

Universidad Nacional

Autónoma de México

Secretaría de Desarrollo Institucional

Manual de gestión de la tutoría

Dirección General de Evaluación Educativa

Programa de Fortalecimiento  
de los Estudios de Licenciatura



Portal del Tutor

DEE

DEE

Manual de gestión de la tutoría

Primera edición 2006

Esta edición y sus características son propiedad  
de la Universidad Nacional Autónoma  
de México

Ciudad Universitaria, México, D.F.

Impreso y hecho en México

ISBN 970323752-5

Todos los derechos reservados

Universidad Nacional Autónoma de México



Portal del Tutor

DEE

## Índice

### Introducción

I.	Marco general de la tutoría	1
	¿Qué es la tutoría?	1
	Propósitos generales y particulares de la tutoría	2
	Modalidades de la tutoría	4
	Perfil del tutor	6
	Funciones del tutor	8
	Beneficios que la tutoría brinda al estudiante	10
II.	Organización del programa de tutoría	12
	Fase de diagnóstico	14
III.	Planeación de la tutoría: factores a tomar en cuenta	18
IV.	Desarrollo y seguimiento de la tutoría	22
V.	Evaluación de la tutoría	25
VI.	Bibliografía	31





## Introducción

En la actualidad, la tutoría se utiliza en instituciones de diferentes niveles educativos que integran el sistema educativo con distintas modalidades. Su utilización ha cobrado mayor auge debido a los beneficios probados para abatir los índices de deserción, prevenir y atender el rezago, así como para fortalecer la preparación académica y el desarrollo personal de los estudiantes.

Para asegurar que la tutoría logre al máximo su objetivo, se debe contar con un equipo que se encargue de la planeación, organización, coordinación, seguimiento y evaluación de la misma. Este equipo requiere conocer y comprender los diferentes aspectos involucrados en su desarrollo, tales como el papel y el perfil deseable del tutor, las funciones que tiene que realizar, las dificultades que puede enfrentar para realizar su labor, los recursos que necesita, las instancias que pueden brindarle apoyo, entre otros aspectos.

Y en cuanto a la población estudiantil, el equipo organizador de la tutoría necesita conocer el perfil de la población que se busca atender, las necesidades académicas más comunes, su trayectoria escolar, entre otros elementos de información. Con base en dicho conocimiento, el equipo organizador de la tutoría podrá brindar un mejor servicio y apoyo a los involucrados.

Por ello, en la primera parte de este manual, se presenta un marco de referencia para comprender a la tutoría en su conjunto, para posteriormente identificar las actividades que deberán tomarse en cuenta al planear, organizar e implementar el programa de tutoría.

**Dirección General de Evaluación Educativa**





# I. Marco general de la tutoría

## ¿Qué es la tutoría?

La tutoría es una actividad pedagógica que tiene como propósito orientar y apoyar a los alumnos durante su proceso de formación. Esta actividad no sustituye las tareas del docente, a través de las cuales se presentan a los alumnos contenidos diversos para que los asimilen, dominen o recreen mediante síntesis innovadoras.

La tutoría es una acción complementaria de la docencia, cuya importancia radica en orientar a los alumnos, mediante una atención personalizada, a partir del conocimiento de sus problemas, de sus necesidades académicas y tanto de sus inquietudes como aspiraciones profesionales.

Esta actividad también se define como una tarea que se realiza en las instituciones educativas para ofrecer una educación compensatoria o remedial para los alumnos que afrontan dificultades académicas (ANUIES, 2001).

Actualmente, en las instituciones educativas, la tutoría se ha convertido en un recurso ampliamente utilizado para apoyar de manera más directa e individualizada el desarrollo académico de los alumnos. Por su naturaleza, se ha manejado con flexibilidad y, de hecho, en algunas instituciones constituye un eje fundamental del proceso educativo, mientras que en otras, se emplea como una herramienta de apoyo en la formación de los alumnos, en particular, cuando éstos experimentan dificultades académicas, las cuales afectan su desempeño escolar.

Existen términos asociados a la tutoría que en ocasiones se utilizan de manera indistinta, como la asesoría y la orientación. Asimismo, se maneja el término de mentor en relación con la labor del tutor. Estos términos hacen referencia a actividades que tienen aspectos en común y traslapes, por lo que es conveniente diferenciar el ámbito de actividad de cada una, así como el papel que asume el académico en cada caso.

- La *asesoría* se considera una actividad de apoyo a la formación del estudiante encaminada a dar apoyo académico para objetivos específicos como podría ser subsanar deficiencias de aprendizaje en una asignatura o en temas específicos. En el desarrollo de una tesis, por ejemplo, el asesor tiene la función de orientar al estudiante en áreas específicas del desarrollo de la misma.
- La *orientación* es un proceso de ayuda que puede tener diferentes núcleos de acción. Puede estar encaminada, entre otras finalidades, al desarrollo personal



del individuo, a atender dificultades específicas en relación con el proceso de aprendizaje o bien a la inserción en el ámbito laboral. Parte de las responsabilidades del tutor es brindar orientación al estudiante para dar atención a las necesidades personales y académicas que se identifiquen en el proceso de la tutoría.

- El concepto de *mentor* tiene su origen en la historia de Mentor narrada en la Odissea de Homero. En este relato Odiseo le pide a su amigo Mentor que le brinde a su familia consejo y protección mientras él se encuentra de viaje peleando en la guerra de Troya. Odiseo le pide en especial que vele por su hijo Telémaco. La ausencia de Odiseo se extiende demasiado y su hijo, Telémaco, decide emprender el viaje en búsqueda de su padre. Mentor acompaña al joven en su aventura, en donde al paso del tiempo se convierte en la búsqueda de la propia identidad de Telémaco.

En general se considera que el mentor brinda apoyo, orientación y acompañamiento a una persona durante un periodo más extenso de tiempo que el que destinado a la tutoría. En algunos países (como en Estados Unidos) es más común utilizar el término de mentor para referirse a la función de acompañamiento y de orientación que realiza un maestro y que sería equivalente al término de tutoría que aquí utilizamos.

La figura del mentor es muy usual en el campo de los negocios, en donde una persona experimentada acoge bajo su protección a otro individuo que se encuentra en proceso de formación. En este campo, también se utiliza el término de *coach* para hacer una analogía con el papel que desempeña en el ámbito de los deportes la persona que orienta al deportista en su camino hacia el desarrollo de sus competencias

## Propósitos generales de la tutoría

En el marco del Programa de Fortalecimiento de los Estudios de Licenciatura, la tutoría tiene dos propósitos generales:

- favorecer el desempeño académico de los alumnos por medio de acciones personalizadas o grupales, y
- contribuir a su formación integral.

En cuanto al primer objetivo, por medio del apoyo de la tutoría se pueden fortalecer en el estudiante las habilidades para utilizar metodologías de estudio pertinentes y eficaces para la profesión en la que se está formando. También se busca



fomentar el desarrollo de las habilidades para la autorregulación en el estudio, de tal manera que el estudiante se convierta en un aprendiz autónomo capaz de mantenerse en una dinámica de aprendizaje permanente durante toda la vida.

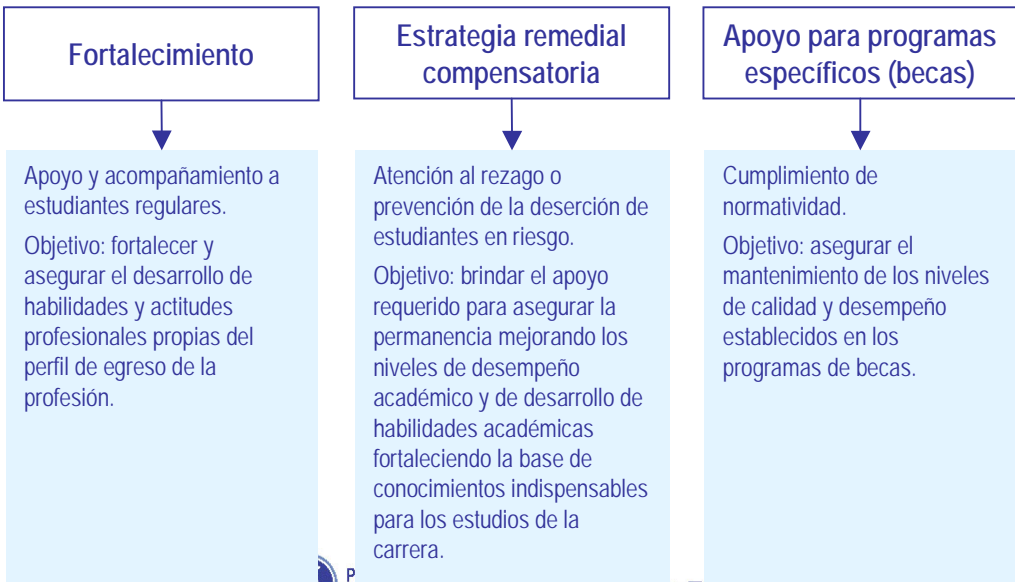
La tutoría permite identificar dificultades académicas específicas del estudiante y darles atención, ya sea por medio de la atención directa del tutor o bien por medio de actividades complementarias que organizan las entidades y dependencias universitarias, como cursos de estrategias de aprendizaje, de redacción, etcétera.

A través del apoyo del tutor, se busca desarrollar en el estudiante actitudes favorables hacia la disciplina de trabajo y hacia la superación permanente. El tutor, debido a la relación que establece con el estudiante, puede incidir, en la formación de valores y de actitudes que permitan al estudiante desarrollarse de manera integral como ser humano.

De los dos propósitos generales mencionados se pueden derivar otros objetivos particulares de acuerdo con las necesidades identificadas en cada entidad en donde se desarrolla la tutoría.

A continuación se señalan algunos de los objetivos que se han establecido en los programas de tutoría de diversas instituciones educativas y en entidades de la Universidad.

### OBJETIVOS DE LA TUTORÍA



Existen objetivos específicos para la tutoría que son los que serán definidos para el apoyo que se brindará a cada alumno en particular, de acuerdo con las necesidades académicas identificadas por el tutor.

Programa de fortalecimiento de los estudios de licenciatura:

**PROPÓSITOS GENERALES**

Entidad:

**OBJETIVOS PARTICULARES**

Alumno:

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

### **Modalidades de la tutoría**

Las tutorías suelen manejarse en las instituciones educativas bajo modalidades distintas dependiendo de diferentes aspectos, tales como:

- Duración.
- Atención individual o grupal.
- Para atender deficiencias académicas específicas.
- Orientadas a estudiantes de alto rendimiento académico.
- Apoyo para estudiantes inscritos en programas de apoyo económico.
- Prácticas profesionales.
- Apoyo para desarrollo del trabajo terminal.

En las prácticas institucionales existen variaciones en cuanto al tiempo que se asignan tutores a los alumnos. En algunas universidades el tutor se asigna al alumno de manera permanente para que lo acompañe a lo largo de su formación académica. En este caso, se convierte en un consejero permanente del alumno; en cambio, en



otras, el tutor se asigna a los alumnos por periodos de tiempo específicos; de esta manera, un alumno puede beneficiarse del apoyo de más de un tutor a lo largo de su ciclo de estudios.

En otro sentido, las tutorías también se pueden diferenciar por el formato de la atención que se da a los alumnos, ya sea individual o grupal. En el primer caso, el tutor trabaja de manera personalizada con el estudiante y con él define los objetivos que se perseguirán con el apoyo de la tutoría, así como un programa de actividades, y evalúa el resultado de las acciones recomendadas. Cuando la tutoría es grupal se atiende a un conjunto de estudiantes que comparten necesidades académicas similares. El grupo generalmente es pequeño y los integrantes del mismo se benefician de las experiencias individuales y de las respuestas a las inquietudes de sus compañeros. A veces, la disponibilidad de tutores, el tamaño de la matrícula y los fines de la tutoría obligan a adoptar el formato grupal.

Orgánicamente las tutorías también se pueden diferenciar por características de los grupos escolares que una institución se propone atender, en este caso, pueden identificarse tutorías para alumnos o grupos en desventaja, tutorías para alumnos o grupos con problemas académicos específicos o tutorías para alumnos o grupos sobresalientes o de alto rendimiento.

En la actualidad una modalidad de tutorías está estrechamente vinculada a algunos programas de becas para estudiantes con necesidades económicas y por tanto sus objetivos, así como las actividades que el tutor encomienda a los estudiantes tienen que estar estrechamente vinculadas a la normatividad y objetivos de dichos programas.

En algunas entidades, se establece como un requisito formativo, que el estudiante lleve a cabo prácticas profesionales para desarrollar las competencias específicas de la profesión. Durante la realización de las mismas un tutor, proporciona apoyo y seguimiento a los estudiantes en la sede en donde se llevan a cabo dichas prácticas.

La modalidad de tutoría más ampliamente conocida es aquella que se realiza con el fin de apoyar la realización del trabajo terminal. Según esta modalidad el tutor orienta al alumno desde la concepción misma de su proyecto hasta la culminación del mismo, promoviendo que el proceso constituya en sí mismo una experiencia de aprendizaje formativa.



## Perfil del tutor

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define al tutor como la persona encargada de orientar a los alumnos de un curso o asignatura. (Real Academia Española, 1992). Algunos especialistas afirman que todo profesor es un tutor y que la tutoría incide en los aspectos del ambiente escolar que condicionan la actividad del estudiante y sus realizaciones de éxito o fracaso (Lázaro y Asensi, Torres, 1996).

Existe consenso en señalar que el tutor debe articular como condiciones esenciales:

- conocimientos básicos,
- características personales,
- habilidades y actitudes específicas para desempeñar la tutoría.

Es importante destacar que la actuación de un tutor debe estar siempre acotada; es decir, no puede transgredir los límites de su competencia académica. El tutor debe ser capaz de reconocer cuándo es necesaria la intervención de otros profesionales para que los alumnos reciban el consejo especializado que requieran, según el problema en cuestión. En principio, el perfil ideal de un tutor requeriría, para cada uno de los factores señalados, el cumplimiento de los atributos que a continuación se indican. Respecto a los conocimientos básicos, el tutor debe poseer:

- un dominio básico de la carrera y de las disciplinas afines a la misma,
- conocimiento de la organización y normas de la institución,
- conocimiento del plan de estudios de la carrera,
- conocimiento de las dificultades académicas más comunes de la población escolar, así como de las actividades y recursos disponibles en la institución para apoyar la regularización académica de los alumnos y favorecer su desempeño escolar.

Para ampliar o actualizar los conocimientos que se poseen acerca de la UNAM, de la facultad o escuela en donde se colabora o de la carrera en específico en la que se dará la tutoría, es recomendable ingresar a la página de Internet de la UNAM y de la facultad o escuela y consultar el plan de estudios, los programas de desarrollo generales y específicos de la entidad, así como información referente a calendarios escolares y actividades específicas de la entidad que puedan ser de importancia para el estudiante.



El tutor también puede recomendar al estudiante que explore la página del estudiante de la UNAM ([www.alumno.unam.mx](http://www.alumno.unam.mx)). Es conveniente que el tutor cuente con información referente a los programas de apoyo al estudiante que ofrece tanto la entidad en la que labora, así como otras entidades de la UNAM o bien dependencias y organizaciones externas a la misma.

En cuanto a las características personales, el tutor debe ser una persona:

- responsable,
- con clara vocación para la enseñanza,
- motivado para desempeñar el papel de tutor,
- generoso para ayudar a los alumnos en el mejoramiento de sus experiencias académicas,
- con un código ético y
- que proteja la confidencialidad del alumno.

Estos rasgos de personalidad generales permitirán que la relación entre el estudiante y el tutor fluya favorablemente para favorecer el logro de los objetivos planteados en la tutoría. Entre las habilidades básicas que debe poseer un tutor, pueden citarse:

- la habilidad para organizar lógicamente el trabajo académico,
- la capacidad para desempeñarse con disciplina,
- habilidades de comunicación y para la escucha activa que le permitirá estar abierto a identificar las necesidades y talentos del estudiante.
- flexibilidad para buscar opciones a las dificultades que se le presenten al estudiante.

Por último, en relación con las actitudes, un tutor debe demostrar interés genuino por los alumnos, facilidad para interactuar con ellos, respeto, empatía y sin duda, compromiso con su desarrollo académico. Para que el estudiante perciba estas actitudes, es importante que el tutor sea consciente de las conductas verbales, gestos y lenguaje paralingüístico que debe utilizar de manera propositiva.

*Respeto*: de acuerdo con el *Diccionario de filosofía* (Abbagnano, 1986), se refiere al reconocimiento de la propia dignidad o la dignidad de otros y el comportamiento



fundado en este reconocimiento. En la relación de la tutoría, el tutor se convierte en un modelo a imitar para el estudiante y, por tanto, al mostrar con sus conductas y actitudes su respeto hacia el estudiante, promueve que éste, a su vez, manifieste su respeto hacia el tutor.

La escucha activa, apoyada del lenguaje corporal y paralingüístico, puede reforzar la percepción del estudiante de que el tutor lo respeta como ser humano, favoreciendo la creación de un clima de confianza, necesario para el buen desarrollo de la relación humana en la tutoría.

*Empatía:* de acuerdo con el *Diccionario de filosofía* (Abbagnano, 1986), consiste en “la unión o fusión emotiva con otros seres”. La empatía se manifiesta a través de la capacidad para percibir la realidad desde el marco de referencia de la otra persona. Para lograr desarrollarla es necesario tener una disposición favorable para hacerlo, así como contar con suficiente información sobre el contexto en el que se desarrolla la otra persona, sus intereses y expectativas. La empatía se puede comunicar verbalmente por medio de frases o expresiones, tales como: “entiendo como te sientes”, “comprendo lo que debe ser estar ahora en tus zapatos”. Estas y otras expresiones adquirirán significado sólo si hay una real comprensión de la experiencia de la otra persona y deberán fortalecerse con el apoyo del lenguaje corporal y paralingüístico para adquirir verosimilitud para el estudiante.

*Compromiso:* refleja el grado de involucramiento e interés que tiene el tutor en el estudiante y en brindarle tanto apoyo como orientación para que logre óptimos niveles de desarrollo académico y personal. La conducta profesional del tutor al realizar el seguimiento sistemático de las actividades recomendadas al estudiante, su asistencia puntual a las sesiones, su cumplimiento con los acuerdos realizados con el estudiante, permitirán perciba el compromiso del tutor con su labor y con él mismo.

Es importante destacar que la actuación de un tutor debe estar siempre acotada y que no puede transgredir los límites de su competencia académica. El tutor debe ser capaz de reconocer cuándo se requiere la intervención de otros profesionales para que los alumnos reciban el consejo especializado que requieran según la problemática en cuestión.

## **Funciones del tutor**

Las funciones de los tutores suelen definirse y agruparse de acuerdo con el propósito de la tutoría, es decir, de acuerdo con el tipo de orientaciones y apoyos que se brindarán a los alumnos.

En este sentido pueden reconocerse tres grupos de funciones básicas que en la mayoría de las ocasiones llegan a traslaparse:

- a. las dedicadas al desarrollo personal,
- b. las orientadas al desarrollo académico y
- c. las que persiguen una orientación profesional.

A continuación se describen las funciones centrales del tutor conforme a esta clasificación:

#### a. Desarrollo personal

La orientación para el desarrollo personal es un proceso de ayuda a un individuo con el fin de que llegue al conocimiento de sí mismo y del mundo que le rodea para resolver los problemas de su vida. Bajo esta perspectiva el tutor realiza diversas actividades de apoyo orientadas a que los alumnos:

- descubran sus intereses,
- identifiquen sus dificultades,
- asuman las consecuencias de sus actos,
- definan su plan de vida,
- fortalezcan su autoestima, y
- desarrollen habilidades para relacionarse con otros.

Estas funciones las pueden realizar el tutor con el alumno a lo largo de todos sus estudios.

#### b. Desarrollo académico

La orientación en el plano académico es el proceso por el cual se sitúa y se encamina al estudiante a la carrera y cursos de estudio que debe seguir. Para apoyar el desarrollo académico los tutores pueden llevar a cabo tareas de apoyo para que los alumnos:

- Establezcan metas académicas claras y factibles.
- Identifiquen sus dificultades de aprendizaje.
- Realicen actividades pertinentes para resolver sus problemas escolares.



- Seleccionen adecuadamente sus actividades académicas formales y complementarias de acuerdo con sus intereses.
- Evalúen objetivamente su rendimiento escolar.
- Fortalezcan sus actividades de estudio y de trabajo académico.

Estas funciones las puede realizar el tutor con el alumno a lo largo de todo el ciclo de formación académica.

### c. Orientación profesional

Consiste en una actividad destinada a conseguir que cada individuo aprenda a elegir, prepararse en una profesión o trabajo determinado. El tutor debe tener en cuenta:

- Las aptitudes e intereses del estudiante.
- Su personalidad
- Las posibilidades profesionales existentes.

Para favorecer la orientación profesional los tutores pueden realizar actividades que permitan que los alumnos:

- Visualicen con certidumbre su carrera y sus posibilidades profesionales.
- Obtengan información precisa del campo laboral.
- Identifiquen los retos actuales de su profesión.
- Transiten sin conflicto del centro educativo al centro de trabajo.

Estas funciones deben llevarse a cabo con los alumnos sobre todo cuando éstos están en una fase avanzada de los estudios.

### **Beneficios que la tutoría brinda al estudiante**

La tutoría permite al estudiante, entre otros beneficios:

- Recibir un apoyo personalizado para atender dificultades de diferente orden que pueden afectar su desempeño académico.
- Obtener información oportuna y pertinente sobre los estudios que está interesado en cursar para tomar decisiones fundamentadas.



- Desarrollar y fortalecer sus habilidades para estudiar de manera independiente.
- Integrarse a la comunidad universitaria.



## II. Organización del programa de tutoría

Para favorecer la sistematización de la tutoría es conveniente contar en la facultad o escuela, con un equipo encargado de coordinar las actividades relativas al programa de tutoría. Cada entidad tomará en cuenta sus recursos y organización para poder optar por diferentes formas de asignar a las personas que integrarán dicho equipo. Una opción consiste en asignar la coordinación de la tutoría a una de las instancias ya existentes en la entidad o bien seleccionar a un equipo al cual se le asigne dicha responsabilidad, creando una instancia ex profeso para ello.

El equipo encargado de la organización del programa de tutoría en la entidad académica tendrá entre otras responsabilidades y tareas las que se enlistan a continuación:

- Realizar un diagnóstico en la entidad para conocer las necesidades específicas de la población estudiantil, con base en información relativa a los índices de deserción, de reprobación, de eficiencia terminal. En ocasiones, en la entidad, ya se cuenta con esta información, y lo que el equipo coordinador de la tutoría tendrá que hacer es retomar la información para tomar decisiones orientadas a diseñar el programa de tutoría.
- Diseñar el programa de tutoría tomando en cuenta las características, recursos, necesidades y objetivos de la entidad, así como los aspectos teóricos y metodológicos relativos a la tutoría. En dicho programa se definirán sus objetivos, así como la población estudiantil a la que estará dirigido.
- Presentar el programa a las instancias pertinentes para su aprobación.
- Diseñar un plan de trabajo para la tutoría señalando actividades, fechas y responsables.
- Integrar un sistema de información estableciendo los vínculos necesarios entre las instancias de la entidad encargadas de proporcionarla y los tutores, desarrollando estrategias que permitan brindársela oportunamente. Dicha información estará relacionada no sólo con aspectos de la trayectoria escolar del estudiante, sino también con los programas de cursos de apoyo al estudiante, directorio de personas e instituciones a las que el tutor puede canalizar al estudiante para atender necesidades específicas.
- Convocar al personal académico identificado para desempeñarse como tutores y programar su inducción y capacitación.

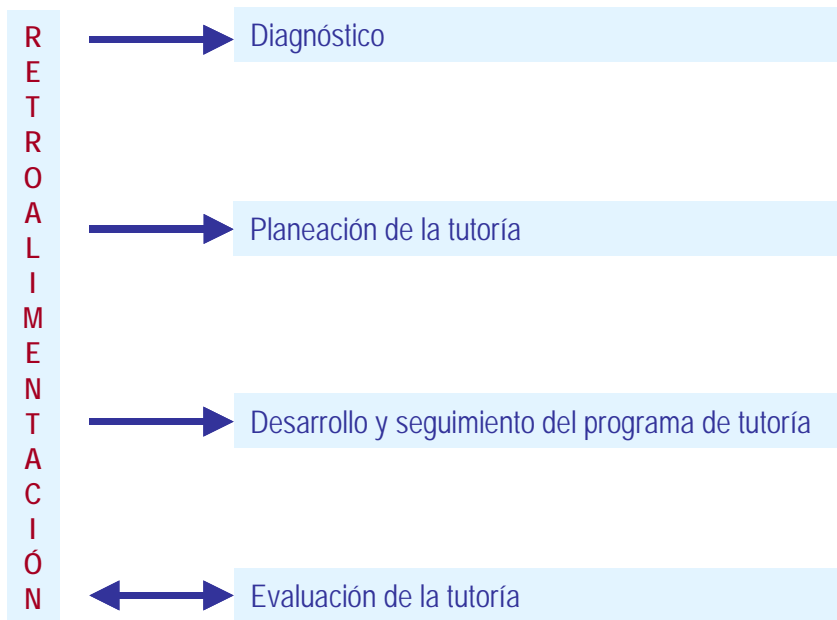
- Diseñar sistemas para el seguimiento del programa de tutoría en donde se consideren mecanismos para abrir canales de comunicación y recabar información sobre las tutorías en forma periódica, tales como la entrega de reportes por parte de los tutores, o reuniones.
- Diseñar instrumentos de evaluación de la tutoría y programar su aplicación.
- Proporcionar a las instancias correspondientes de la entidad y a los tutores retroalimentación sobre los resultados obtenidos al evaluar la tutoría. Se analizará el posible impacto de la tutoría en los índices de deserción, de rezago y en la eficiencia terminal.

El equipo encargado de la gestión del programa de tutoría deberá contar con competencias para la planeación, organización, comunicación y toma de decisiones. Al integrar el equipo será conveniente tomar en cuenta dichas competencias, ya que para realizar una gestión eficiente y asegurar el logro de los objetivos del programa dicho equipo deberá:

- favorecer la participación responsable y motivada de todos los involucrados en las acciones relativas a la tutoría;
- tomar decisiones de manera responsable con base en la información actualizada, tomando en cuenta los objetivos planteados en el programa, así como las condiciones particulares de los involucrados;
- manejar situaciones de conflicto, mediando entre las partes involucradas, con flexibilidad, empatía y asertividad;
- dar seguimiento y proporcionar retroalimentación oportuna para la toma de decisiones que permitan mejorar el desempeño de la tutoría y asegurar el logro de los resultados buscados en el mejoramiento académico de los estudiantes.

Para organizar las actividades del equipo encargado de la tutoría es conveniente considerar las siguientes fases en el desarrollo del programa: diagnóstico, planeación, desarrollo, seguimiento y evaluación.





## Fase de diagnóstico

La fase de diagnóstico se orienta a identificar las necesidades generales de los estudiantes en la entidad. La instancia encargada de la gestión de la tutoría requiere identificar las posibles fuentes de información que le permitirán hacer un diagnóstico con base en el cuál se podrán definir las metas generales del programa de tutoría en la entidad.

El diagnóstico permite identificar cuál es la situación actual en la entidad en relación con el rendimiento académico deseable para el logro de perfil de egreso planteado para cada una de las carreras que en ella se imparten.

Mediante el diagnóstico se busca recabar información que resultará de utilidad para orientar la toma de decisiones y la integración del programa de tutoría. Es importante identificar fuentes de información disponibles en la entidad así como las instancias responsables de proporcionarla. La información acerca de los estudiantes es relativa a

- las características de los estudios de la o las carreras que se imparten en la entidad;
- a los factores de riesgo académico;

- las dificultades académicas más frecuentes;
- los índices de deserción y sus posibles causas;
- la composición y número de la población estudiantil;
- las encuestas de ingreso, de donde se puede obtener el perfil socioeconómico y datos sobre antecedentes académicos;
- los resultados de los exámenes de diagnóstico o de selección;
- el registro de la trayectoria escolar de los estudiantes.

Se sabe que la *situación socioeconómica* del estudiante —los recursos de que dispone para estudiar— puede influir en su nivel de desempeño académico. Es importante, por tanto, analizar en qué medida dicha situación puede convertirse en una limitante para el óptimo desarrollo académico del estudiante y considerar los recursos disponibles de la institución para brindar algún tipo de apoyo en este sentido.

En cuanto a la información referida a los antecedentes académicos del estudiante, cuando se trata de los de primer ingreso a los estudios de licenciatura interesa conocer el bachillerato de procedencia y su desempeño académico (promedio de calificaciones, años en que cursó el bachillerato, número de exámenes extraordinarios presentados, entre otros datos). Es importante también tener información sobre sus hábitos de estudio (estrategias utilizadas, organización del tiempo, preparación de exámenes, entre otros aspectos). Es conveniente, de igual forma, conocer si la carrera a la que ha ingresado es la primera opción que seleccionó al solicitar su ingreso a la universidad.

Los exámenes de ingreso y de diagnóstico pueden brindar información útil acerca del nivel de conocimientos del estudiante, así como de sus habilidades en ciertas áreas. Dicha información permite identificar posibles fuentes de riesgo de reprobación y de rezago. Para aprovechar de mejor manera la información obtenida a partir de los resultados de los exámenes es importante que tanto el equipo encargado de organizar la tutoría como los tutores, conozcan las características de dichos exámenes, las áreas que explora, el tipo de habilidades de pensamiento involucradas, el tipo de reactivos utilizados. La adecuada comprensión de los exámenes y de sus características permite un mejor aprovechamiento de los resultados obtenidos por el estudiante para orientar la planeación de actividades de apoyo académico.

En caso de que el programa de tutoría esté orientado a dar atención a estudiantes que ya se encuentran cursando los estudios de licenciatura, es importante



conocer y analizar su trayectoria escolar hasta el momento y tomar en cuenta que una serie de indicadores sobre posibles factores de riesgo, puedan influir en el rezago o en la deserción, tales como semestre que cursa, número de materias aprobadas, calificaciones obtenidas, número de exámenes extraordinarios realizados, materias reprobadas entre otros aspectos.

Es importante también conocer los intereses y valores del estudiante, las metas que se ha planteado al estudiar la carrera, cuáles son sus actitudes hacia el estudio, las actividades extraescolares que realiza y la forma en que organiza su tiempo.

La integración de la información obtenida a través de las diferentes fuentes permitirá una comprensión más completa sobre las características particulares de cada estudiante y las posibles necesidades académicas y de otro orden que deberán tomarse en cuenta al plantear objetivos específicos para el apoyo que se le brindará por medio de la tutoría.

Al planear el programa de tutoría se deberá tomar en cuenta la necesidad de mantener informado al tutor acerca de la trayectoria escolar del estudiante, para poder brindarle un apoyo pertinente y oportuno. Por lo que se deberán desarrollar las estrategias necesarias para que el tutor cuente con dicha información.

El equipo encargado de la gestión del programa de tutoría deberá desarrollar estrategias que permitan recabar toda esta información, ya sea, aprovechando la proveniente de las encuestas de ingreso, de los exámenes de selección o de diagnóstico o bien planeando la aplicación de cuestionarios o instrumentos existentes o desarrollando los que se consideren necesarios para aspectos específicos.

En la entrevista inicial, el tutor también puede recabar información complementaria sobre el estudiante, para lo cual también es conveniente contar con un instrumento de guía para el tutor.

Durante la fase de diagnóstico será importante recabar información relativa a los recursos disponibles para el programa:

- personal de apoyo para la gestión;
- perfil de la planta académica disponible para dar apoyo al servicio de tutoría (tipo de nombramientos, número de horas, carga académica, entre otros aspectos);
- infraestructura;

- programas de apoyo al estudiante en la entidad o en la universidad;
- instancias de la entidad que pueden proporcionar información necesaria para el tutor y para la gestión (por ejemplo, servicios escolares, servicios estudiantiles, educación continua o extensión universitaria, coordinaciones de carrera, etc.);
- programas internos y externos que pueden estar vinculados con la tutoría (objetivos, requerimientos de cada programa: Pronabes, PAEA, etcétera).
- programas de prácticas profesionales.

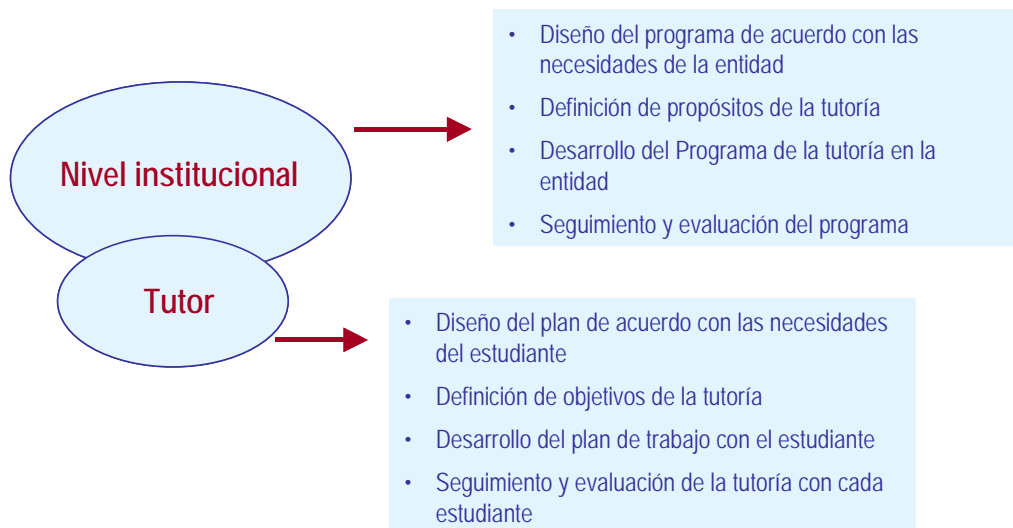
Con base en el diagnóstico realizado, se podrán definir los objetivos generales del programa de tutoría en la entidad. Dichos objetivos determinarán en buena medida la conformación del plan de la tutoría, el perfil del tutor, las funciones que se le asignarán, así como una serie de aspectos operativos que deberán de tomarse en cuenta.

Al realizar el diagnóstico de necesidades es importante identificar los apoyos con los que se cuentan, así como identificar los posibles obstáculos que se pueden presentar para el desarrollo del programa y planear estrategias para minimizarlos o bien para reducir su posible impacto en la realización de las actividades de tutoría.



### III. Planeación de la tutoría: factores a tomar en cuenta

La planeación de la tutoría se lleva a cabo en dos niveles. Por un lado, se habla de la planeación que se realiza en un nivel institucional para desarrollar el programa de tutoría en toda la entidad y, por otro, el tutor, también requiere realizar la planeación de la actividad que él será responsable directamente de hacer con cada uno de los estudiantes a su cargo.



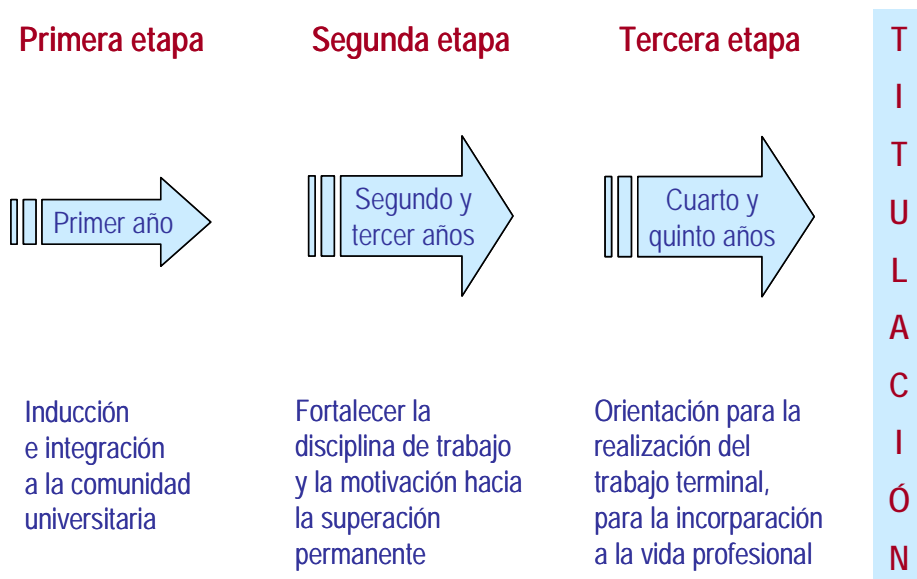
En el proceso de planeación, los responsables de la gestión de la tutoría deberán tomar decisiones, como se mencionó con anterioridad, de acuerdo con el diagnóstico realizado en la entidad, sobre los principales objetivos a los que se dirigirá este proceso. También será importante considerar los objetivos generales que se han planteado como parte del Programa de Fortalecimiento de los Estudios de Licenciatura, que en muchos casos coinciden con las necesidades particulares de las facultades y escuelas. Como parte del Programa de Fortalecimiento de los Estudios de Licenciatura, la tutoría constituye una estrategia encaminada a proporcionar al estudiante:

- orientación general para facilitar su integración a la institución;
- orientación para conocer de manera más precisa las características de su facultad o escuela y de la carrera que cursa;
- apoyo para identificar sus dificultades académicas;
- consejo académico para resolver problemas escolares;



- estímulo para mantener un ritmo de estudios apropiados y mejorar continuamente el desempeño académico;
- orientación para asistir a servicios de atención especializada cuando su problemática personal lo demande.

En la planeación del programa es conveniente tomar en cuenta las diferentes fases de desarrollo por las que pasa el estudiante a lo largo de los estudios de la licenciatura. En cada fase se pueden presentar necesidades distintas que, al ser identificadas, permiten al tutor brindar un apoyo pertinente al estudiante.



Se puede hablar de una primera etapa en la realización de los estudios de licenciatura del estudiante, que podría abarcar los dos primeros semestres durante los cuales el estudiante requiere de una inducción a su entidad y a la UNAM. Durante esta fase el estudiante pasa por un proceso de conocimiento y de adaptación a las circunstancias particulares de su facultad o escuela y de las demandas de su carrera. En algunas carreras, los dos primeros semestres son determinantes para saber si el estudiante será capaz de continuar sus estudios con éxito evitando rezagarse. Entonces, el tutor puede brindar un apoyo muy valioso para facilitar dicha adaptación.

Una segunda etapa podría abarcar de los semestres 3° al 6° o 7°, dependiendo del plan de estudios que esté cursando el estudiante y de las particularidades de la entidad en la que se encuentre inscrito. Durante esta fase el estudiante puede experimentar un completo convencimiento de que la carrera que ha elegido es la que



quiere cursar y que su decisión ha sido adecuada o bien frustración al sentir que muchas de las materias que cursa no tienen nada que ver con sus expectativas e intereses. En esta etapa, el tutor puede apoyar un proceso de reflexión por parte del estudiante, así como fortalecer la disciplina de trabajo y la motivación hacia la superación permanente.

Una tercera etapa en los estudios de licenciatura estaría dada por los últimos semestres, el 8° y 9° y en algunas carreras el 10°, fase cuando el estudiante requiere hacer su servicio social, empezar a pensar sobre su proyecto de tesis o sobre el proceso de titulación, así como en su inserción al mercado laboral. El apoyo que brinda durante esta fase el tutor es también importante, puesto que puede proporcionar al estudiante orientación muy valiosa para favorecer que culmine sus estudios y su trabajo terminal de la manera más eficiente y oportuna, además de apoyarlo en el conocimiento de la realidad laboral de su profesión. El plan de la tutoría deberá integrar entre otros aspectos:

- metas generales del programa vinculadas al diagnóstico realizado en la entidad;
- población estudiantil a la que está dirigida
  - ~ mecanismos de inducción a la tutoría,
  - ~ mecanismos de asignación de tutores;
- tutores que apoyarán en el programa
  - ~ mecanismos de identificación y asignación de tutores al programa,
  - ~ mecanismos para la inducción y capacitación de los tutores,
  - ~ mecanismos para la entrega de expedientes de los estudiantes asignados a cada tutor,
  - ~ mecanismos para la entrega de formatos e información de apoyo para la realización de las actividades relativas a la tutoría,
  - ~ mecanismos para la comunicación permanente con los tutores;
- integración de bases de datos e información necesaria para la realización de la tutoría
  - ~ mecanismos para la integración de la información,

- ~ instancias que proporcionarán información para la tutoría y vínculos que se establecerán con las mismas,
- ~ mecanismos para la actualización permanente de la información relativa a trayectoria escolar, personas e instituciones que pueden proporcionar apoyo a los estudiantes;
- normatividad relativa a la tutoría;
- proceso de evaluación;
  - ~ instrumentos que se utilizarán para realizar la evaluación,
  - ~ indicadores que se tomarán en cuenta para evaluar el desempeño del tutor y el programa en su totalidad,
  - ~ procedimientos para realizar la evaluación y responsables de aplicarla y de realizar los análisis correspondientes,
  - ~ procedimientos para la entrega de resultados a las instancias pertinentes;
- calendario de actividades y responsables de cada una de ellas.



## IV. Desarrollo y seguimiento de la tutoría

En el diseño del programa de tutoría, deberán tomarse en cuenta las necesidades particulares de cada una de las fases en las que el tutor respaldará al estudiante, con el fin de brindar el apoyo necesario tanto a los tutores como a los estudiantes.

Es conveniente planear la forma en que se hará la inducción de los estudiantes al programa de tutoría para que conozcan sus objetivos, qué pueden esperar del tutor, cuáles son los compromisos que adquieren, la normatividad que regula la tutoría y, en general, cuáles son los beneficios que puede brindar la tutoría.

Se recomienda identificar el tipo de información que debe estar disponible para el desarrollo adecuado de la tutoría en cada fase, tal como:

- información sobre programas de apoyo al desarrollo académico del estudiante en la entidad o en la universidad;
- información referente a instancias de apoyo a la salud y para apoyo psicológico entre otras.

Una vez establecidos los objetivos generales del programa, así como la población estudiantil a la que estará dirigida la atención y las modalidades de tutoría que se implementarán, será importante diseñar una serie de procedimientos que permitirán un desarrollo ágil y adecuado de la misma. Entre los procedimientos que se requieren diseñar y definir se encuentran:

- elaboración de un reglamento general de las tutorías en donde se defina, entre otros aspectos:
  - ~ criterios y procedimiento de asignación de estudiantes al programa de tutoría;
  - ~ criterios y procedimiento para nombrar a los académicos que fungirán como tutores;
  - ~ normas para regular la duración de la tutoría, el número mínimo de sesiones que se deberán tener, compromisos por parte del tutor y del estudiante;
  - ~ procedimientos de atención para casos de incumplimiento, de desavenencia entre tutor y alumno, de estudiantes con necesidades personales que rebasan los objetivos de la tutoría y funciones del tutor;

- inducción y capacitación para los tutores;
- inducción a la tutoría dirigida a los alumnos que recibirán atención;
- difusión de los objetivos de la tutoría, modalidades, beneficios para el alumno y normas generales de funcionamiento de la tutoría;
- actualización permanente de información de programas institucionales de apoyo a los estudiantes;
- actualización permanente de directorios de instituciones sociales, de salud, y de apoyo psicológico, entre otras, que permitan canalizar a los estudiantes para dar atención a necesidades particulares.

Para asegurar un seguimiento sistematizado de las actividades de tutoría es importante brindar a los tutores un paquete con los formatos y la información de apoyo que les pueda facilitar su labor. Dicho paquete puede incluir:

- guía para entrevista;
- formatos para el registro de los objetivos, temas y compromisos acordados en cada sesión;
- calendario con las fechas relevantes para el desarrollo de las actividades escolares;
- directorio de las personas e instituciones que brindan apoyo al estudiante (instituciones de salud, consulta psicológica);
- copia del plan de estudios, e
- información sobre cursos de apoyo al estudiante (habilidades de estudio, redacción, entre otros) que se imparten en la entidad o en general en la UNAM.

Con la finalidad de dar apoyo oportuno tanto a estudiantes como a tutores, es importante que la instancia encargada de la gestión plantee oportunidades para realizar reuniones periódicas con los tutores, que permitirán intercambiar experiencias e identificar dificultades y opciones de solución para los problemas.

El proceso de seguimiento se vincula estrechamente con la evaluación del programa y del desempeño de todos los involucrados en el desarrollo del mismo. para ello es conveniente contar con procedimientos e instrumentos que permitan recabar información pertinente y oportuna.

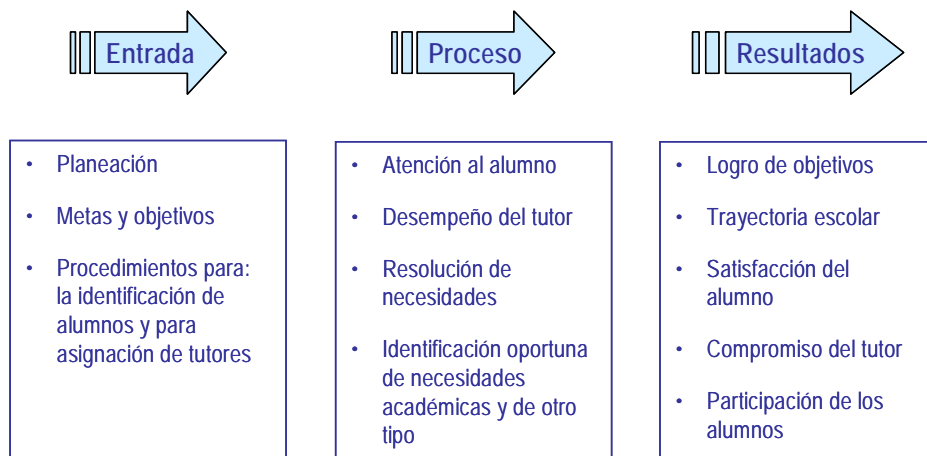


Será conveniente llevar un registro del tipo de dificultades más comunes a las que dan atención los tutores, así como las acciones que llevan a cabo para resolverlas y los resultados que se logran. Dicho registro sistemático permitiría capitalizar las experiencias compartidas por los tutores que pueden derivar en el mejoramiento de la calidad de la educación por medio de la retroalimentación a toda la entidad, a coordinadores de carrera, profesores, estudiantes e instancias encargadas de diseñar programas de apoyo al estudiante y de formación docente.



## V. Evaluación de la tutoría

La evaluación del programa de tutoría se orienta a valorar su calidad tomando en cuenta el contexto en el que se instrumentó el programa, los objetivos generales, planteados, el perfil de los estudiantes a quienes se brindó el servicio, el desarrollo de las actividades de tutoría, así como los resultados alcanzados. Como se comentó anteriormente, los objetivos se plantean en diferentes niveles de generalidad, que se tomarán en cuenta al evaluar el programa.



A nivel de la entidad será importante evaluar si el programa de tutoría tiene alguna incidencia en las tasas de deserción, en los índices de rezago, en los índices de titulación y en el comportamiento de la reprobación.

Para obtener la opinión de los estudiantes acerca de la tutoría será necesario diseñar un instrumento que tome en cuenta indicadores acordes con las funciones asignadas al tutor y a los objetivos planteados en el programa. que serán diferentes a los utilizados al evaluar el desempeño docente. En este proceso es indispensable tomar en cuenta los rasgos del perfil deseable señalado anteriormente para poder estructurar una encuesta que recoja la percepción del estudiante. A través de ella se buscaría valorar en qué medida el estudiante percibe la empatía del tutor, su capacidad para orientarlo oportuna y eficientemente para la solución de sus dificultades académicas o de otro tipo, ya sea proporcionándole un apoyo directo o bien canalizándolo a la instancia apropiada, entre otros aspectos.

Entre los asuntos relacionados con el desempeño del tutor y que previamente fueron señalados en el perfil deseable, que es importante tomar en cuenta en la evaluación, se encuentran:



*Actitud y comunicación con el estudiante, es decir,*

- respeto;
- empatía;
- capacidad de escucha activa;
- interés en el desarrollo del estudiante.

*Compromiso con la actividad tutorial, es decir,*

- disposición para orientar al estudiante;
- cumplimiento con las reuniones y compromisos establecidos;
- disponibilidad para atender las dudas del estudiante;
- posibilidad para localizarlo;
- disposición para obtener la información requerida para orientar al estudiante en la variedad de necesidades de diferente orden que presente.

*Capacidad para establecer objetivos y proponer un plan de acción al estudiante, es decir,*

- capacidad para mantener el rumbo y dar seguimiento a los compromisos establecidos con el estudiante y
- flexibilidad para buscar opciones de solución y de acción frente a las dificultades académicas y de otro tipo que surjan.

*Capacidad para favorecer el desarrollo personal y académico del estudiante, es decir,*

- capacidad para estimular la autorregulación y el estudio independiente del estudiante;
- capacidad para estimular la administración adecuada del tiempo;
- capacidad para orientar al estudiante sobre asuntos específicos de su formación profesional;
- capacidad para orientar a los estudiantes en lo que toca a sus dificultades académicas.

La evaluación también buscará conocer el grado de satisfacción del estudiante con la tutoría y obtener información relativa sobre



- la percepción del estudiante sobre los beneficios obtenidos y
- la satisfacción del estudiante con la relación establecida con el tutor.

El cuestionario empleado para recabar la opinión del estudiante puede incluir una escala con cinco o seis opciones para que éste elija la opción que más refleje su percepción respecto a la aseveración propuesta, por ejemplo:

***respecto al desempeño del tutor:***

El tutor muestra buena disposición para escuchar

Nunca					Siempre
1	2	3	4	5	

El tutor me ayudó a encontrar opciones para solucionar mis dificultades académicas

Nunca					Siempre
1	2	3	4	5	

***respecto al compromiso del tutor:***

El tutor se presentó puntualmente a las sesiones

Nunca					Siempre
1	2	3	4	5	

El tutor mostró interés en apoyarme en mi proceso de superación

Nunca					Siempre
1	2	3	4	5	

El tutor mostró disposición para escuchar y aclarar mis dudas

Nunca					Siempre
1	2	3	4	5	



Entre los aspectos que *el tutor* puede evaluar respecto al apoyo que le brinda el equipo coordinador de la tutoría se encuentran, entre otros:

- la entrega oportuna de información;
- la entrega de información actualizada;
- el apoyo para encontrar opciones para resolver las dificultades académicas y de otro orden del estudiante;
- el desarrollo de actividades de capacitación para los tutores.

Ejemplos:

Se me proporcionó oportunamente información concerniente a cursos de apoyo para los estudiantes.

Nunca					Siempre	
1	2	3	4	5		

Se me proporcionó un directorio actualizado de las instancias de apoyo al estudiante

Nunca					Siempre	
1	2	3	4	5		

Tuve apoyo del equipo coordinador para comentar y buscar opciones para las dificultades académicas y de otro orden que se presentaron con el estudiante

Nunca					Siempre	
1	2	3	4	5		

Entre los aspectos que puede evaluar el equipo coordinador de la tutoría se pueden enlistar los siguientes:

- desempeño y compromiso del tutor;
- compromiso y cumplimiento del estudiante con la tutoría;
- resultados reflejados en la trayectoria del estudiante, y los



- resultados reflejados en los índices de deserción, de reprobación y de titulación de una misma cohorte.

La evaluación del programa como un todo requiere tomar en cuenta todos los aspectos operativos que inciden directa o indirectamente en la acción tutorial. La información recabada permitirá brindar retroalimentación útil tanto a los tutores, como al equipo encargado de la gestión de la tutoría para realizar ajustes al programa y asegurar así el logro de las metas propuestas que se reflejarán en el mejoramiento de los servicios educativos y en la formación académica y personal de los egresados de la licenciatura.





## VI. Bibliografía

- Abbagnano, N. (1986). *Diccionario de filosofía*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Álvarez, M. et al. (1996). *Manual de orientación y tutoría*. Barcelona: Praxis.
- ANUIES (2001). *Programas institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior*. Colección Biblioteca de la Educación Superior. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Arnaiz, P. e Isus, S. (1995). *La tutoría, organización y tareas*. Col. Biblioteca de Aula. Barcelona: Grao.
- Bullock, K. Wikeley, F. (2003). “Personal learning planning: can tutoring improve pupils’ learning?”. *Pastoral Care*. Reino Unido: Departamento de educación, Universidad de Bath. Blackwell Publishing Ltd.
- Curet, M. J. y Mennin, S. (2003). “The effect of long-term vs. short-term tutors on the quality of the tutorial process and student performance”. *Advances in health sciences education* 8: 117-126, 2003. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Lázaro, A. y J. Asensi (1987). *Manual de orientación escolar y tutoría*. España: Narcea.
- Mora, J. (1991). *La acción tutorial*. Madrid: Narcea.
- Ottewill, R. (2001). “Tutors as profesional role models, with particular reference to undergraduate business education”. *Higher Education Quarterly*, 0951-5224, 55, 4, octubre de 2001, pp. 436-451
- Real Academia de la Lengua Española (1992). *Diccionario de la lengua española*. Madrid, España: Espasa Calpe-Real Academia de la Lengua Española.
- Sander, B. (2003). *Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad*. Perú: GTZ-Proeduca.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2003) *Manual del tutor*. México: Dirección General de Evaluación Educativa.



## **Coordinación académica**

Rosamaría Valle y Laura Rojo

## **Texto original**

Lilian Dabdoub, Laura Rojo, Rosamaría Valle

## **Formación**

Elías Viguera

