

# Valoración de la gestión del programa de tutorías de una universidad privada en el estado de Puebla

Gracidas Palmero, Yazmín

2022

---

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/5749>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

**Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981**



**VALORACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA DE TUTORÍAS  
DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA EN EL ESTADO DE PUEBLA**

**ELABORACIÓN DE PROYECTO DE TITULACIÓN  
que para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**presenta**

**YAZMIN GRACIDAS PALMERO**

**Directora**

**Mtra. María Elena Pérez Pulido**

**San Andrés Cholula, Pue.**

**2022**

## Resumen

Garese (2015) plantea que la tutoría es un acompañamiento que se da a los alumnos de licenciatura para poder ayudarlos en su trayecto por la Universidad, se debería clasificar en diferentes modalidades: tutoría académica y tutoría de acompañamiento personal, dependiendo de la modalidad su procedimiento sería diferente.

Para este estudio de caso se estableció como objetivo valorar la gestión del programa de tutorías de una Universidad privada en el Estado de Puebla a través de una investigación cualitativa.

Se aplicó un cuestionario y una entrevista semiestructurada que permitió conocer la experiencia desde el rol que desempeñan los diferentes actores que participan en las tutorías, estar al tanto de cuánto conocen de la gestión del programa de tutorías, saber sus sugerencias y opiniones; y detectar las fallas que perciban.

Las personas que conforman esta investigación son: tutores, tutorados y personal de tiempo de la Coordinación de Formación y Orientación Educativa y la Coordinadora de Formación Integral de Profesores y Tutores de una Universidad privada en el Estado de Puebla, ellos forman una sola unidad de muestreo debido a que se trata de un diseño cualitativo de estudio de caso.

Los factores más bajos fueron la insatisfacción de los tutores con la gestión del programa de tutorías y la poca participación e interés de los tutorados. Con estos resultados se realizó una valoración de la gestión del programa de tutorías, identificando las áreas de oportunidad, entre ellas tres categorías a trabajar: la figura del tutor y el tutorado, y el programa de tutorías.

## **Abstract**

Garese (2015) states that tutoring is an accompaniment given to undergraduate students in order to help them on their journey through the University, it should be classified into different modalities, such as: academic tutoring and personal accompaniment tutoring, due to that depending on the modality your procedure would be different.

That is why, for this case study, the objective was established to assess the management of the tutoring program of a private University in Puebla City through qualitative research.

For which a questionnaire and a semi-structured interview was applied that allowed to know the experience from the role played by the different actors that participate in the tutorials, to be aware of how much they know about the management of the tutorial program, knowing their suggestions and opinions; and detecting any perceived flaws.

The people that make up this research are the tutors, mentees and full-time staff of the Coordination of Educational Training and Guidance and the Coordinator of Comprehensive Training of Teachers and Tutors of a private University in Puebla City, they form a single unit of sampling because it is a qualitative case study design.

The lowest factors were the dissatisfaction of the tutors with the management of the tutoring program and the low participation and interest of the tutors. With these results, an assessment of the management of the tutoring program was carried out, identifying the areas of opportunity, among them three categories to work on: the figure of the tutor, the tutoring program, and the figure of the mentee.

## Índice de Contenidos

Resumen .....	2
Abstract.....	3
Índice de Contenidos .....	4
Introducción.....	6
Apartado 1. Contexto de la Problemática.....	8
1.1 Objetivo General y Particulares de la Intervención .....	17
1.2 Justificación .....	17
Apartado 2. Sustento Teórico de la Intervención .....	21
2.1 Gestión del talento humano .....	21
2.1.1 Tutorías en las organizaciones.....	22
2.2 Control .....	27
2.2.1 Proceso de control básico. ....	28
2.2.2 Tipos de control .....	30
2.2.3 Sistemas de control.....	31
2.2.4 Técnicas de control.....	34
Apartado 3. Métodos e Instrumentos de Recolección de la Información.....	36
3.1 Diseño .....	37
3.2 Población .....	38
3.3 Instrumentos de Recolección de la Información.....	41
3.3.1 Entrevista.....	41
3.3.2 Cuestionario.....	42
3.4 Procedimiento de Recolección de Datos .....	43
Apartado 4 Análisis e Interpretación de la Información.....	45
4.1 Análisis de cuestionarios. ....	45
4.1.1 Análisis del cuestionario para Tutor.....	45
4.1.2 Análisis del cuestionario para Tutorados.....	56
4.2 Análisis de entrevistas. ....	63

4.2.1 Análisis de la entrevista a Coordinación de Formación y Orientación Educativa.....	63
4.2.2 Análisis de la entrevista a la Coordinadora de Formación Integral de Profesores y Tutores.....	66
Conclusiones y Recomendaciones .....	69
Resumen Ejecutivo a la Empresa .....	73
Referencias .....	78
Anexos .....	82
Anexo A .....	82
Anexo B .....	83
Anexo C .....	85
Anexo D .....	87
Anexo F.....	89
Anexo G.....	91
Anexo H.....	92

## Introducción

El objeto de la presente investigación es conocer la experiencia desde el rol que desempeñan los diferentes actores que participan en las tutorías, estar al tanto de cuánto conocen de la gestión del programa de tutorías, saber sus sugerencias y opiniones; y detectar las fallas que perciban sobre la gestión del programa de tutorías de una Universidad privada en el Estado de Puebla. Dicha institución como cualquier sistema de educación superior enfrenta problemas actuales como el crecimiento de las tecnologías de la información, programas híbridos, programas virtuales, etc. Y, por otro lado, afronta desafíos que han sido parte de su quehacer desde que inició sus labores como la deserción y el bajo nivel académico por parte de los estudiantes.

Como respuesta a estos continuos retos se adoptó un programa de tutorías, el cual ha tenido modificaciones para mejorar su rendimiento. En el período de otoño 2013 se publicó el primer manual para el tutor con la finalidad de “Situación y apuntalar la labor que los tutores realizan en la Universidad con base en los lineamientos planteados a partir del período primavera 2012, enriquecidos con la experiencia de los últimos períodos” (Universidad privada en el Estado de Puebla, 2013, p. 8).

De acuerdo con la Coordinación de Formación y Orientación Educativa este programa surge para disminuir la deserción escolar de los alumnos que presentan los siguientes criterios:

- Factores de nuevo ingreso
- Promedio de 1° parcial <7
- Promedio acumulado <7
- Asignatura reprobada 2 veces
- Asignatura inscrita 3 veces
- Número de materias inscritas >7

Esta información detona el proceso de tutorías.

Es importante resaltar que el programa de tutorías, objeto de este estudio tiene ciertas particularidades debido a la inspiración jesuita de la universidad. Se podría decir que este programa de tutorías tiene como base fundamental la Cura Personalis. Según Béjar (2017):

La cura personalis es tanto una característica del acompañamiento espiritual como un elemento constitutivo de la formación y la educación jesuíticas. No es opcional, sino inherente de la educación jesuita, el cuidado de la persona: del estudiante, que está en formación y en proceso de alcanzar su madurez personal y profesional. (p. 30)

Por lo tanto, la Cura Personalis es una característica que solo las tutorías de esta Universidad tienen, sin embargo, este trabajo de investigación se enfoca en la gestión administrativa de las tutorías, no en su aplicación en el ámbito académico. Este trabajo, valorará la gestión del día a día y la información que se considera sustancial para su funcionamiento.



### **Apartado 1. Contexto de la Problemática**

El concepto de tutoría de acuerdo con la definición de la Real Academia Española (2021) se refiere a, “reunión de carácter orientativo e informativo con un tutor”. Diferentes investigaciones en las últimas décadas coinciden en que la tutoría es un acompañamiento académico personalizado y que conforme han ido avanzando los años se ha ido enriqueciendo, pasando de una relación académica, tutor – tutorado, a una relación más cercana, donde se pretende acompañar al alumno desde una formación integral que según García (2018), “Incluye la parte académica, personal y profesional” (p. 43).

De acuerdo a Garese (2015), “El término tutoría nos remite a la noción de tutela, ambas palabras con la misma esencia etimológica, del latín tutus (protegido, vigilado) y el sufijo or (que hace)” (p.144). Por lo cual se retoma la figura del tutor como la persona que vigilará y protegerá al tutorado. Al retomar estas palabras, ya no se está hablando sólo de guiar al alumno en la parte académica, sino de un acompañamiento integral a lo largo de su vida universitaria.

Una de las definiciones de tutoría en el ámbito actual. Según Garese (2015):

La tutoría es también una actividad docente y la definimos como una acción de intervención formativa dedicada al acompañamiento de los alumnos en los distintos momentos y situaciones de su trayecto universitario en el compromiso de la construcción de su propio proyecto de vida. Si lo tutorial tiene que ver con el poder guiar a alguien en sus propósitos, ayudarlo a que no se caiga, que no se tuerza o desvíe en el cumplimiento de sus aspiraciones y deseos, partimos de la idea que solos no pueden. (p. 144).

Diversas investigaciones plantean que el origen de las tutorías proviene de países anglosajones, debido a que los modelos de educación que manejan propician un aprendizaje autónomo. Gil y Gutiérrez et al. (2007, 2015, como se citó en Barrón et al., 2015) plantean que los antecedentes de las tutorías provienen de las universidades anglosajonas como Oxford porque persiguen la educación individualizada, abordándola con profundidad y no enfocándose tanto en la amplitud de conocimientos.

En el plano internacional las tutorías tienen su origen desde el siglo XIII con Santo Tomás de Aquino quién llevaba a cabo ejercicios de enseñanza basados en el desarrollo de potencialidades humanas (Garese, 2015). Sin embargo, la tutoría como la conocemos hoy

en día surge en Europa, debido a los cambios que se dieron en el sistema universitario, para dar respuesta a las necesidades educativas y de capacitación de la sociedad del conocimiento. En base a los acuerdos de Bolonia de 1999 – 2010 dio lugar a la creación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y posteriormente influenció al sistema universitario latinoamericano. La tutoría surge como un medio para prevenir el abandono universitario, para promover relaciones positivas con los docentes y entre los mismos alumnos (Di Vita et al., 2020).

En México la primera universidad que utilizó un programa de tutorías fue la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Según Ortega (2016):

El sistema tutorial en el nivel de licenciatura se inició en la UNAM dentro del Sistema de Universidad Abierta (SUA), en dos modalidades distintas: individual y grupal. En la primera se atienden las dudas surgidas en el proceso de estudio particular del alumno y en la grupal se favorece la interacción de los estudiantes con el tutor para la solución de problemas de aprendizaje o para la construcción de conocimientos. (p. 6)

Como producto de las reformas universitarias en Europa y posteriormente en América Latina, México generó a través de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), en sus Programas Nacionales de Educación que contemplaran un programa de tutorías para el mejoramiento integral del estudiante y aseguramiento de la calidad en educación superior. “A partir de tales directrices, la tutoría cobró relevancia en las instituciones de ES, de modo que, a los pocos años, la mayoría de las universidades públicas contaban con programas institucionales de tutorías” (Romo y Romero, 2015, como se citó en Lobato y Guerra, 2016, p. 392).

Las instituciones universitarias en Europa y Latinoamérica de forma desigual han implementado programas de tutorías para dar respuesta a la necesidad orientadora que el estudiante requiere a su llegada a la universidad, durante su estadía y al terminar sus estudios. Según Lobato y Guerra (2016), “La complejidad del sistema formativo impone saber elegir entre los modelos según el contexto concreto universitario, las necesidades de los estudiantes y los recursos disponibles, adaptando el modelo a la singularidad de la institución formativa” (p. 384).

Existen diferentes modalidades de tutoría en la universidad (ver Anexo A), producto de la implantación y la organización de la acción tutorial en las instituciones, dependiendo de los contextos, tradiciones e impulsos legislativos, así como iniciativas particulares de las universidades en sí. De ahí que se puedan identificar siete modelos de tutorías: académica, personal, de titulación o carrera, entre iguales, de servicio, de prácticum y de investigación (Lobato y Guerra, 2016).

De acuerdo al autor anteriormente citado los programas de tutorías en algunas universidades Iberoamericanas (ver Anexo B) ponen de manifiesto que se han ido construyendo de diferentes formas, tomando en cuenta las políticas de los programas de tutorías, las normativas que se ocupan en su implementación, toman en cuenta la estructura organizacional de la universidad donde se aplica y generan nuevos roles y funciones al interior (Lobato y Guerra, 2016).

En México la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES, formuló, en el año 2000, el documento “La Educación Superior en el Siglo XXI”. Líneas estratégicas de desarrollo, en el que plasmó su visión sobre el Sistema de Educación Superior, SES; así como las rutas por las que ha de transitar en el mediano y largo plazo. De acuerdo a Romo (2011):

Programa Nacional de Educación 2001-2006, como instrumento de política educativa institucional, señala un conjunto de políticas que perfilan el modelo de educación que el país necesita a fin de enfrentar los retos para construir un futuro mejor. Su contenido configura un enfoque para la educación superior en el siglo XXI, basado en la operación de un sistema equitativo, de buena calidad y de vanguardia. Por ejemplo, un programa educativo de calidad es aquel que cuenta con servicios oportunos de tutoría para la atención individual y en grupo de los estudiantes, que les permita finalizar sus estudios en los tiempos y en las condiciones previstas; es decir que, tomando en consideración sus diferentes necesidades mejoren los índices de retención, particularmente en el paso del primero al segundo año del programa de estudio. (p. 18)

En este programa de desarrollo integral para los alumnos, se establece con claridad que la formación de nivel superior debe tener un carácter integral y apoyarse en el desarrollo de una visión humanista y responsable de los propios individuos, de manera que

logren enfrentar con éxito las necesidades y oportunidades de desarrollo del país. El objetivo de dicho programa es apoyar a los alumnos, con programas de tutorías y desarrollo integral, diseñados e implementados en las universidades para propiciar que terminen sus estudios.

La Secretaría General Ejecutiva de la ANUIES convocó a un grupo de académicos destacados con el propósito de integrar una metodología que apoyara la incorporación de la tutoría como una estrategia institucional orientada al mejoramiento de la calidad de la educación superior. Ese esfuerzo tuvo como resultado la integración del texto Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior.

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES desde 1950, es una Institución no gubernamental formada por 211 universidades e instituciones de educación superior públicas y privadas del país. Su fin es promover el mejoramiento integral en los campos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios. Así como su participación en la formulación de programas, planes y políticas nacionales; y la creación de organismos orientados al desarrollo de la educación superior mexicana (ANUIES, 2023).

Las dificultades que se pueden observar en estos programas de tutorías son:

Los profesores a tiempo completo que desempeñan como tutores, con frecuencia viven una saturación de funciones docentes, de investigación, gestión y extensión además de la actividad tutorial; existen muy pocos tutores con relación al número de estudiantes; la atención se centra en los alumnos de primer año y en aquellos que presentan problemas relacionados con el rendimiento académico, pero a muy pocos de los que se encuentran en situación de prevención, y la escasa formación de los docentes para llevar a cabo la función tutorial requerida. (León y Lugo, 2008; Cléríci y Amieva, 2013; Castro, 2014, como se citó en Lobato y Guerra, 2016, p. 392)

El objeto de la presente investigación es hablar sobre la gestión del programa de tutorías de una Universidad privada en el Estado de Puebla. Dicha institución como cualquier sistema de educación superior enfrenta problemas actuales como el crecimiento de las tecnologías de la información, programas híbridos, programas virtuales, etc.

Estableciendo mayores variables que se deben tomar en cuenta en el diseño de un programa de tutorías, y a su vez, estos nuevos esquemas requerirán de una gestión más ágil, impersonal, apoyada por tecnología educativa para implementarse, entre otros. Además, de afrontar los desafíos que han sido parte de su quehacer desde que inició sus labores como la deserción y el bajo nivel académico por parte de los estudiantes.

Como respuesta a estos continuos retos se adoptó un programa de tutorías, el cual ha ido teniendo modificaciones para mejorar su rendimiento. En el período de otoño 2013 se publicó el primer manual para el tutor con la finalidad de “Situación y apuntalar la labor que los tutores realizan en la Universidad con base en los lineamientos planteados a partir del período Primavera 2012, enriquecidos con la experiencia de los últimos períodos” (Universidad privada en el Estado de Puebla, 2013, p. 8).

Este programa surge para atender el desarrollo integral de los alumnos que presentan más de tres factores de riesgo de acuerdo con el análisis realizado por la Dirección de Servicios Escolares. A su vez también existen coordinaciones académicas que realizan un análisis detallado de sus alumnos sobre temáticas como: hábitos de estudio, problemáticas personales o familiares, complicaciones de conducta y que pueden influir en el rendimiento académico. Algunos coordinadores después de dicho análisis generan una lista paralela de alumnos que podrían ser aspirantes para el programa de tutorías. Esta labor no se encuentra homologada en todas las áreas académicas porque no se encuentra como tarea específica dentro del programa de tutorías, sin embargo, sería una acción por considerar en el proceso.

Por otro lado, de acuerdo con la Coordinación de Formación y Orientación Educativa este programa surge para disminuir la deserción escolar de los alumnos que presentan los siguientes criterios:

- Factores de nuevo ingreso
- Promedio de 1° parcial <7
- Promedio acumulado <7
- Asignatura reprobada 2 veces
- Asignatura inscrita 3 veces
- Número de materias inscritas >7

Esta información detona el proceso de tutorías.

Es importante resaltar que el programa de tutorías, objeto de este estudio tiene ciertas particularidades debido a la inspiración jesuita de la universidad. Se podría decir que este programa de tutorías tiene como base fundamental la Cura Personalis. Según Béjar (2017):

La cura personalis es tanto una característica del acompañamiento espiritual como un elemento constitutivo de la formación y la educación jesuíticas. No es opcional, sino inherente de la educación jesuita, el cuidado de la persona: del estudiante, que está en formación y en proceso de alcanzar su madurez personal y profesional. (p. 30)

San Ignacio de Loyola fue el fundador de la Compañía de Jesús que es una orden religiosa católica donde sus miembros son conocidos como jesuitas. Su actividad no sólo es religiosa se extiende al campo educativo, social e intelectual. San Ignacio de Loyola desarrolló este acompañamiento espiritual que se conoce como ejercicios espirituales que consisten en meditaciones, oraciones y ejercicios mentales para orientar a las personas hacia Dios en la fe católica. De acuerdo con Béjar (2017) “Un logro natural de la cura personalis es que el alumno se responsabilice y se comprometa con un aprendizaje significativo, situado y colaborativo que promueva su autonomía y sus conocimientos, habilidades, actitudes y principios” (p. 32). En ese sentido se busca no sólo excelencia académica, sino individuos excelentes en cuanto a principios y que sepan desarrollarse en su entorno y contribuyan al bienestar social.

El programa de tutorías retoma y aplica el concepto de Cura Personalis porque no sólo se refiere a ser un asesor académico, sino a un acompañamiento que permita el desarrollo intelectual y personal del tutorado. Además de que este acompañamiento no es la clásica asesoría de profesor – alumno, sino que parte de una ayuda que respeta la libertad del otro y lo alienta a mejorar. La parte personal del tutorado es de suma relevancia debido a que, si la parte personal no está bien, se verá reflejado en el rendimiento académico del tutorado.

En la Universidad privada en el Estado de Puebla en el año 1986 se detectó la problemática que consistía en casos de alumnos de bajo rendimiento que llevaban años en la universidad y no podían graduarse, M. López (comunicación personal, 20 de septiembre, 2021). Revisando dicha problemática y descubriendo que había más alumnos que venían

con bajo promedio, la Dirección General Académica y la Dirección General del Medio Universitario acordaron que debían implementar alguna estrategia que ayudara principalmente a estos estudiantes a terminar sus estudios. Razón por la cual nace el Taller de Desarrollo de Estrategias de Aprendizaje.

Los coordinadores académicos de cada licenciatura revisaban el promedio de sus alumnos y escogían a los alumnos con bajos promedios. Es importante mencionar que en 1986 cada licenciatura tenía un promedio mínimo diferente, por lo cual cada coordinador determinaba quién era aspirante para cursar el Taller de Desarrollo de Estrategias de Aprendizaje. Administrativamente hablando, este taller estaba clasificado como una asignatura extracurricular de licenciatura, por lo cual tenía cierto tratamiento. Ya que al ser una asignatura extracurricular se tenía que inscribir cómo cualquier otra asignatura, tenía créditos y por lo tanto tenía un costo.

El costo generaba molestia en los alumnos y sobre todo en los padres de familia que no estaban de acuerdo en pagar un precio extra. El Taller de Desarrollo de Estrategias de Aprendizaje generaba un costo porque era impartido por profesores de asignatura y se pagaba como cualquier otra asignatura del plan de estudios. Esta modalidad funcionó de 1986 a 2010 en la universidad y fue en el año 2012 cuando se crea el programa de tutorías como lo conocemos actualmente M. López (comunicación personal, 20 de septiembre, 2021).

El programa de tutorías inició en el 2012 y quedó formalizado en el documento que se conoce como el Manual para el tutor que es una guía que explica en qué consiste la tutoría y el procedimiento. Se considera relevante para este trabajo que este manual pueda ser actualizado en el corto plazo, debido a que es la directriz principal para la gestión del programa de tutorías. Una vez que se implementó el programa de tutorías en 2012 en la universidad se ha tratado de sistematizar la información, sin embargo, fue hasta el período de 2018 que se inició un tratamiento de la información. Los reportes que responden tanto los tutores como los tutorados, se pueden observar que la información no se encuentra bajo una escala de respuestas ordenada, ya que existen diferentes respuestas que podrían expresar lo mismo para una pregunta del constructo, se debería homogeneizar las respuestas para ordenar la información o proponer una escala uniforme.

Un ejemplo es el rubro de asistencia a tutorías (véase Tabla 1), de acuerdo con el procesamiento de datos de los reportes de tutorías de la Coordinación de Formación y Orientación Educativa se puede observar que esta sistematización se inició en el período de otoño 2018 y se van añadiendo nuevas posibles respuestas como asistencia baja o se podría poner un parámetro a cada respuesta para definir qué se considera asistencia baja. De los datos que arroja en promedio de otoño 2018 a primavera 2021 el 51.8% de los tutorados no asistió al programa de tutorías, por lo cual la asistencia sería un punto para considerar en este diagnóstico para encontrar la causa raíz de la inasistencia y cómo mejorarla.

**Tabla 1**

*Asistencia de tutorados al programa de tutorías de otoño 2018 a primavera 2021*

Asistencia	Período académico					
	Otoño 2018	Primavera 2019	Otoño 2019	Primavera 2020	Otoño 2020	Primavera 2021
Total de tutorados	174	178	173	151	135	120
No asistió	30	23	43	29	38	33
Sin información	18	10		9	2	8
Baja				1		1
Solo al inicio	14	6				
Solo al final	3	7				
Solo asistió una vez			21	8	7	
Total de respuestas	65	46	64	47	47	42

*Nota.* Elaboración propia basada en la información de los reportes de la Coordinación de Formación y Orientación Educativa de tutorías del período de otoño 2018 al período de primavera 2021. Fuente: Ibero Puebla (2018 - 2021).

En la sección del reporte que hace referencia al tipo de dificultades halladas se observa que se pueden encontrar 243 dificultades, lo cual hace difícil el tratamiento de la información. Una clasificación previa ayudaría a identificar qué tipo de dificultades presentan los tutorados. Por otro lado, los tutores tampoco registran la información que se les solicita en los reportes. Habría que revisar las causas por las que no llenan sus reportes



en tiempo y forma. Se considera que el programa de tutorías requiere un diagnóstico de la situación actual que permita encontrar las procedencias que provocan que no sea un programa efectivo, sobre todo porque se refleja en la inasistencia de tutorados. También se pretende generar mecanismos de seguimiento y control para una mejora en el programa de tutorías y que se refleje en la toma de decisiones.

De acuerdo a los programas de tutorías investigados previamente, se puede considerar que tener tres encuentros entre el tutor y tutorado al cuatrimestre, es poco tiempo para llevar a cabo una tutoría. Además, al considerar sólo a los alumnos de nuevo ingreso, se dejan fuera posibles aspirantes que podrían participar en las tutorías, debido a algún factor de riesgo. Aunque en algunas áreas académicas inviten a alumnos de otros semestres, no quiere decir que esté homogeneizado, por lo cual debe haber un proceso que indique que el programa de tutorías es para todos los alumnos que tengan alguna condición especial y requieran tutoría. Otro punto para reflexionar es que la tutoría carece de obligatoriedad, debido a que no existe un reglamento institucional que aborde el tema de tutorías. A través de la investigación realizada se encontró a la Universidad Veracruzana que inició una etapa de transformación en la organización curricular e implementó el Sistema Institucional de Tutorías.

Tiene como finalidad apoyar a los alumnos a resolver problemas de tipo académico, promover su autonomía y formación integral, así como contribuir a mejorar su rendimiento académico, a partir de una atención individual o en pequeños grupos. En este sentido, el presente Reglamento del Sistema Institucional de Tutorías incorpora disposiciones dirigidas a hacer más eficiente el funcionamiento de las tutorías en los programas educativos, ante la falta de normas claras y precisas que definan la operación y organización de las tutorías en la Universidad. (Universidad Veracruzana, 2009, p. 3)

Al contar con un reglamento que sea aplicable a todos los participantes de un programa de tutorías, facilita la operación, organiza las actividades de los responsables y por ende se vería reflejado en la efectividad del programa. Así mismo es de resaltar que la tutoría entre pares es relevante en los programas de tutorías investigados. Según Benoit et al. (2018), “El aprendizaje colaborativo durante las tutorías potencia un trabajo óptimo entre tutor y tutorado, en el que ambos se benefician y aportan a un proceso de enseñanza-

aprendizaje significativo” (p. 111). Lo cual sería un punto a atender en la universidad, debido a que sólo se cuenta con un modelo de tutoría desde el año 2012.

La tutoría al ser un proceso, debe tener una gestión de calidad que le permita alcanzar el fin para el cual fue creado. Y esta gestión dependerá del orden con el que se desarrollen las actividades, se asignen responsabilidades, la manera en que se dirijan dichas actividades y desde luego la planeación estratégica que se utilice para este proceso.

Las organizaciones que buscan la calidad total necesitan identificar y gestionar sus procesos clave. La tutoría universitaria debe cumplir algunas condiciones relacionadas con esta gestión por procesos, teniendo en cuenta que debe ser un proceso organizado, programado y sistemático y que las actividades que la tutoría desarrolle deben guardar coherencia entre ellas, respondiendo a objetivos claros y prediseñados. (Sanz, 2009; Gil-Albarova et al., 2013, como se citó en Martínez et al., 2016, p. 638).

## **1.1 Objetivo General y Particulares de la Intervención**

### ***Objetivo General***

Valorar la gestión del programa de tutorías de una Universidad privada en el Estado de Puebla.

### ***Objetivos Específicos***

Analizar la información que la Coordinación de Formación y Orientación Educativa proporciona, para elaborar un diagnóstico de las problemáticas que obstaculizan la efectividad del proceso de tutorías.

Identificar los elementos, requisitos y procedimientos de la gestión del programa de tutorías de una Universidad privada en el Estado de Puebla.

## **1.2 Justificación**

Abordar el tema de tutorías a nivel universitario es de suma importancia porque la universidad formará a los alumnos no sólo en su área de estudio, sino de una manera integral, es decir, tomando en cuenta a la persona. Es de esperarse que los alumnos que

ingresan a la universidad requieran de algún acompañamiento debido a la etapa de su vida que están viviendo. Dicha etapa es la adolescencia.

A la adolescencia normalmente la dividen en dos fases; adolescencia temprana y adolescencia tardía. La adolescencia tardía de acuerdo con Gaete (2015) es la última etapa del joven hacia el logro de su identidad y autonomía. Si todo ha avanzado bien en las fases previas, el joven podrá manejar las tareas que conlleva la adultez, sin embargo, sino ha sido así, puede desarrollar problemas con su independencia y responsabilidades, convirtiéndose en depresión u otros trastornos emocionales. Recordar que algunos de los estudiantes salen de su ciudad de origen para irse a estudiar, otros arrastran problemas de conducta o falta de técnicas de estudios, etc. Lo cual puede ser un factor sobresaliente para ser prospecto a tutoría.

Es por ello que es trascendental que cada universidad cuente con un programa de tutorías, cada uno tendrá sus particularidades debido a la filosofía de cada universidad, para esta investigación recordemos que se trata de un programa de tutorías basado en la Cura Personalis. De acuerdo a Béjar (2017):

En la educación jesuita y la cura personalis es importante un trato cercano entre profesores y estudiantes. No se trata de ser invasivos, ni de entrevistar, dar clases particulares o ser “nanas” de cada estudiante, pero sí de estar disponibles cuando alguno requiera platicar o asesorarse. (p. 31)

Para las universidades confinadas a la Compañía de Jesús los programas de tutorías representan un desafío porque deben cumplir con los lineamientos de la ANUIES, donde insta a las instituciones de educación superior no solo a incorporar programas de tutorías, sino que estas sean tutorías de calidad, acorde a la filosofía de la universidad y que además se cuente con un sistema de gestión que le permita alcanzar sus objetivos y sea efectivo. Según Fernández (2017):

Uno de los retos está en fortalecer las tutorías, generar un espacio donde los estudiantes, desde que llegan y hasta que se van de la universidad, se sientan acompañados y que sepan que esta es una estructura que les puede apoyar de muchas maneras. (p. 29)

De acuerdo a Bernal (2015) la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, a través de ella se simplifica el trabajo y se

establecen principios, métodos y procedimientos para lograr eficiencia y productividad. Por otra parte, el autor anteriormente citado, plantea que la administración y la gestión son sinónimos, debido a que ambas se refieren a un conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o lograr un fin determinado. La administración comprende funciones como: planeación, organización, dirección y control.

El programa de tutorías conlleva implícitamente una gestión, que se puede inferir que muchas veces se pasa por alto. Debido a que dentro de la universidad se considera una gestión académica, sin embargo, de acuerdo a Münch (2015) cualquier gestión debe cumplir con una planeación, organización, dirección y control para poder obtener los resultados esperados.

Lo que este trabajo de investigación pretende, es dar seguimiento en la gestión del programa de tutorías y con ello mejorar las actividades que desarrollan tanto los tutores como los tutorados, perfeccionando la interrelación que se mantiene con otras áreas de la universidad, la relación entre los responsables de la actividad, el tutor y tutorado; la asignación correcta de recursos y cumpliendo con el objetivo principal del programa de tutorías que hace referencia a mejorar el rendimiento académico del alumno.

De acuerdo a Münch (2015) plantea que las organizaciones alcanzan sus objetivos porque tienen planes reales e implementan sistemas de control para garantizar que las actividades se lleven a cabo según lo planeado. Por lo cual de no llevarse a cabo esta investigación es posible que no haya mecanismos de control en el corto, mediano y largo plazo, lo cual puede propiciar que el programa continúe siendo poco efectivo e incluso se estarían pasando por alto oportunidades de mejora, que, de aplicarse, generarían un programa de tutorías de calidad. Estas oportunidades podrían repercutir favorablemente en la asistencia de los tutorados y en su satisfacción con el programa e incluso en su satisfacción con la oferta académica de la universidad.

La correcta gestión en el programa de tutorías permitiría generar cambios que ayuden al correcto funcionamiento del sistema, se optimicen los recursos con los que se cuenta, se sistematice la información y finalmente se puedan tomar decisiones sobre el actual funcionamiento del programa de tutorías. De acuerdo con Venegas y Gairín, (2018) señalan que el éxito del plan para llevarla a cabo, no sólo reside en su contenido y su filosofía, sino que también, en la manera de organizarse, en la coherencia con las políticas

institucionales, y en la estimación de condiciones adecuadas que cualquier proceso de innovación y cambio debe considerar.

El éxito de un programa de tutorías depende de factores como i) la coherencia del plan tutorial con las políticas institucionales, ii) la consideración del plan tutorial como un elemento de innovación, y iii) la consideración de los resultados de la acción tutorial para fomentar el debate, la reflexión y la mejora organizacional. (Venegas y Gairín, 2018, p. 128)

Sin embargo, se considera que el programa de tutorías se basa en el proceso clásico de dirección, planificación, coordinación, motivación y control, que llega a ser normativo y funcional pero no refleja las complejidades organizativas del sistema, no toma en cuenta cómo mantener a la fuerza de trabajo motivada y otras debilidades del programa (Venegas y Gairín, 2018). Esta investigación permitirá revisar el proceso de las tutorías en la universidad para poder identificar sus fortalezas y conocer su modelo de gestión.

La etapa del proceso administrativo que se refiere al control, permitirá revisar indicadores del programa de tutorías y en caso de que haya desviaciones se podrán tomar las medidas pertinentes para corregirlas y obtener un efectivo funcionamiento del programa de tutorías.

## **Apartado 2. Sustento Teórico de la Intervención**

Este apartado es el resultado de una revisión teórica de los conceptos y teorías del objeto de estudio de esta investigación. Se encuentra dividido en dos apartados: el primero ahonda en la gestión del talento humano, para hacer referencia al concepto de tutorías dentro de las organizaciones y el segundo inicia con una breve explicación del proceso administrativo, poniendo énfasis en la función de control, debido a que es el concepto de mayor peso para esta investigación.

### **2.1 Gestión del talento humano**

Las organizaciones en la actualidad se desempeñan en un contexto donde el cambio es lo único seguro y al estar conformadas por personas aumenta la complejidad de su gestión. De acuerdo a Vallejo (2016) plantea que las organizaciones se caracterizan por su heterogeneidad, pueden ser micro o macro empresas, de acuerdo a su giro pueden ir desde los grandes conglomerados financieros hasta la tienda en la que compramos cerca de casa. También se incluyen las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, así como las universidades. Dentro de estas organizaciones se pretende aprovechar los talentos de las personas que colaboran e incluso desarrollar habilidades personales en el trabajo. Para llevar a cabo estas acciones se requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, para que se sientan comprometidas con la organización y por ende se logren los objetivos.

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando a la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente. (Vallejo, 2016, p.16)

De acuerdo a Münch (2015) plantea que la administración es una actividad imprescindible para cualquier organización y define ciertas características que la

diferencian de otras disciplinas, entre ellas: la universalidad, que hace referencia a que la administración es necesaria en cualquier tipo de organización, en todos los niveles y todas las áreas que la integran. Debido a que estas entidades requieren administrar sus recursos y experimentan necesidades similares de coordinación.

Según Vallejo (2016), “La gestión del talento humano se efectúa a través de procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar” (p. 18).

La etapa de dirigir de acuerdo a Wehrich et al. (2017), “Es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (p. 401). Dicho autor menciona que comúnmente se cree que la dirección y liderazgo es lo mismo, sin embargo, se debe diferenciar que la dirección se refiere a coordinar a las personas y liderazgo se refiere al cómo influir en esas personas para alentarlos a alcanzar un objetivo. Es probable que un gerente sea líder, sin embargo, en la práctica no siempre sucede. Además, existen más actividades que desarrollar en la etapa de dirección, que sólo dirigir, ya que se refiere a generar y dirigir una estructura organizacional que ayude a los colaboradores a alcanzar sus metas y sean lo más competentes posible. Según Griffin et al. (2020):

Cuando los administradores implementan los planes, deben concentrarse en supervisar los resultados, compararlos con las metas y corregir las desviaciones, mientras que los líderes deben energizar a las personas para ayudarles a superar los obstáculos burocráticos y alcanzar las metas. El liderazgo puede definirse como proceso y atributo personal. Como proceso, el liderazgo se refiere al uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los integrantes de un grupo para alcanzar una meta. Como atributo personal, el liderazgo consiste en un conjunto de características atribuidas a aquellas personas que utilizan esta influencia de forma exitosa. (p. 407)

### **2.1.1 Tutorías en las organizaciones**

Al interior de las organizaciones normalmente los líderes se vuelven responsables de desarrollar a futuros líderes, a través de diversas estrategias de desarrollo como la tutoría. Un mentor es un empleado de alto nivel que ayuda a un trabajador con menos

experiencia y se le conoce como protegido. Los mentores se convierten en maestros que comparten sus ideas con claridad, saben escuchar y son empáticos con los problemas de sus protegidos. La Tabla 2 que a continuación se presenta, ilustra objetivos profesionales y psicológicos que desarrollan las tutorías. Las relaciones informales tradicionales de tutoría se desenvuelven cuando los líderes identifican a un empleado de menor nivel y con menos experiencia, quien parece tener potencial para un desarrollo futuro (Robbins y Judge, 2017). De acuerdo a Dessler (2015), “Los tutores efectivos establecen estándares elevados, están dispuestos a invertir el tiempo y el esfuerzo que exige la relación de tutoría, y conducen a quien recibe la tutoría hacia proyectos, equipos y trabajos importantes” (p. 270).



**Tabla 2***Funciones profesionales y psicológicas de la relación de tutoría*

Funciones profesionales	Funciones psicosociales
Ejercer presión para dar al protegido tareas notorias y desafiantes	Orientar al protegido para incrementar la confianza en sí mismo
Asesorar al protegido para que desarrolle sus habilidades y logre sus objetivos laborales	Compartir experiencias personales con el protegido
Exponerlo ante individuos con influencia dentro de la organización	Brindar amistad y aceptación
Salvaguardar al protegido de posibles riesgos para su reputación	Actuar como un modelo a seguir
Patrocinar al protegido al nominarlo para ascensos o progresos	
Actuar como caja de resonancia para las ideas que el protegido dude en compartir con un supervisor directo	

*Nota:* Objetivos profesionales y psicológicos que efectúan las tutorías. Fuente: Robbins y Judge, 2017, p. 405.

Para Dessler (2015):

La tutoría o coaching consiste en recibir la asesoría, el consejo y la guía de individuos experimentados para el desarrollo de carreras a largo plazo. Cuando un empleado no sabe qué carrera seguir o cómo manejar las políticas de la oficina, es probable que necesite tutoría o coaching. (p.269)

Robbins y Judge (2017) plantean que, en las relaciones de tutoría formales, primero se evalúa a los posibles candidatos, los cuales deben tener características que los distinguen como posibles líderes potenciales, son colaboradores de menor nivel y con menos experiencia. El mentor lo protege y le asigna una tarea de alto nivel, si su desempeño es aceptable, entonces el mentor inicia una relación con él, que se le conoce como tutoría formal e informal, cuyo objetivo es enseñar al protegido el funcionamiento de la organización que va más allá de lo que él conoce en su día a día.

A diferencia de Robbins y Judge, Dessler (2015) plantea que la tutoría o *coaching* puede ser informal o formal, la informal se da en gerentes de nivel medio o alto que ofrecen apoyo a colaboradores con menos experiencia de manera voluntaria, ya sea para asesorarlos sobre su carrera o sobre temas de la organización. Los programas formales de tutoría consisten en unir a los trabajadores con su tutor y darles capacitación formal para que entiendan sus responsabilidades dentro de la organización y por lo tanto funcionaría como un plan de capacitación personalizado. En este sentido, existen estrategias de capacitación para personal de nuevo ingreso donde cada empleado nuevo recibe la tutoría de un trabajador con gran antigüedad durante 90 días.

Dentro de los métodos para desarrollar personas al interior de las organizaciones, podemos encontrar técnicas como: rotación de puestos, puestos de asesoría, tutoría y mentoring, simulaciones, juegos de empresa, etc. La tutoría y mentoring de acuerdo a Vallejo (2016):

Es la ayuda de los administradores a las personas que aspiran a subir a los niveles altos de la organización. Se guía y orienta a las personas en su carrera, es igual que el técnico deportivo; quien guía y aconseja da sus críticas y sugerencias para ayudar al crecimiento del colaborador. (p. 100)

Un programa de tutorías no es para todos los colaboradores, debido a que sólo algunos han desarrollado ciertas habilidades que les permitirán convertirse en líderes de alto nivel. Las investigaciones muestran que estos programas de tutorías al interior de las organizaciones deberían replicarse con más frecuencia, debido a que son benéficos tanto para los mentores como para los protegidos (Robbins y Judge, 2017).

De acuerdo a Dessler (2015), “Los estudios indican que contar con un tutor o coach, ya sea de manera formal o informal, proporciona guía vocacional y actúa como una caja de

resonancia que puede aumentar de manera significativa la satisfacción y el éxito vocacionales” (p. 269). Por ejemplo, un estudio realizado en Corea indicó que los mentores adquirirían niveles más altos de liderazgo transformacional como resultado del proceso, también aumentaba el bienestar y el compromiso organizacional pero no sólo de los protegidos, sino de los mentores (Robbins y Judge, 2017).

La tutoría también es de suma relevancia en el ciclo de vida de la carrera del trabajador, sin embargo, se ha encontrado que la tutoría ha sido menos efectiva para las mujeres, de acuerdo a Dessler (2015):

En una encuesta a trabajadores que tuvieron “relaciones activas de tutoría” en un año reciente, el 72 por ciento de los hombres recibió uno o más ascensos en los siguientes dos años, en comparación con el 65 por ciento de las mujeres. El 78 por ciento de los hombres recibió la tutoría de un director general o de otro alto ejecutivo, mientras que esto sólo ocurrió con el 69 por ciento de las mujeres. (p. 271)

Robbins y Judge (2017) plantean que es de esperarse que las relaciones formales sean menos eficaces que las informales, debido a las deficiencias en la planeación, el diseño y la comunicación al interior de la organización. Sin embargo, en cuanto más alineado esté, el programa formal de tutoría al estilo, necesidades y habilidades laborales del mentor y protegido, será mejor el resultado obtenido. Un aspecto clave de la tutoría es el nivel de *networking* con el que cuenta el mentor, ya que se considera un elemento importante para el éxito profesional del protegido, debido a que una red poderosa de contactos, le ayudará al protegido a establecer vínculos de confianza que le aporten a su desarrollo profesional.

Se podría suponer que la tutoría es valiosa para resultados objetivos como la remuneración y el desempeño laboral, pero las investigaciones sugieren que los beneficios son principalmente psicológicos. Así, mientras que la tutoría puede afectar el éxito profesional, este factor no es tan importante como las habilidades y la personalidad. Quizá sea agradable contar con un mentor, pero parece que el hecho de tener un buen mentor o cualquier mentor no es fundamental para la carrera de un trabajador. El mentor ayuda a aumentar la confianza personal. (Robbins y Judge, 2017, p. 406)

Se considera que la tutoría es valiosa pero también puede tener ciertos riesgos, debido a que, por un lado, puede influir de manera positiva en los colaboradores y por otro conlleva temas sensibles del colaborador como motivación, cómo se desenvuelve con los demás, etc. Es decir, afecta la psicología del individuo y el supervisor al no ser un psicólogo de carrera, debe tener sumo cuidado en la tutoría que da (Dessler, 2015).

Dentro del proceso de organizar y colocar personas, es importante orientarse a realizar un diseño organizacional de desempeño de puestos y su respectiva evaluación del desempeño. Dar la orientación es el primer paso para orientar y colocar personas en las distintas actividades y dejar claras sus funciones y objetivos en la organización, con el fin de mejorar la calidad del trabajo e incrementar la productividad. Orientar significa determinar la posición de alguien, encaminar, guiar o indicarle el rumbo, reconocer donde está, el lugar en el que se encuentra y guiarle, dirigirlo en sus actividades. (Vallejo, 2016, p. 61)

Los empleadores pueden propiciar un aprendizaje al interior de la organización a través del uso de tecnologías de la información, por ejemplo, el aprendizaje programado. Según Dessler (2015), “Es un método sistemático para enseñar habilidades laborales, el cual implica presentar preguntas o hechos, dejar que la persona responda y darle retroalimentación inmediata sobre la exactitud de sus respuestas” (p. 198). El autor anteriormente citado menciona algunas ventajas sobre dicho aprendizaje como: que el individuo aprenda a su ritmo, hay retroalimentación inmediata y disminuye los errores. Para este tipo de aprendizaje se puede implementar el sistema inteligente de tutorías, que permite potencializarlo, debido a que además de brindar aprendizaje programado, estos sistemas son capaces de identificar cuáles preguntas y enfoques sirvieron y cuáles no, creando una secuencia instruccional sugerida para el individuo.

Para Dessler (2015), “Una tutoría efectiva requiere de confianza, y el nivel de confianza refleja la competencia profesional, la congruencia, las habilidades de comunicación del tutor, así como su disposición para compartir el control” (p. 270).

## **2.2 Control**

De acuerdo a Weihrich et al. (2017) plantea que una organización útil y clara de conocimiento hace más fácil el análisis de la administración. La administración se compone

de cinco actividades gerenciales: Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. La función de controlar será objeto de esta investigación, debido a que se refiere a medir y corregir el desempeño para asegurar que los hechos se estén llevando de manera correcta. Consiste en encontrar las desviaciones y corregirlas, lo cual facilita cumplir con los planes propuestos. Aunque la planeación es primero que el control, se requiere del control para examinar las actividades y ver si son acorde con los planes. Una vez que se sabe qué debe corregirse, se debe preguntar ¿Quién es el responsable de esa función? para hacer las correcciones necesarias y mejorar el desempeño. Según Weihrich et al. (2017), “Planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan, a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos” (p. 515).

### **2.2.1 Proceso de control básico.**

De acuerdo a Münch (2018) el proceso de control básico sirve para medir cualquier cosa en cualquier lugar. Se establecen principalmente tres pasos:

1. Establecer estándares. Según Münch (2018), “Un estándar o indicador puede ser definido como una unidad de medida que sirve como patrón para evaluar resultados” (p. 174). El primer paso del proceso de control será diseñar los planes, pero debido a que en su implementación existen variaciones, se establecen criterios de desempeño para identificar cuando hay desviaciones y no es necesario estar revisando paso a paso el proceso (Weihrich et al., 2017).
2. Medir el desempeño contra estos estándares. La medición y detección de necesidades consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información, por tanto, la efectividad de la medición dependerá directamente de la fiabilidad y exactitud de la información, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida, que mida realmente el fenómeno que intenta medir con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los canales de comunicación adecuados). (Münch, 2018, p. 175)

La medición del desempeño debería ser de prevención, es decir, identificar las desviaciones antes de que ocurran, sin embargo, para aplicar esta medición se requiere de la habilidad del administrador de tener visión de futuro, para anticiparse a los hechos (Wehrich et al., 2017). Existen dos cosas que se pueden medir y evaluar: 1) Los resultados que se refiere a los resultados reales producto de la conducta de los colaboradores y 2) La conducta de los colaboradores, entre más rutinarias sean las actividades o más complejas, será más difícil medir los resultados y conductas (Ouchi, 1978, como se citó en Jones y George, 2019).

3. Corregir las variaciones de los estándares y planes. “La corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales” (Wehrich et al., 2017, p. 515). Es decir, los administradores pueden modificar sus metas, reasignar tareas, solicitar personal adicional, solicitar capacitación y en dado caso de necesitarse despedir gente (Wehrich et al., 2017). “Antes de iniciar la acción correctiva, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema” (Münch, 2018, p. 175).

De acuerdo a Robbins y Coulter (2018) los administradores pueden optar por tres alternativas para corregir las variaciones:

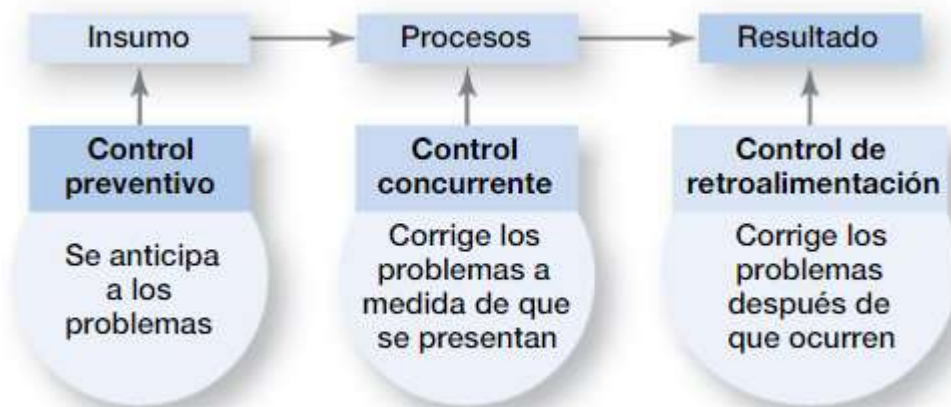
- No reaccionar
- Corregir el desempeño real, consiste en decidir si se aplica una acción correctiva inmediata que se refiere a solucionar los problemas y reiniciar el proceso o aplicar una acción correctiva básica que consiste en buscar la causa raíz de la desviación y corregirla, esta opción requiere mayor inversión de tiempo, por eso los administradores no optan por aplicarla, sin embargo, es una actividad eficaz que trae más beneficios.
- Revisar el estándar, consiste en determinar si la meta es demasiado alta o baja, aquí es importante distinguir si la desviación viene de la meta o del desempeño, debido a que normalmente se recurre a que la meta es demasiado alta por eso no se cumple,

cuando en la práctica se puede observar que el desempeño es el que no ha sido el mejor

### **2.2.2 Tipos de control**

Robbins y Coulter (2018) plantean que el control debe desarrollarse de manera integral y continua en la organización. Existen tres tipos de control, de acuerdo al momento en que se aplica (véase la figura 1). El control puede ser:

- **Control preventivo:** Es el control ideal para evitar las desviaciones, ya que se aplica antes de que surjan los problemas. Se previenen los problemas en vez de corregirlos. Para este tipo de control lo más importante es que se requiere información clara y precisa, lo cual a veces resulta complicado obtener.
- **Control concurrente:** Es el control que se pone en acción mientras la actividad ocurre, es el control tradicional que normalmente se ocupa. La forma más común de este tipo de control es la supervisión, que en la actualidad se le conoce como administración por contacto directo. Para este tipo de control se requiere el acercamiento de los mandos altos con los colaboradores de primera línea para observar y conocer la causa raíz de algún problema, de otro modo se pierden recursos o aparecen las suposiciones.
- **Control de retroalimentación:** La mayor desventaja de este tipo de control es que ocurre cuando la actividad ya se realizó, lo cual provoca daño y desperdicio, sin embargo, la retroalimentación tiene beneficios, ya que incrementa la motivación en los colaboradores y aporta información eficaz sobre los esfuerzos que se realizaron en la planeación.

**Figura 1***Tipos de control.*

Nota. Tipos de control. Fuente: Robbins y Coulter, 2018, p. 606.

### 2.2.3 Sistemas de control.

De acuerdo a Jones y George (2019) existen tres tipos de sistemas de control (véase figura 2), que sirven para coordinar y motivar a los empleados, divididos en tres rubros:

1. Control de resultados: Se eligen las metas que permitan medir el desempeño, luego se miden los resultados obtenidos para determinar si el desempeño alcanzado es el correcto. Existen tres mecanismos para evaluar el resultado: medidas financieras, metas organizacionales y presupuestos operativos.
  - Medidas financieras. Las medidas de desempeño financiero sirven para evaluar el desempeño financiero de la organización, por lo que se recurre a las razones financieras de utilidad, liquidez y apalancamiento. Sin embargo, la información que se obtiene por sí sola no brinda mayor detalle sobre lo que está ocurriendo en la organización, porque son el resultado de las decisiones que ya se tomaron y faltaría detectar nuevas oportunidades hacia el futuro.
  - Metas organizacionales. Los administradores deben tener cierta experiencia y criterio para saber que metas son alcanzables, es decir, metas que son retadoras pero que no requieran un aporte imposible de trabajo. Deben ser



metas claras, precisas, motivadoras y acorde con las metas de otros niveles de la organización.

- Presupuestos operativos. Los administradores distribuyen los recursos entre los subordinados para que inicien labores y alcancen las metas que previamente establecieron, los subordinados serán evaluados de acuerdo a su capacidad con la que distribuyeron los recursos y se mantuvieron dentro de los límites que les marcó el presupuesto.
2. Control de conductas: La estructura organizacional de manera individual no motiva ni ayuda a los colaboradores a dirigirse de cierta forma, por lo cual se requiere contar con un control. Esto se logra a través de: supervisión directa, administración por objetivos y procedimientos operativos estándares.
- Supervisión directa. Es la forma más importante del control de la conducta porque implica el acercamiento directo con el colaborador, incluso el gerente dirige con el ejemplo, pero es una forma de control costosa porque un supervisor no puede tener varias personas a cargo y por eso se recurre al control de resultados. También otra desventaja es que la supervisión directa puede desmotivar, ya que provoca en el subordinado la sensación de que es observado y no tiene libertad de actuar. Y por último esta supervisión es difícil de aplicar en puestos complejos, donde por la naturaleza del puesto es difícil evaluarlo.
  - Administración por objetivos. Es un sistema donde los gerentes y subordinados acuerdan las metas a evaluar y periódicamente el gerente evalúa el porcentaje de alcance de cada uno.
  - Control burocrático. Consiste en aplicar una serie de reglas y procedimientos de operación estandarizados que regulan la conducta de las actividades y de los individuos (Jones y George, 2019). “En la teoría de la burocracia de Weber, señala que todas las organizaciones utilizan reglas y procedimientos burocráticos, pero que algunas los usan más que otras” (Pugh, et al. 1968, como se citó en Jones y George, 2019, p. 362). Las reglas sirven para especificar qué sucederá si ocurre A o B, por lo tanto, las reglas orientan la conducta de los individuos y orientan sobre qué se debe hacer sobre cierto

problema. Cuando un colaborador sigue las reglas establecidas, su conducta se estandariza porque al realizar la actividad de cierta manera, se tienen resultados esperados. De acuerdo con Jones y George (2019), “Una conducta estandarizada da lugar a resultados estandarizados” (p.362).

### 3. Control de clan.

La primera función de un sistema de control es moldear la conducta de los miembros de la organización para asegurarse de que trabajen en pro de las metas organizacionales o tomar medidas correctivas si esas metas no se están alcanzando. No obstante, la segunda función del control es mantener a los miembros de la organización dedicados a pensar en lo que sea mejor para ella en el futuro y a buscar nuevas formas de utilizar los recursos organizacionales para crear valor. El control de clanes cumple esa doble función de mantener al personal orientado hacia las metas y abierto a nuevas oportunidades, porque aprovecha el poder de la cultura organizacional, tema que se analizó en el capítulo anterior. (Jones y George, 2019, p. 366)

## Figura 2

### *Tres sistemas de control organizacional*

<b>Tipo de control</b>	<b>Mecanismos de control</b>
Control de resultados	Medidas de desempeño financiero
	Metas organizacionales
	Presupuestos de operación
Control de conductas	Supervisión directa
	Administración por objetivos
	Reglas y procedimientos de operación estandarizados
Control de clanes	Valores
	Normas
	Socialización

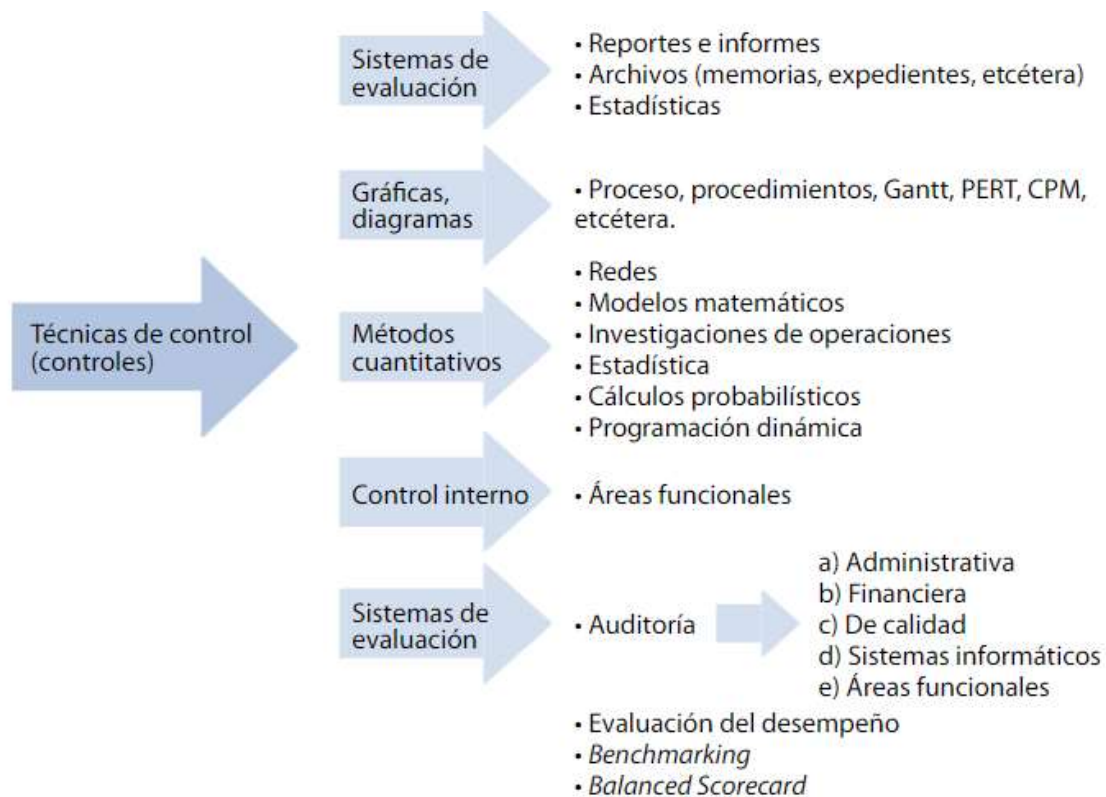
*Nota:* Son los tres tipos más importantes de sistemas de control que usan los gerentes para coordinar y motivar a los empleados. Fuente: Jones y George, 2019, p. 355.

### 2.2.4 Técnicas de control.

Para Münch (2018) las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control. Al establecer un objetivo, se establece un control. Un adecuado control va ligado a una buena planeación y viceversa. A continuación, se destacan las principales técnicas de control (véase figura 3).

**Figura 3**

*Técnicas de control*



*Nota.* La figura muestra las principales técnicas de control. Fuente: Münch, 2018, p. 176.

El primer apartado de este marco teórico dedicado a la gestión del talento humano tiene el fin de sustentar el hecho de que las tutorías son un medio recurrente en las organizaciones, así como, en las universidades para brindar acompañamiento a un grupo de personas. Dentro de las organizaciones se pretende aprovechar los talentos de las personas que colaboran e incluso desarrollar habilidades personales en el trabajo. Lo mismo, en las

universidades, se pretende acompañar a los estudiantes durante su trayecto por la Universidad, ayudándoles a identificar y desarrollar sus talentos. Para llevar a cabo estas acciones en las organizaciones (empresas) se requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, para que se sientan comprometidas con la organización y por ende se logren los objetivos. Incluso, en las organizaciones existen figuras como el mentor o simplemente el jefe a cargo que aplica tutorías en su ámbito de trabajo. En las universidades ocurre algo similar, se seleccionan a los estudiantes con factores de riesgo, se les orienta, desarrolla y se les da seguimiento para que se sientan acompañados en su paso por la vida universitaria y logren el objetivo que se propusieron al ingresar a la Universidad.

Y en referencia, al apartado de control, se escogió como parte fundamental del proceso administrativo que permite aplicar ciertas técnicas que ayudan en la supervisión y logro de objetivos.

### Apartado 3. Métodos e Instrumentos de Recolección de la Información

Para este contenido se debe encontrar la forma en que se dará respuesta a la pregunta de investigación y a su vez cumplir con los objetivos propuestos. De acuerdo a Vara (2015), “Es como una gran receta en el que se indica el nombre del platillo (diseño), los ingredientes (muestra), los utensilios (instrumentos) y las directivas de preparación (procedimiento)” (p. 234). (Véase Figura 4).

#### Figura 4

*La gran receta del método de investigación.*



Nota. La gran receta del método de investigación. Fuente: Vara, (2015), p. 234.

Existen dos tipos de investigaciones la básica y la aplicada (Vara, 2015). De acuerdo con dicho autor, esta investigación es aplicada porque identifica un problema y busca dentro de las posibles soluciones, la que sea más adecuada. Dentro de los intereses de la investigación aplicada, se puede encontrar: proponer programas de gestión, innovación y nuevos modelos, investigar sobre la gestión administrativa para mejorarla, proponer innovaciones tecnológicas o de gestión, etc. En este caso el objetivo general será valorar la gestión del programa de tutorías de una Universidad privada en el Estado de Puebla.

A continuación, se define el marco metodológico que ayudará a alcanzar dicho objetivo.

### 3.1 Diseño

Retomando el objetivo de esta investigación, se tiene que definir el diseño que mejor se adecue a la naturaleza de este estudio. “Diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema” (Leavy, 2017; Hernández Sampieri et al., 2017; Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013 y Kalaian, 2008, como se citó en Hernández y Mendoza, 2018, p.150).

Esta investigación adopta la ruta de la investigación cualitativa debido a que “el propósito es examinar la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (Lindlof y Taylor, 2018; Punch, 2014; Lichtman, 2013; Morse, 2012; Encyclopedia of Educational Psychology, 2008; como se citó en Hernández y Mendoza, 2018, p. 390).

Este enfoque permite desarrollar un trabajo más completo, integral y holístico (Newman et al., 2002, como se citó en Hernández y Mendoza, 2018). Por lo que se refiere al tipo de diseño es exploratorio y en específico un estudio de caso, debido a que se centra en el programa de tutorías de una universidad en específico, se desea conocer y definir la situación actual del programa de tutorías, recoger impresiones y opiniones de los participantes que están inmersos en el proceso.

Como lo afirma Vara (2015), “El objetivo del diseño exploratorio cualitativo de estudios de casos se emplea cuando se tiene grupos modelo, se quiere proponer planes o propuestas de gestión de limitado alcance o aplicado solo a aspectos muy específicos” (p. 243). De acuerdo al autor anteriormente citado, recomienda este diseño para analizar una experiencia empresarial exitosa o lo contrario, cuando se quiere analizar áreas de oportunidad y debilidades del objeto de estudio.

Muñoz (2015) plantea que el estudio de caso es un método de investigación que se aplica, sobre todo, en las ciencias sociales, de la educación y las áreas económico-administrativas. Se caracteriza por examinar o indagar sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real (Yin 1989, como se citó en Muñoz, 2015).

El estudio de caso es una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un

único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría. (Martínez 2006, como se citó en Muñoz, 2015, p. 312)

“Los estudios de caso pueden versar en un solo caso o sobre múltiples casos” (Yin, 2009, como se citó en Jiménez y Comet, 2016). En ese sentido esta investigación recae en el tipo uno, diseños para un solo caso, considerado holísticamente como una sola unidad de análisis. Debido a que esta investigación se centra en el programa de tutorías de una Universidad privada en el Estado de Puebla y cuya finalidad es analizar de manera profunda la gestión del programa de tutorías para determinar cómo y por qué ocurren los hechos de cierta forma.

### **3.2 Población**

De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018), la muestra para una investigación cualitativa, el tamaño no es importante debido, a que no se busca generalizar los resultados, sino se pretende profundizar en comprender y explicar el problema a estudiar. De acuerdo a los autores anteriormente citados los estudios cualitativos son artesanales, trajes hechos a la medida de las circunstancias.

Como explican Creswell y Cr (2018), Flick (2013), Savin-Baden y Major (2013) y Miles y y Huberman (1994, como se citó en Hernández y Mendoza, 2018) el muestreo cualitativo está orientado ya sea por uno o varios propósitos. Cuando se elige la muestra desde el planteamiento del problema y se selecciona el contexto se puede encontrar varios casos de interés. En las investigaciones cualitativas es fundamental cuestionarse qué casos se necesitan y dónde se puede encontrarlos.

Las personas que conforman esta investigación son los tutores, tutorados y personal de tiempo de la Coordinación de Formación y Orientación Educativa de una Universidad privada en el Estado de Puebla, ellos forman una sola unidad de muestreo debido a que se trata de un diseño cualitativo de estudio de caso. Como lo afirma Martens (2015, como se citó en Hernández y Mendoza, 2018), “La muestra puede ser una sola unidad de muestreo (estudio de caso)” p. 429.

El tutor que de acuerdo al Manual para el tutor Ibero Puebla (2013), es un profesor de tiempo completo o prestador de servicios profesionales con experiencia docente. En el

período académico de otoño 2021 se contó con 81 tutores, de los cuales 34 son hombres y 47 son mujeres. Del área de la Dirección de Humanidades se tiene un tutor, de la Dirección de Ciencias de la Salud se cuenta con 12 tutores, de la Dirección de Ciencias e Ingenierías se cuenta con diez tutores, la Dirección de Negocios tiene 13 tutores, la Dirección de Arte, Diseño y Arquitectura tiene 15 tutores y por último 30 tutores de la Dirección General del Medio Universitario.

El tutorado es un estudiante universitario que presenta dificultades académicas durante los primeros semestres de su carrera. En el período académico de otoño 2021 se contó con 116 tutorados, de los cuales 75 son hombres y 41 son mujeres. Se aplicó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra para investigaciones donde la variable es de tipo cualitativo, en una población finita, es decir, cuando se conoce el total de las unidades de observación que las integran (Aguilar, 2005).

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

- N = total de la población
- Z= 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

Al emplear la fórmula anteriormente mencionada se obtuvo una muestra de 14 encuestas a aplicar para tutores y 19 encuestas para tutorados.

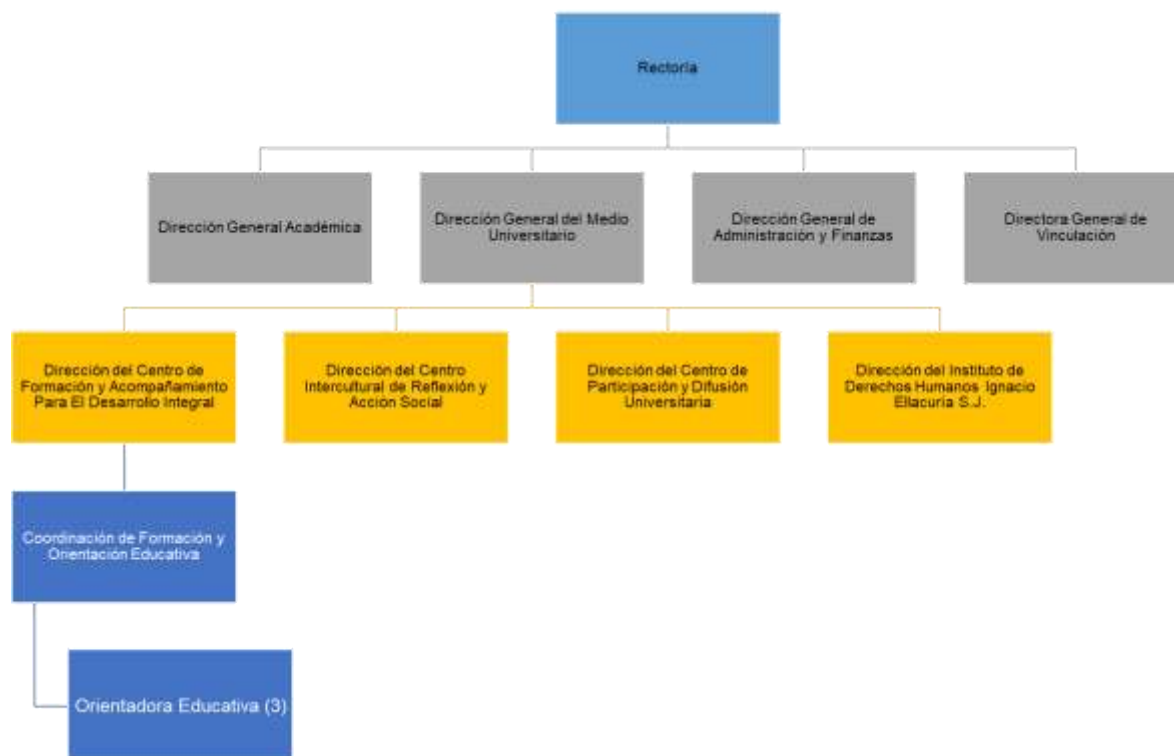
Otra porción de la población que forma parte de este estudio es la Coordinación de Formación y Orientación Educativa de la Universidad Iberoamericana Puebla, la cual está conformada por un coordinador y tres orientadoras educativas. Esta coordinación pertenece



a la Dirección del Centro de Formación y Acompañamiento para el Desarrollo Integral, que a su vez forma parte de la Dirección General del Medio Universitario (véase Figura 5).

### Figura 5

*Organigrama de una Universidad privada en el Estado de Puebla.*



*Nota.* La figura muestra la posición jerárquica del área responsable del programa de tutorías, la Coordinación de Formación y Orientación Educativa. Fuente: Elaboración propia basada en el directorio publicado en IntraUIA, 2021.

Conforme el trabajo de investigación avanzó, se aplicaron los instrumentos de recolección de información y se encontró que de las cuatro personas que forman parte de la Coordinación de Formación y Orientación Educativa, sólo el Coordinador y una Orientadora Educativa están involucrados en la gestión del programa de tutorías.

Así mismo, después de haberlos entrevistado se llegó a la conclusión de que había otra área de la Universidad involucrada en la gestión del programa de tutorías, se trata de la

Coordinación de Formación Integral de Profesores y Tutores que actualmente se encuentra conformada por una coordinadora y cuatro académicos de tiempo. Dicha área es la encargada de brindar capacitación a los tutores.

### **3.3 Instrumentos de Recolección de la Información**

“Hablar de estudio de casos, es hablar de un método que abarca una diversidad de fuentes y técnicas de recogida de información” (Cabreiro y Fernández, 2004, como se citó en Jiménez y Comet, 2016, p. 6). Estos autores afirman que se requiere de instrumentos que recojan de manera descriptiva la información cualitativa, que no se ve reflejada en números sino en palabras. Por lo cual recomiendan usar entrevistas, notas de campo, observaciones, grabaciones de vídeo, documentos, etc.

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) y resultan apropiados cuando como investigador te interesa el significado de las experiencias y los valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así como cuando buscas una perspectiva cercana de los participantes. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 400)

Mertens (2005), Stake (2006), Yin (2009) y Creswell (2009, como se citaron en Jiménez y Comet, 2016) consideran, que en un estudio de caso debe haber triangulación de fuentes de datos y pueden utilizarse diferentes herramientas tanto cuantitativas como cualitativas, documentos, entrevistas, observación, grupos de enfoque, cuestionarios y escalas, etcétera.

Por lo cual se recurre a dos instrumentos de medición para esta investigación: la entrevista y cuestionario, con la finalidad de que ayuden a obtener información que permita identificar los elementos, requisitos y procedimientos para valorar la gestión del programa de tutorías de una Universidad privada en el Estado de Puebla.

#### **3.3.1 Entrevista**

De acuerdo a Jiménez y Comet (2016) plantean que el estudio de caso por tratar temas que son únicos y que cuentan con determinadas características que requieren un estudio profundo y un acercamiento al contexto donde se desarrolla la investigación, es por

ello, que se opta por realizar una entrevista para conocer el punto de vista individual de cada actor y poder inferir sobre las posibles soluciones. Como lo indica Hernández (2001, como se citó en Bernal, 2016):

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. (p.252)

Será una entrevista semiestructurada como lo plantea el autor anteriormente citado, que consiste en tener una guía de preguntas previamente estructuradas, sin embargo, se cuenta con flexibilidad para cambiar el orden o añadir preguntas que proporcionen mayor información conforme se va desarrollando la entrevista.

Este instrumento de recolección de la información se aplicará al personal de la Coordinación de Formación y Orientación Educativa, estará formado por 25 preguntas abiertas (véase anexo C). Las preguntas se centran en conocer la percepción que tienen del programa de tutorías tanto de su contenido como de su operación, conocer su experiencia para obtener los elementos claves al respecto y obtener una evaluación de la gestión del programa para elaborar una propuesta de mejora. Sobre todo, se intentará llevar al entrevistado a temas principalmente administrativos, conocer datos operativos del programa, temas sobre indicadores de desempeño o medidas de control desde una perspectiva institucional.

Así mismo, se añadió un instrumento más de recolección de información que consiste en una entrevista semiestructurada que consta de 11 preguntas abiertas (véase anexo G) para la Coordinadora de Formación Integral de Profesores y Tutores. La entrevista se centra en conocer las funciones de dicha área y su relación con el programa de tutorías resaltando la figura del tutor.

### **3.3.2 Cuestionario**

El cuestionario, de acuerdo a Bernal (2016), “Es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación” (p. 245). En ese sentido como el autor anteriormente citado explica, el cuestionario permitirá recabar información formal sobre la unidad de análisis,

que para fines de esta investigación se refiere al programa de tutorías de una Universidad privada en el Estado de Puebla.

Habrán dos formatos de cuestionarios: para el tutor y tutorado (véase anexo D y F). El cuestionario del tutorado está formado por 22 preguntas de las cuales nueve son dicotómicas, una de opción múltiple, tres preguntas de respuesta a escala, de acuerdo a Bernal (2016) plantea que este tipo de preguntas son para medir la intensidad o grado de sentimientos sobre una variable, se les conoce como escalas de medición de actitudes, la que se usará en este instrumento será la escala de evaluación. Y el resto de preguntas serán abiertas. Inicia con un apartado explicando el objetivo del estudio y una sección de preguntas para describir a las personas que responden: como edad, género y carrera.

El cuestionario del tutor está formado por 18 preguntas, seis dicotómicas, cuatro de escala de evaluación y el resto abiertas. También inicia con un apartado explicando el objetivo del estudio y una sección de preguntas para describir a las personas que responden: como edad, género, área donde labora y antigüedad en la universidad. Ambos cuestionarios se enfocan en conocer la experiencia desde el rol que desempeñan, ya sea como tutor o tutorado, estar al tanto de cuánto conocen de la operación del programa de tutorías, saber sus sugerencias y opiniones; y detectar las fallas que perciban.

### **3.4 Procedimiento de Recolección de Datos**

Para las entrevistas con el área de la Coordinación de Formación y Orientación Educativa y la Coordinación de Formación Integral de Profesores y Tutores se agendarán fechas en los meses de febrero y marzo 2022, una hora para cada uno de los integrantes, recordar que en un inicio el área estaba formada por el Coordinador y tres Orientadoras Educativas. Sin embargo, conforme avanzó la recolección de datos, sólo se aplicó al Coordinador y una Orientadora Educativa y se añadió la entrevista a la Coordinadora de Formación Integral de Profesores y Tutores. La entrevista será semiestructurada como se mencionó anteriormente y se grabará con el fin de tener un mejor registro de los comentarios, previa autorización de cada participante.

El cuestionario de tutores y tutorados se automatizarán utilizando la aplicación de *Microsoft Forms* y se enviará vía correo electrónico a todos los colaboradores y alumnos que se tienen registrados en el programa de tutorías para obtener el mayor número de respuestas

posibles durante el mes de febrero, se dará un período de 15 días de respuesta para hacer un primer corte a mediados de marzo y si la participación ha sido reducida, se realizará un segundo envío a manera de recordatorio, con el fin de que a últimos días de marzo se inicie con el análisis e interpretación de la información.

Para el tratamiento de la información recabada en la entrevista se utilizará el programa de Excel donde se clasificará en categorías las respuestas de cada uno de los cuatro participantes, tratando de encontrar similitudes que sirvan de fundamento para encontrar un patrón o explicación al tema que estamos tratando.

Para la información que se obtendrá de los cuestionarios será de tres tipos: la información que se obtiene de preguntas abiertas se clasificará usando el programa Excel, este tipo de preguntas permite obtener más detalles sobre la respuesta que se desea, las preguntas de escala de evaluación permitirán obtener una puntuación favorable o desfavorable para el tema que se cuestione en cada ítem. Este tipo de preguntas además permite trabajar los resultados aplicando la moda, mediana, desviación estándar, puntuación más alta y puntuación más baja para determinar la percepción del encuestado sobre la situación que se consulta en el ítem. Y por último la información que se obtendrá de las preguntas dicotómicas que se centran en un tema en concreto.

## **Apartado 4 Análisis e Interpretación de la Información**

Una vez que se aplicaron los cuestionarios y entrevistas mencionados en la sección de instrumentos de recolección de datos de esta investigación, se continuó con el procesamiento de datos y se obtuvo lo que a continuación se explica en cada apartado.

### **4.1 Análisis de cuestionarios.**

Se concluyó la etapa de recolección de datos, para la aplicación de cuestionario se automatizó con *Microsoft Forms* y se compartió vía correo electrónico a la base de datos que se tenía de tutores y tutorados. En referencia al cuestionario para el tutor se tenía una muestra de 14 individuos y se obtuvo la respuesta de 31 personas. Sin embargo, con los tutorados se tenía una muestra de 19 individuos y se obtuvo la respuesta de 11 personas. Dicho dato confirma una de las premisas que se abordaba en el planteamiento del problema y que se obtuvo en varias respuestas tanto de los tutores como de los mismos tutorados y se refiere a la falta de participación y apatía del tutorado.

A pesar de que los tutores solicitaron el apoyo de sus tutorados para contestar el cuestionario y se hicieron tres envíos de recordatorio del cuestionario. No se pudo completar la muestra de 19 personas, faltando ocho personas. También se recibieron al menos siete correos de tutores que mencionaban que no habían obtenido respuesta por parte del tutorado asignado. Lo cual también confirma que la inasistencia del tutorado es una constante en la gestión del programa de tutorías.

Por lo cual, se hizo un segundo envío del cuestionario, buscando obtener al menos ocho respuestas más, de las cuales fue posible obtener nueve. Por lo tanto, de los tutorados se tenía una muestra de 19 individuos y se obtuvo la respuesta de 21 personas.

#### **4.1.1 Análisis del cuestionario para Tutor.**

La primera sección del cuestionario del tutor consta de cuatro preguntas que sirven para describir a las personas que respondieron. Los datos fueron el resultado de una muestra de 31 personas, de las cuales la edad preponderante fue en el rango de 45 a 54 años, representado por el 42% del total de la muestra, seguido de personas que se encuentran entre los 35 y 44 años de edad, y en menor porcentaje se encuentra el rango de 25 a 34 años con seis personas (19%) y el rango de 55 a 64 años con cuatro personas que

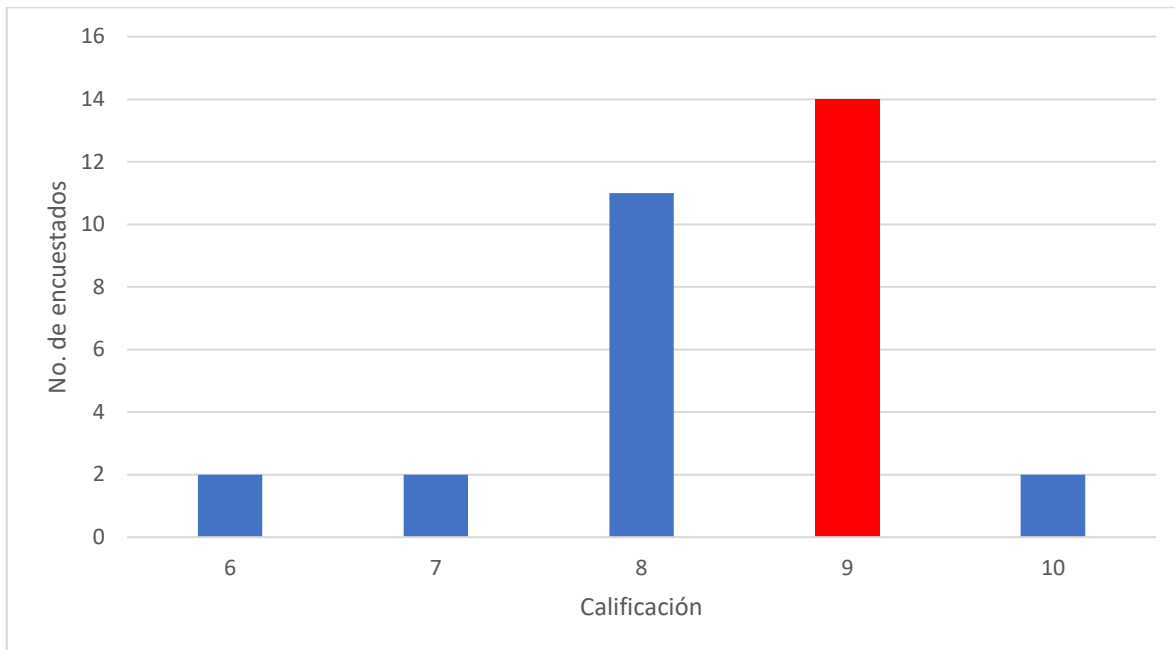
representan el 13% de la muestra (véase Figura 6, Anexo H). De la muestra de 31 personas, el 71% fueron del género femenino y 29% fueron del género masculino (véase Figura 7, Anexo H).

Los encuestados pertenecen a las siguientes áreas de la universidad, el 13.42% al Departamento de Ciencias de la Salud, el 4.13 % del Departamento de Ciencias e Ingenierías, el 3.10% lo representa el Departamento de Negocios y también el 3.10% corresponde a personal administrativo, 2.6% del Departamento de Arte, Diseño y Arquitectura y del Centro de Formación y Acompañamiento para el Desarrollo Integral cada uno y 1.3% de Servicio Social y el Centro Intercultural de Reflexión y Acción Social cada uno (véase Figura 8, Anexo H). El 19.61% de los encuestados han trabajado en la universidad en un rango de 1 a 10 años, el 8.26% de 11 a 20 años de antigüedad y el 4.13% en un rango de 21 a 30 años (véase Figura 9, Anexo H).

De la muestra de 31 tutores indicaron en una escala que inicia en el 0 como deficiente, al 10 dando un valor de excelente, en promedio evalúan su labor como tutor con una puntuación de 8.38, 14 encuestados evaluaron con una calificación de nueve su labor como tutor (véase Figura 10).

**Figura 10**

*¿Cómo evaluarías tu labor como tutor?*



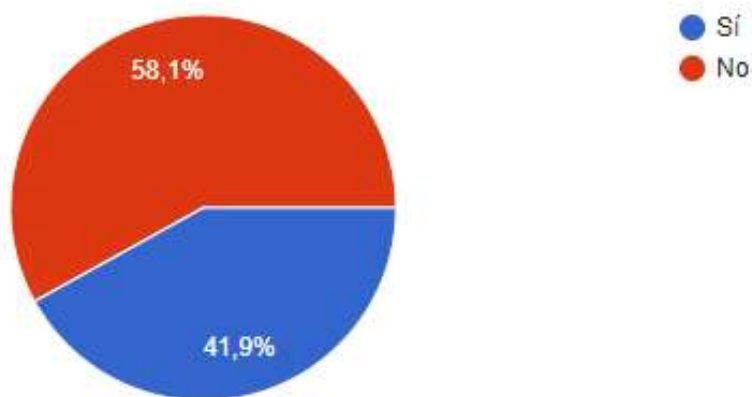
Nota: En el eje horizontal se mide la evaluación que cada tutor tiene sobre su labor y en el eje vertical se muestra el número de encuestados. Fuente: Elaboración propia.

En referencia al tema de formación de tutores el 80.6% de los tutores indicó conocer el Diplomado de formación de tutores y el 19.4% indicó que no lo conoce (véase Figura 11, Anexo H). Sin embargo, sólo el 51.6% de los tutores ha cursado el Diplomado de formación de tutores y el 48.9% de la muestra no lo ha cursado (véase Figura 12, Anexo H). Continuando con el tema de la capacitación de tutores, el 41.9% indica que ha recibido alguna capacitación sobre el tema de tutorías en el último año y el 58.1% de tutores indica que no ha recibido ninguna capacitación durante el último año (véase Figura 13).



**Figura 13**

*Porcentaje de Tutores que han recibido alguna capacitación sobre el tema de tutorías en el último año.*

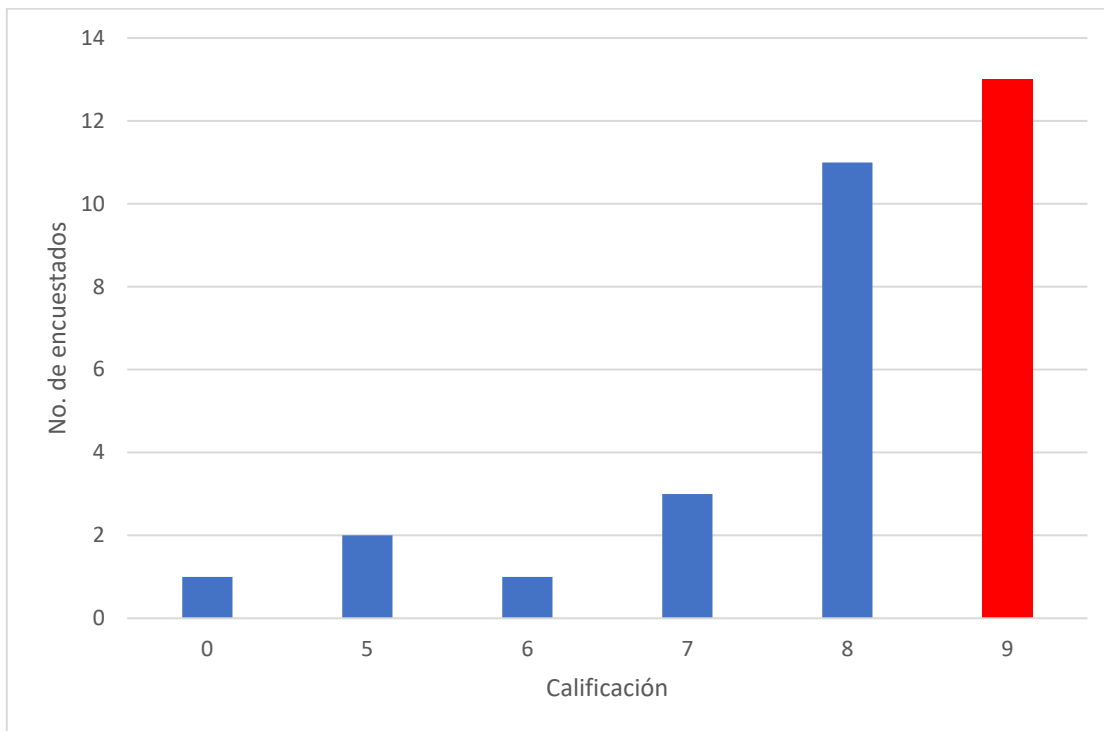


Fuente: Elaboración propia.

La muestra de 31 tutores indicó en una escala que inicia en el 0 como deficiente, al 10 como excelente, en promedio evalúan al programa de tutorías con una calificación de 7.8, 13 de los 31 encuestados evaluaron con una calificación de nueve al programa de tutorías (véase Figura 14). Y en promedio evalúan la gestión del programa de tutorías con una calificación de 8.16, 18 de los 31 encuestados evaluaron con una calificación de nueve la gestión del programa de tutorías (véase Figura 15).

**Figura 14**

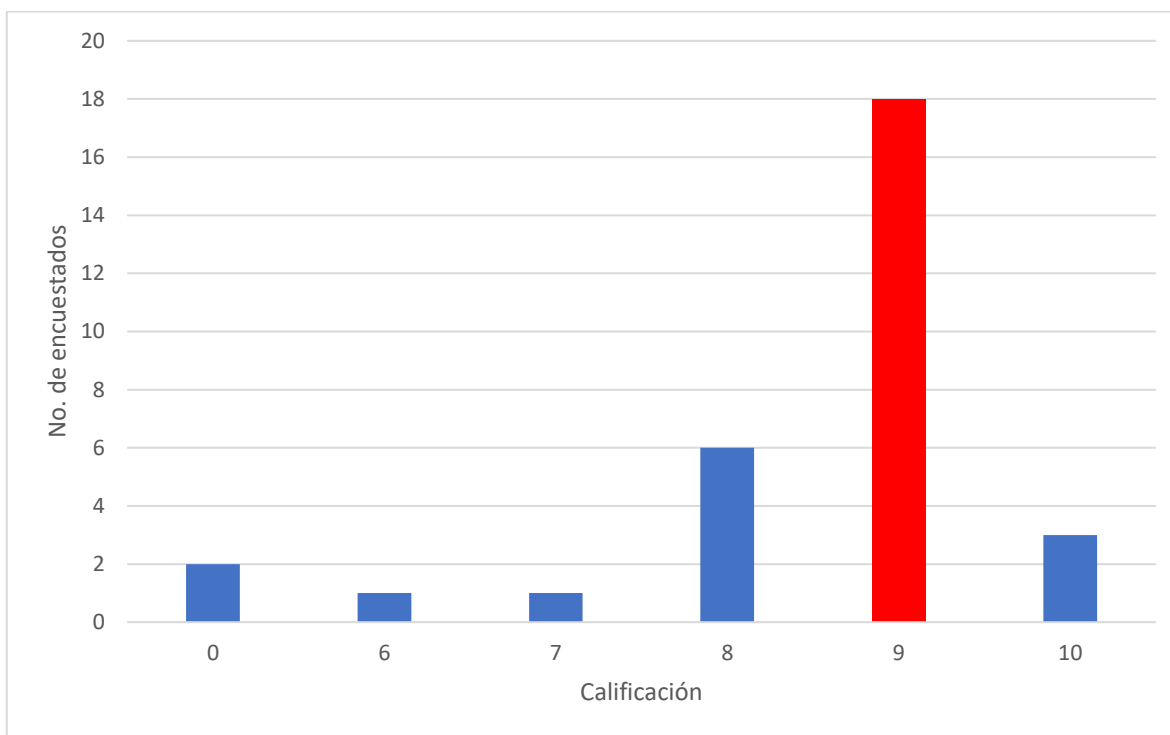
*Evaluación del programa de tutorías.*



Nota: En el eje horizontal se mide la evaluación que cada tutor otorga al programa de tutorías y en el eje vertical se muestra el número de encuestados. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 15**

*Evaluación de la gestión del programa de tutorías.*



Nota: En el eje horizontal se mide la evaluación que cada tutor otorga al programa de tutorías y en el eje vertical se muestra el número de encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Se les preguntó a los tutores si les gustaría seguir participando como tutores, de los 31 tutores encuestados, el 84% respondió que, si desea seguir participando como tutor y el 16% de los encuestados que es representado por cinco personas, no desean continuar participando como tutor (véase Figura 16, Anexo H). Asimismo, este ítem fue seguido de un ¿Por qué?, del cual se puede observar que de las cinco personas que respondieron que no desean seguir participando como tutor se debe a:

- “No funciona en el esquema que se propone. Yo lo adapto para otros usos”
- “Prefiero apoyar a los alumnos desde ASE o directamente en temas o situaciones con los que ellos se acerquen.”
- “Al estudiante no le interesa”

- “Tengo mucho trabajo y me incrementaría aún más mi trabajo”
- “No siento que los ayude en realidad.”

Mientras que los 26 encuestados que respondieron que sí desean continuar participando como tutores se puede observar que consideran a la tutoría como parte de su labor docente y mencionan el gusto por acompañar, enseñar, escuchar y aportar al cuidado de los alumnos.

- “Es parte de nuestra labor docente y es importante que nuestros estudiantes se sientan acompañados”
- “Porque es un área muy sensible de apoyo para los estudiantes y creo que muchos sí requieren acompañamiento, pero me gustaría estar mejor preparada.”
- “Me interesa poder seguir acompañando estudiantes”
- “Es una forma de contribuir al desarrollo de nuestros estudiantes, como profesionistas, pero principalmente como personas.”
- “En lo personal me da mucho sentido pues es parte de nuestra función como académicos.”
- “Me gusta acompañar a las(os) alumnas(os) en su caminar por la universidad y apoyarlas(os) para sacar la mejor versión de ellas(os) mismas(os). Es una gran alegría cuando las(os) veo que logran salir adelante”
- “Disfruto de poder acompañar a los chicos y también aprendo con y a través de ellos”

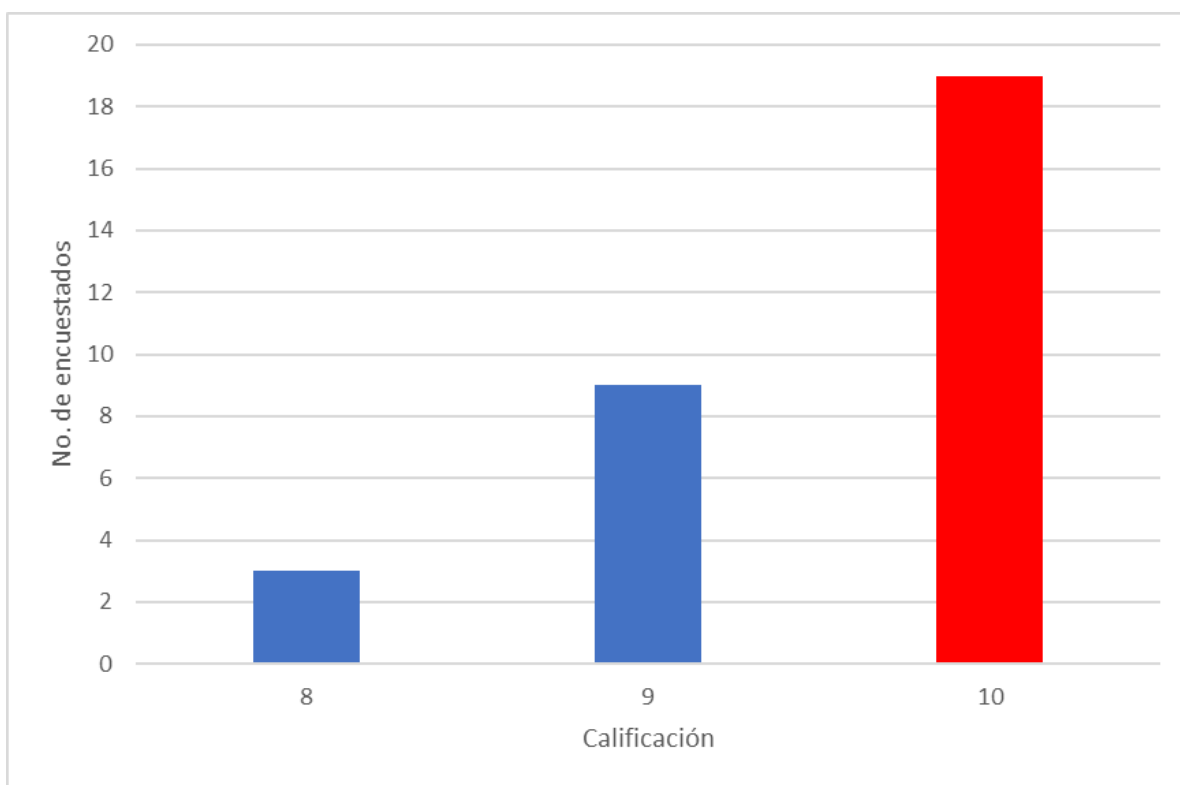
De los 31 tutores encuestados, el 42% respondió que sí considera a la tutoría como una función sustantiva del puesto que desempeña en la universidad y el 58% de los encuestados considera que la tutoría no es una función sustantiva (véase Figura 17, Anexo H). El 54.8% de los tutores encuestados respondieron que sí existe un indicador para medir su desempeño como tutor y el 45.2% de los encuestados respondieron que no existe dicho indicador (véase Figura 18, Anexo H). Sin embargo, este ítem fue seguido de una segunda pregunta ¿Cuál?, al revisar las respuestas de los tutores que habían respondido que sí existe un indicador, se puede observar que sólo tres hacen referencia al Sistema de Planeación y Evaluación Individual (SPEI), que se aplica a todos los colaboradores de la universidad y en dichos casos se puede inferir que es una actividad a evaluar, sin embargo, los otros 14

encuestados que también respondieron que sí existe un indicador, en sus respuestas hacen referencia a la evaluación que se aplica al final de las tutorías a los tutorados, pero también mencionan que nunca han visto los resultados y que dicha evaluación sólo proviene del punto de vista del alumno.

La muestra de 31 tutores indicó en una escala que inicia en el 0 como nada comprometido, al 10 como totalmente comprometido, en promedio se localizan en una calificación de 9.51, 19 de los 31 encuestados evaluaron con una calificación de diez su compromiso como tutor en el programa de tutorías (véase Figura 19). Es decir, que la mayoría de los tutores están comprometidos con el programa de tutorías.

### Figura 19

*Nivel de compromiso del tutor en el programa de tutorías.*



Nota: En el eje horizontal se mide el nivel de compromiso de los tutores y en el eje vertical se muestra el número de encuestados. Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente ítem se pidió explicar a los tutores encuestados ¿Cómo considerarían que podría ser la tutoría? Obligatoria, optativa, duración, contenido, implicaciones, etc. De

las respuestas obtenidas de 31 encuestados se puede resumir que el 50% de los tutores considera que la tutoría debería ser optativa y el otro 50% considera que debería ser obligatoria, ambas bajo ciertos parámetros. Se sugiere que primero se defina el contenido de la tutoría para poder segmentar a los alumnos y distinguir entre un modelo de tutoría académica y un modelo de tutoría de acompañamiento personal (véase Anexo A). Si la tutoría es para alumnos con bajos promedios debe ser obligatoria y conforme haya una mejora en su promedio mantener al alumno en tutoría por un semestre más para afianzar conocimiento. Si la tutoría es de acompañamiento personal, primero que nada, debe ser optativa, pero garantizar el primer contacto bajo algún factor como podría ser un candado en la reinscripción, tener una evaluación objetiva y como lo mencionan “NO es un trabajo de mayor profundidad y sí me parece que es una plataforma vinculante más que de resolución” (entrevistado 5 en lo sucesivo E5).

En referencia a la opinión que tienen los tutores encuestados sobre el programa de tutorías se pueden identificar aspectos favorables y desfavorables hacia los actores de las tutorías (tutor – tutorado), hacia el programa en general y la gestión del programa.

En referencia al tutor se considera que algunas veces carece de conocimiento para llevar a cabo la tutoría. “...y muchos tutores carecen de los conocimientos y habilidades para hacer la labor de tutor.” (entrevistado 6 en lo sucesivo E6)

En referencia a los tutorados, los tutores encuestados coinciden que no responden el cuestionario de inicio, no acuden a la tutoría y se resalta la falta de interés que tienen los tutorados hacia esta actividad.

- “He tenido poco seguimiento con mis tutorados, ya que no siempre responden.”
- “no todos los estudiantes aceptan o se toman en serio el programa”
- “los estudiantes toman mucho a la ligera.”
- “no todos los estudiantes que son candidatos, lo aprovechan”
- “desafortunadamente muchos coordinadores o estudiantes no le toman la debida importancia.”

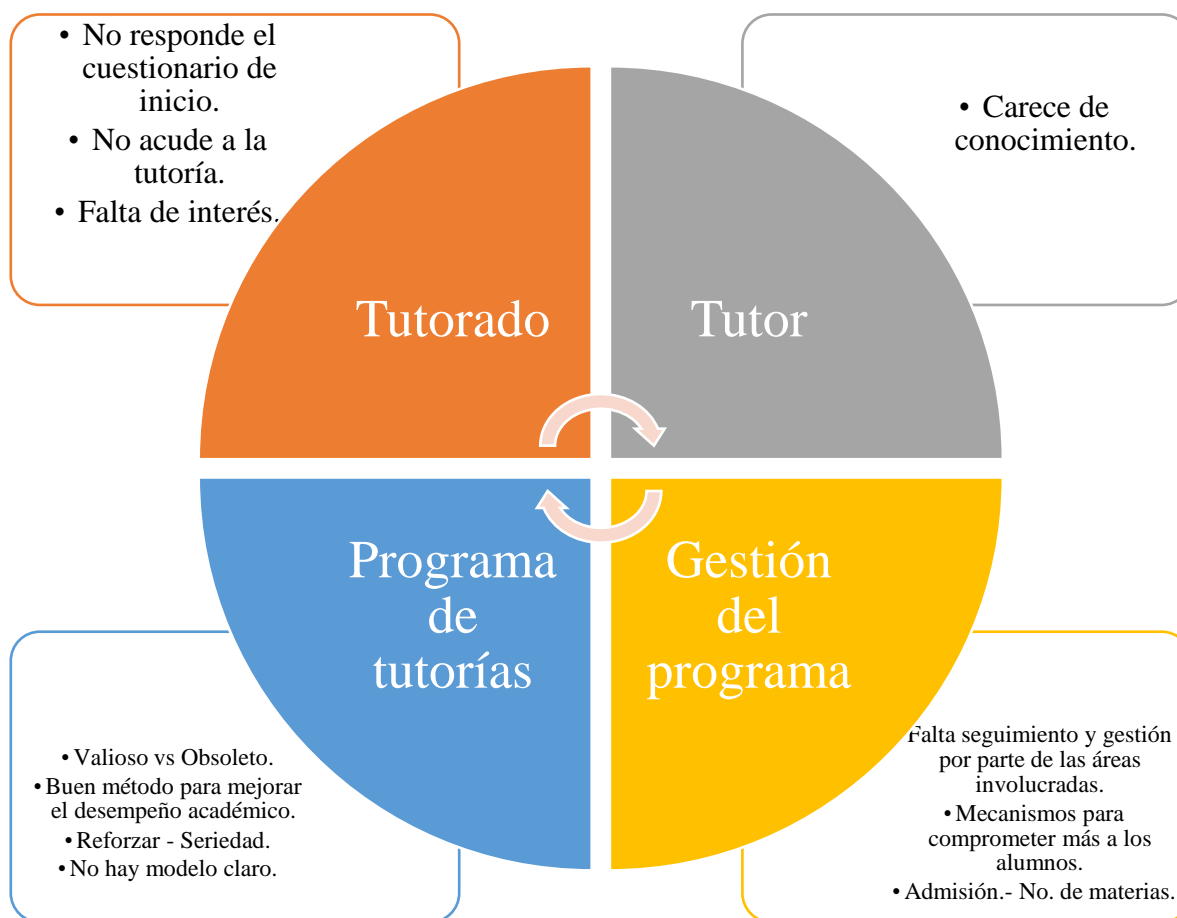
Sobre el programa de tutorías se le considera obsoleto, que no funciona y que no hay un modelo a seguir, sin embargo, otras opiniones consideran que es valioso, es un buen método para incrementar el desempeño académico, pero se toma a la ligera, algunos opinan

que se debería reforzar para darle más seriedad debido a que es un programa voluntario y queda muy abierto.

Y por último sobre la gestión del programa consideran que “falta seguimiento y gestión por parte de las áreas involucradas”, mecanismos para comprometer más a los estudiantes y mecanismos para limitar el número de materias inscritas para alumnos de nuevo ingreso con bajo promedio (véase Figura 20).

**Figura 20**

*Opinión de los tutores sobre el programa de tutorías.*



Fuente: Elaboración propia.

Para concluir el cuestionario del tutor se pidió a los encuestados generar un FODA, que permitió identificar como fortalezas el simple hecho de contar con un programa de tutorías, sobre todo por la propia filosofía de la Universidad, se hace referencia a que es un programa que ayuda a mejorar el rendimiento académico de los alumnos, otra fortaleza es la plataforma que implementaron para la aplicación del cuestionario inicial y dar seguimiento a las tutorías. Sin embargo, dentro de las debilidades se puede observar que el llenado de reportes se considera una debilidad y se hace referencia a la falta de interés, compromiso y respaldo de las áreas involucradas, de los mismos tutorados, de los coordinadores y directores de área. Y se resalta que carece de respuesta rápida para problemas particulares cuando el alumno requiere de atención inmediata.

En referencia, a las áreas de oportunidad se debe buscar mecanismos que reduzcan la sobre carga de materias sobre todo para alumnos con algún factor de riesgo, clasificar a los alumnos de acuerdo con el tipo de tutoría que necesitan, mejorar la selección y capacitación de tutores, apoyo de parte del Consejo Técnico y promover el programa dentro de la Universidad (véase Figura 21, Anexo H).



#### 4.1.2 Análisis del cuestionario para Tutorados.

La primera sección del cuestionario del tutorado consta de cuatro preguntas que sirven para describir a las personas que respondieron. Los datos fueron el resultado de una muestra de 21 personas, de las cuales la edad preponderante fue de 19, 20 y 21 años, representado por el 5.24% cada uno del total de la muestra, seguido de personas que tienen 22 años que representan el 3.14% y una persona de 18, 23 y 25 años en cada uno (véase Figura 22, Anexo H).

De la muestra de 21 personas, el 62% fueron del género masculino y 38% fueron del género femenino (véase Figura 23, Anexo H). Los encuestados pertenecen a las siguientes áreas de la universidad, el 43% al Departamento de Negocios, el 33% al Departamento de Ciencias de la Salud, el 14% al Departamento de Ciencias e Ingenierías y 10% al Departamento de Arte, Diseño y Arquitectura (véase Figura 24, Anexo H).

El 38% de los encuestados tienen un promedio de siete, el 33% tiene un promedio de seis y el 29% tiene un promedio de ocho (véase Figura 25, Anexo H). En referencia al ítem ¿Cuál es tu opinión del programa de tutorías?, 17 de los 21 encuestados coinciden en que el programa de tutorías es bueno, uno de los encuestados considera que “Es ineficiente, improvisado, desenfocado, desorganizado” E5 y otro encuestado no opinó porque considera que no estuvo tiempo suficiente como para emitir una opinión objetiva y dos encuestados más no tienen una opinión en particular.

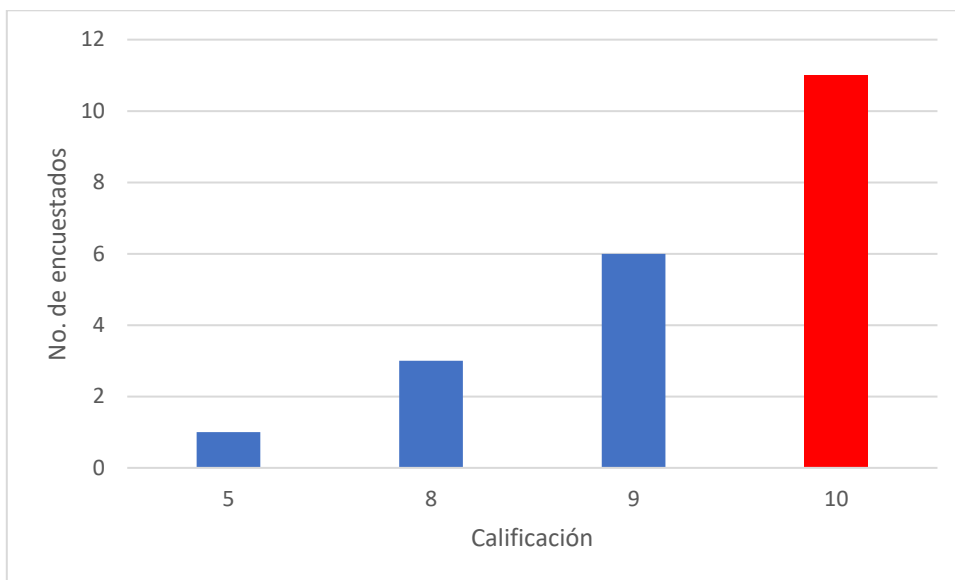
El medio por el cual se enteraron 18 de los encuestados de que formaban parte del programa de tutorías fue por correo electrónico que provenía de su coordinador o coordinadora, donde adjuntaban su carta de invitación. Sólo dos de los encuestados decidió por cuenta propia inscribirse en el programa de tutorías y una de los tutorados fue notificado por el Consejo. El 100% de los encuestados recibió su carta de invitación, ha tenido algún acercamiento o reunión con su coordinador de carrera y les fue explicado en qué consiste el programa de tutorías. 20 de los encuestados consideran que fue correcto haber sido seleccionado para formar parte del programa de tutorías y uno de los encuestados considera que fue incorrecto.

La muestra de 21 tutorados que calificaron el procedimiento administrativo de la tutoría recibida indicó en una escala que inicia en el 0 como deficiente, al 10 como

excelente, en promedio se obtuvo una calificación de 9.19, la cual es alta, once de los 21 encuestados evaluaron con una calificación de diez el procedimiento administrativo que conlleva el programa de tutorías para su ejecución (véase Figura 26).

### Figura 26

*Nivel de estimación del procedimiento administrativo de la tutoría recibida por los tutorados.*

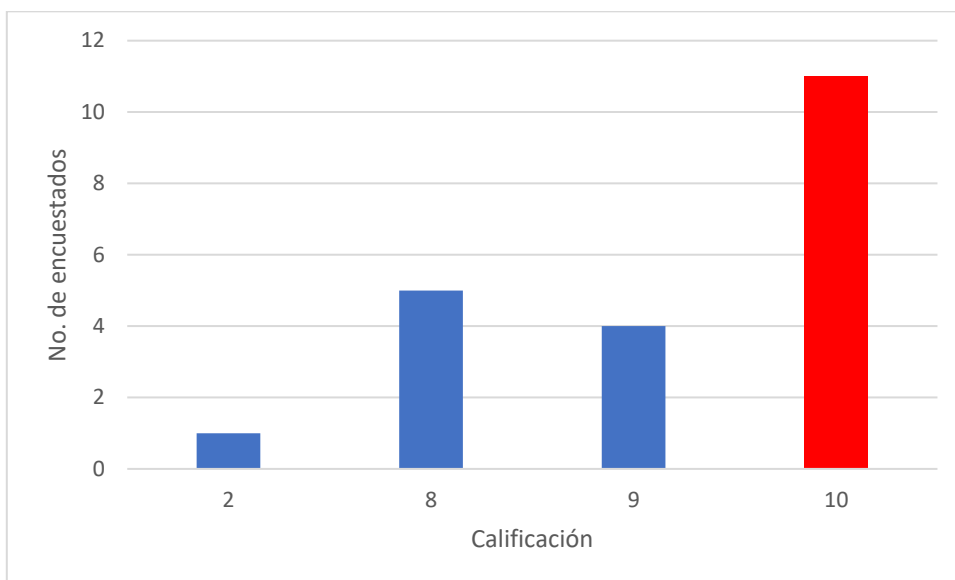


Nota: En el eje horizontal se muestra el número de encuestados y en el eje vertical se mide la evaluación que cada tutorado otorga al procedimiento administrativo del programa de tutorías. Fuente: Elaboración propia.

Sobre la evaluación del programa de tutorías la muestra de 21 tutorados indicó en una escala que inicia en el 0 como deficiente, al 10 como excelente, en promedio dieron una calificación de 8.95, once de los 21 encuestados evaluaron con una calificación de diez el programa de tutorías (véase Figura 27).

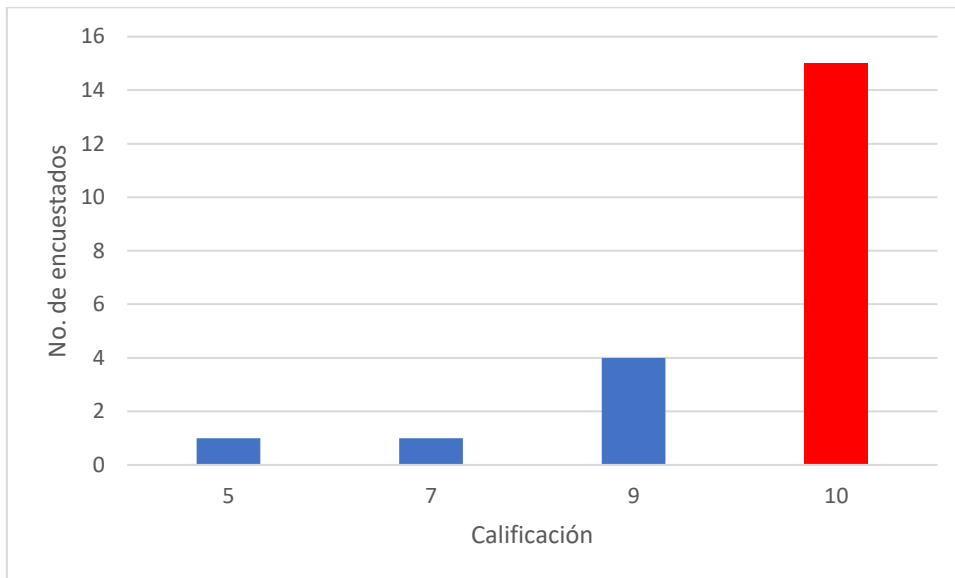
**Figura 27**

*Evaluación del programa de tutorías.*



Nota: En el eje horizontal se mide la evaluación que cada tutorado otorga al programa de tutorías y en el eje vertical se muestra el número de encuestados. Fuente: Elaboración propia.

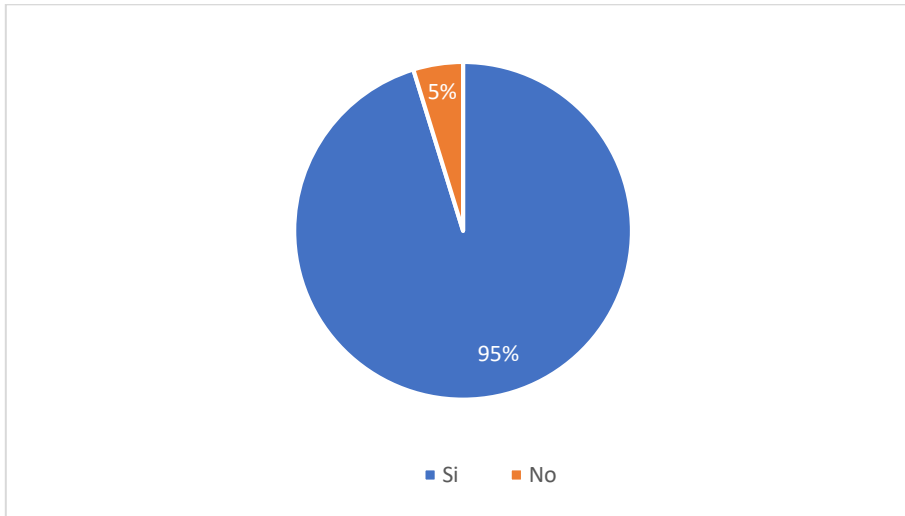
Y sobre la evaluación que dan a la relación entre Tutor – Tutorado, de los 21 tutorados encuestados indicaron en una escala que inicia en el 0 como deficiente, al 10 como excelente, en promedio calificaron con 9.42 dicha relación, 15 de los 21 encuestados evaluaron con una calificación de diez su relación con el tutor (véase Figura 28).

**Figura 28***Evaluación de la relación entre Tutor – Tutorado.*

Nota: En el eje horizontal se mide la evaluación que el tutorado otorga a su relación con el tutor y en el eje vertical se muestra el número de encuestados. Fuente: Elaboración propia.

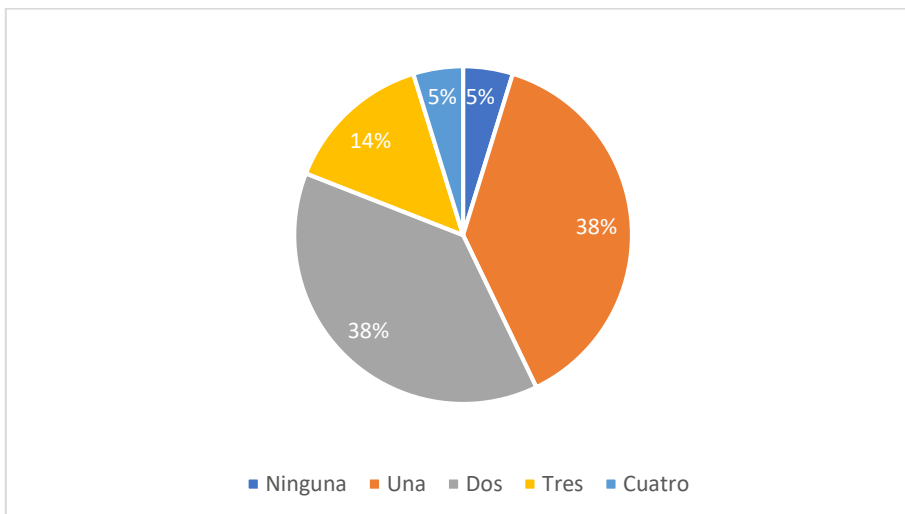
Del ítem donde se preguntó a los 21 tutorados si les gustó la tutoría, el 95% respondió que sí y el 5% respondió que no le gustó (véase Figura 29).

Posteriormente se les preguntó ¿Por qué?, los 20 tutorados que respondieron que sí les gustó, coinciden en que les sirvió, fue un apoyo y resaltan la buena relación con el tutor; y el encuestado que respondió que no le gustó menciona lo siguiente “No hay mucho tiempo para hablar, es una sesión muy carrereada, necesito un especialista en trastornos mentales y estrategias de aprendizaje, porque tengo ansiedad, depresión y Déficit de atención con hiperactividad”. Retomando los anteriores ítems, se puede identificar que esta podría ser la causa por la cual este encuestado se encuentra en descontento con el programa de tutorías, debido a que no fue canalizado al área correspondiente, desde un inicio.

**Figura 29***¿Te gustó la tutoría?*

Fuente: Elaboración propia.

En referencia al número de sesiones que los tutorados tuvieron se observa que el 38% tuvo una sesión, el 38% tuvo dos sesiones, el 14% tuvo tres sesiones, el 5% tuvo cinco o más sesiones de tutoría y el 5% tuvo cero sesiones (véase Figura 30).

**Figura 30***Número de sesiones de tutoría.*

Fuente: Elaboración propia.

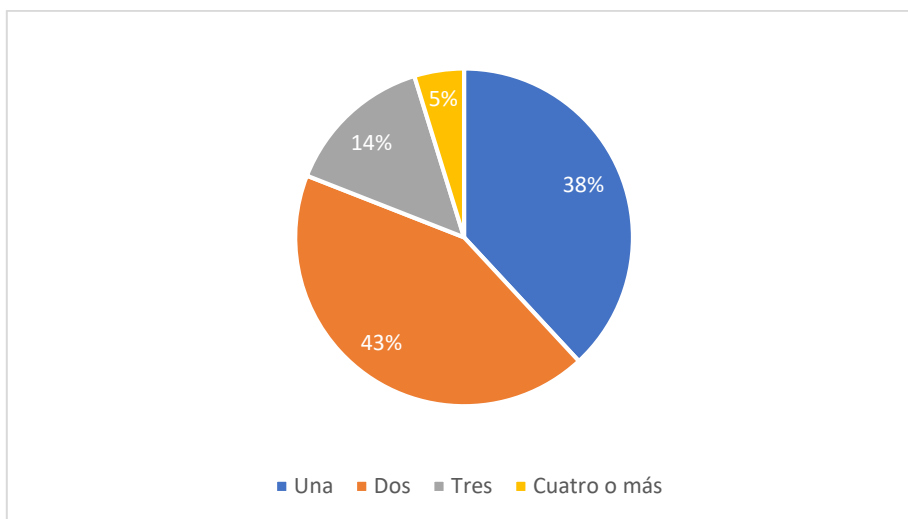
Sobre el tema de las canalizaciones cinco de los encuestados fueron canalizados, uno de ellos indicó que fue enviado a “Psicología y orientación académica” E3 y “dentro de la uni” E7. Llama la atención que el tutorado que hizo referencia a tener problemas de salud mental no fue canalizado. Los cinco encuestados canalizados a otras áreas de la universidad respondieron que sí fue útil dicha canalización.

En referencia a los entregables dentro de la tutoría, el 33% de los encuestados indicaron que sí hubo entregables y el 67% indicó que no hubo (véase Figura 31, Anexo H). Del ítem ¿Qué actividades desarrollaste en la tutoría? destaca la plática con el tutor, espacio donde pueden expresarse los tutorados y sentirse escuchados.

Acercas del número de veces que los encuestados han estado en el programa de tutorías se obtuvo que el 38% ha estado una vez, el 43% ha estado dos veces, el 14% ha estado tres veces y el 5% ha estado cuatro o más veces (véase Figura 32).

### Figura 32

*Número de veces que los encuestados han estado en el programa de tutorías.*



Fuente: Elaboración propia.

Y por último se pidió algunas sugerencias u observaciones para el programa de tutorías, donde expresaron:

- “Creo que ninguna”
- “Ninguna, todo muy bien”

- “No estuve mucho en las tutorías por falta de tiempo personal y problemas familiares”
- “Todo me parece bien”
- "Que sean profesionales de la salud mental y en estrategias de aprendizaje los que den la tutoría y no personas que forman parte del departamento de la carrera que estudia el tutorado”
- “Que sean personas dedicadas exclusivamente al programa de tutorías para que se nos de el tiempo necesario para las sesiones.”
- “ninguna”
- “Que es muy bueno”
- “Ninguna”
- “me gusta, es bueno”

De manera general las sugerencias fueron positivas para el programa de tutorías, mencionan que les gusta acudir e incluso solicitan que haya más tiempo dedicado a estas actividades.

## **4.2 Análisis de entrevistas.**

A continuación, se realiza la descripción del segundo instrumento que se escogió para esta investigación: la entrevista. Se inició con la aplicación de las entrevistas semi estructuradas a la Coordinación de Formación y Orientación Educativa, después de transcribir las entrevistas se determinó que era necesario aplicar una entrevista más para la Coordinación de Formación y Orientación Educativa (véase Anexo G).

Las entrevistas se generaron de tal forma que brindaran información sobre tres variables, la función de la persona entrevistada y su relación con el programa de tutorías, la gestión del programa de tutorías y el papel del tutor y tutorado.

### **4.2.1 Análisis de la entrevista a Coordinación de Formación y Orientación Educativa.**

La entrevista se realizó a dos personas del área de Coordinación de Formación y Orientación Educativa, el Coordinador y una Orientadora Educativa que es la única de las tres Orientadoras Educativas, que laboran en el área y tiene relación con el programa de tutorías. La entrevista se grabó y se transcribió para el análisis de datos, se optó por la entrevista por que se consideró que era un instrumento valioso que aportaría mucha información sobre la percepción y operación del programa de tutorías y sus actores.

La entrevista se centró en conocer las funciones del área, conocer la gestión del programa de tutorías desde su área, conocer su opinión y expectativas; y recabar información sobre la figura del tutor.

Se analizaron las funciones del coordinador y orientadora educativa y se obtuvo que ambos se dedican al acompañamiento de los estudiantes, imparten talleres de apoyo y la diferencia que se encuentra es que el coordinador es quien lleva la supervisión y gestión del programa de tutorías, desarrollando la gestión como un trabajo colaborativo con las áreas académicas. Ambos coincidieron en que el objetivo del programa de tutorías es atender a estudiantes con bajo rendimiento y por consecuencia disminuir la deserción escolar.

En referencia a la opinión y expectativas que tienen sobre el programa de tutorías se encontró que su opinión es buena, hay mucho que mejorar, pero es un programa pertinente y necesario. Algo que resalta en estas preguntas es que hacen referencia a la historia del programa y mencionan que antes existían los talleres de desarrollo de estrategias de aprendizaje, pero desaparecieron con la creación del Centro de Formación y



Acompañamiento el CEFADI y considera que quedó a la deriva esa atención y fue cuando se creó el programa de tutorías.

En cuanto a la experiencia con la gestión del programa de tutorías resaltan que se requiere de todo el apoyo de la Dirección General Académica porque los estudiantes requieren apoyo de la parte curricular, sin embargo, este apoyo depende del director o directora a cargo. A grandes rasgos se confirma el diagrama de flujo que se tenía a un inicio de la investigación, dónde servicios escolares detonan el proceso generando una primera lista de alumnos con riesgo de deserción y/o bajo rendimiento.

Llama la atención que las actividades a desarrollar en la tutoría como número de sesiones, posibles canalizaciones, rechazo de la tutoría por parte del alumno, se manejan con un tinte de sugerencia, lo cual puede restar importancia al proceso en sí. También se hace referencia que, si el alumno no acepta o no responde, hay un formato de carta para no aceptar la tutoría, sin embargo, en el cuestionario que se realizó al tutor no mencionaron esta carta y señalaban que el proceso quedaba abierto en esta parte, ¿qué ocurre con el alumno que no asiste a tutoría? ¿hay alguna consecuencia?

En la categoría del tutor se preguntó si había un procedimiento para seleccionar a los tutores y la respuesta fue que en los Colegios de cada departamento se elabora la lista de tutorados y se les designa a algún profesor del área, mediante el diálogo, pero no existe un proceso definido. En un inicio se tomó la decisión de que los profesores de tiempo fueran tutores, pero hubo molestia, entonces se solicitó apoyo de la Dirección General Académica y se compartió que la misma ANUIES precisaba a los tutores como profesores de tiempo.

Sobre el perfil del tutor como tal no se tiene, en algún momento se habló del tutor académico y tutor integral, donde el primero provenía del departamento académico y el segundo era un perfil más de acompañamiento, la demanda de este último creció y ya no se daban abasto por lo que poco a poco fue desapareciendo.

Hay una oferta de formación cada período para los tutores, la agenda la lleva la Coordinación de Formación Integral de Profesores y Tutores, actualmente hay aproximadamente 90 tutores y se considera que no se requieren más tutores, debido a que el número de estudiantes asignados ha disminuido porque en un inicio se asignaban a estudiantes que no tenían factores de riesgo y finalmente no asistían a las tutorías.

Se considera que hay tutores nuevos que no han tenido un seguimiento, no han sido formados y no conocen el proceso a detalle. Sin embargo, ellos opinan que el fomentar que se formen y que participen depende de los directores y las coordinaciones, por ejemplo, actualmente se está impartiendo un módulo y sólo hay doce inscritos de un padrón de noventa.

En referencia a si la tutoría debería ser obligatoria u optativa, ambos concluyen que debido a la filosofía de la propia Universidad debe ser optativa, tomando en cuenta tanto la forma en que las coordinaciones avisan a los estudiantes como el primer contacto que tiene el tutor con su tutorado, debido a que este primer acercamiento es fundamental para enamorar al tutorado y obtener resultados. Además de que al ser optativa da mayor flexibilidad al proceso en sí.

Sobre cómo evaluarían el programa de tutorías consideran que es difícil evaluarlo porque en términos de actualización estarían mal, debido a que no han hecho cambios al programa en mucho tiempo, tampoco se ha renovado el manual del tutor y en sí el formato de las tutorías requiere un reajuste debido a la virtualidad que se ha vivido últimamente, producto de la pandemia.

Por otro lado, llama la atención que en la entrevista se menciona que la evaluación es un proceso que no depende tal cual de ellos porque el tutor no depende de dicha área. Así mismo, si las coordinaciones entregan o no la carta, o si los tutores reciben capacitación, tampoco son actividades que recaigan en el área. Sin embargo, lo que sí estriba en ellos es la fecha de arranque y afirman, que se han mejorado los tiempos.

Uno de los entrevistados menciona que para responder la pregunta de cómo evaluarías la gestión del programa de tutorías tendría que venir de lo que no se está haciendo bien y se necesitaría un previo de qué se requiere, es decir, contar con procesos que no se tienen y después evaluarlos. Además, sobre el tema del tutor hay otra área designada para la formación y todo lo que tenga que ver con los tutores es la Coordinación de Formación Integral de Profesores y Tutores.

#### **4.2.2 Análisis de la entrevista a la Coordinadora de Formación Integral de Profesores y Tutores.**

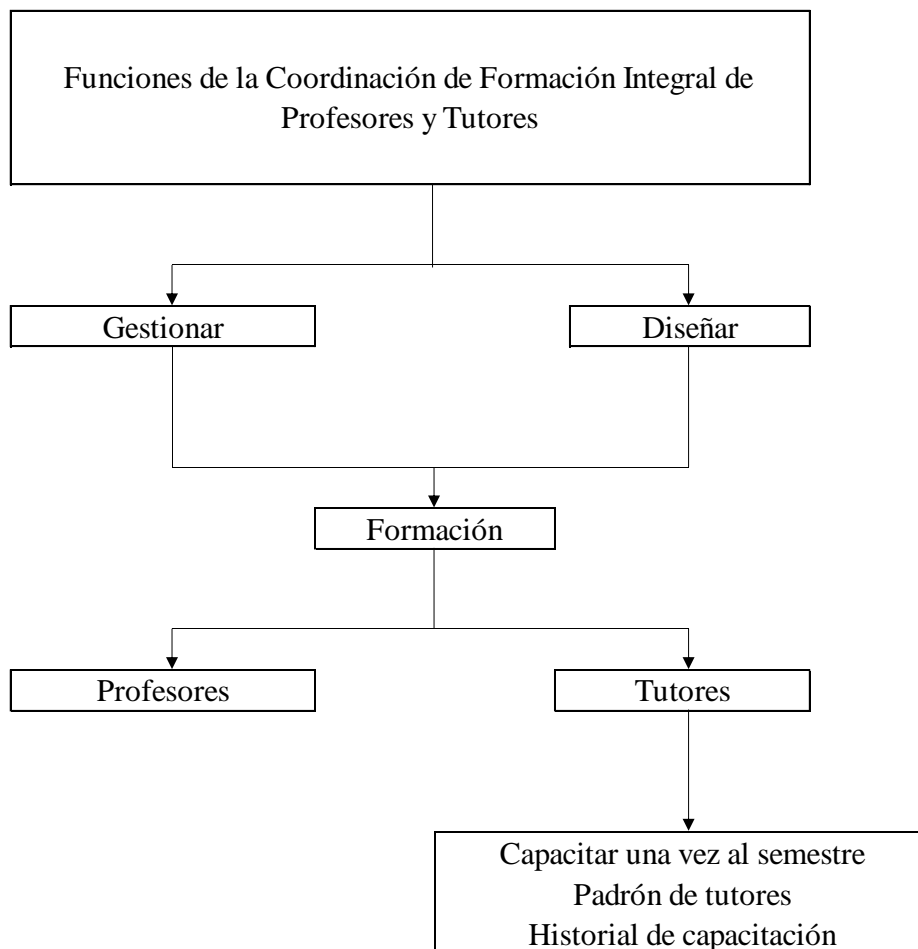
Después de realizar la entrevista semiestructurada al Coordinador y una Orientadora Educativa de la Coordinación de Formación y Orientación Educativa se decidió agregar una entrevista más para la Coordinadora de Formación Integral de Profesores y Tutores (véase Anexo G) debido a que dicha área es la encargada de la capacitación de los tutores y se consideró que su participación en la gestión del programa de tutorías proporcionaría información importante al respecto, sobre todo porque al revisar los documentos previos que se obtuvieron sobre la gestión del programa de tutorías no se hacía referencia a esta área. Por lo cual, se consideró que era un *gap* en la gestión.

La entrevista se grabó y se transcribió, se centró en conocer las funciones del área, su relación con el programa de tutorías, en específico con los tutores y conocer sus comentarios sobre la gestión del programa de tutorías.

Se analizaron las preguntas de dicha entrevista y se obtuvo que la función principal de la Coordinación de Formación Integral de Profesores y Tutores es gestionar y diseñar los cursos para los profesores y los tutores de la Universidad (véase Figura 33). Se emite un informe semestral de los docentes que recibieron formación en ese semestre y fueron los iniciadores de la creación e implementación del diplomado para tutores.

**Figura 33**

*Entrevista a la Coordinadora de Formación Integral de Profesores y Tutores.*



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la historia de lo que hoy se conoce como Coordinación de Formación Integral de Profesores y Tutores, inicia en 1988 con la coordinación de la Maestría en Investigación y Desarrollo de la Educación, que se encargaba del Curso de Inducción a Profesores de Nuevo Ingreso.

En el periodo 2012-2016 se constituyó la Coordinación de Formación de Profesores y Educación Virtual. En 2014, esta coordinación se adscribió a la Dirección General del Medio Universitario y se transformó en Coordinación de Formación Integral de Profesores

y Tutores (CFIPT). Los principales logros de este periodo en relación con la formación de profesores son: se generó una oferta de formación de profesores diversificada contando con las modalidades presencial y virtual en los espacios de formación, mismos que se organizaron en cursos (con duración de entre 20 y 30 horas) y módulos (con duración de cuatro horas). Se creó el Diplomado en Educación Personalizada para la Mejora de la Práctica Docente. Se actualizaron los documentos normativos que regulan el quehacer del área; se automatizaron algunos procesos administrativos; se reconfiguró el curso de inducción a profesores; se gestionó la participación del Rector en los días Cero de los Departamentos, y se realizó un diagnóstico de necesidades de formación de profesores. En relación a la formación de tutores, se diseñó e implementó el Diplomado en Tutoría al estilo Ignaciano y se promovió un trabajo colaborativo con la Coordinación de Formación y Orientación Educativa.

Se puede observar que la Coordinación ha sufrido varios cambios en su estructura, encomiendas y así mismo, ha cambiado de Dirección General a lo largo de su historia. La entrevistada comenta que una de las debilidades de la gestión del programa de tutorías es que la Coordinación esté cambiando de Dirección, porque implica nuevos jefes y volver a empezar.

En referencia al perfil del tutor afirma que se cuenta con el perfil y está a cargo del Coordinador de Formación y Orientación Educativa. También comparte que la capacitación para los tutores se realiza una vez al semestre, no se cuenta con un procedimiento para la selección de tutores y considera que actualmente no se requieren más tutores. Sin embargo, hace referencia a que sí se requiere al menos una persona más de tiempo completo en el área y/o que la formación de tutores debería estar bajo la Coordinación de Formación y Orientación Educativa, lo cual parece lógico para unificar los procesos.

## Conclusiones y Recomendaciones

Después de haber analizado e interpretado la información que se obtuvo de los instrumentos de recolección elegidos para este trabajo de investigación, se logra concluir que la gestión del programa de tutorías carece de procedimientos que permitan tener una evaluación previa contra la cual se pueda comparar los resultados que se obtienen cada período y determinar si se están cumpliendo con los objetivos del programa.

La información que se obtiene por parte de la automatización que se realizó al programa de tutorías es difícil de analizar debido a que son reportes de preguntas abiertas, se tiene el reporte inicial, final y compromisos, por ejemplo, si fueron 100 tutorados asignados se tienen que leer más de 300 textos, después categorizar la información y finalmente tomar decisiones, lo cual hace más complejo este proceso. En el área de la Coordinación de Formación y Orientación Educativa sólo hay dos personas que trabajan directamente con el programa de tutorías por lo cual le tocaría a cada uno leer e interpretar 150 textos. Aunado a otras actividades que desarrollan como la impartición de talleres, acompañamiento de alumnos (no necesariamente inscritos en el programa de tutorías), orientación educativa, etc.

Si existe una sistematización de la información que arroja el sistema de tutorías que se implementó, sin embargo, se sugiere que la información que se recaba se automatice de tal manera que sea fácil su manejo para las personas que tienen que analizar los datos.

Existen principalmente tres categorías a revisar, de las cuales se desprenden subtemas a tratar:

La primera es la figura del tutor, de acuerdo a la información obtenida se tiene que no existe un procedimiento para seleccionar tutores, aunque se considera que el tutor es parte de la gestión de la Coordinación de Formación Integral de Profesores y Tutores, dicha coordinación sólo lo reduce a que se encargan de la formación de los tutores y no todo lo que conlleva esta figura, como su selección, perfil, padrón actualizado, el trabajo fino con el tutor, para saber cómo llevan a cabo su labor, si requieren de ciertas estrategias para su tutoría, un acompañamiento del propio tutor, como o que se conoce, cuidar al que brinda cuidado.

El 58% de los tutores encuestados considera que la tutoría no es una función sustantiva del puesto que desempeña, la calificación promedio con la que evalúan al programa de tutorías es de 7.8 debido a que consideran que el actual esquema que se maneja no funciona, el alumno no está interesado y sienten que no ayuda en realidad. También el 58% de los tutores respondió que no ha recibido una capacitación sobre el tema de tutorías en el último año, lo cual contrasta con uno de los objetivos de la Coordinación de Formación Integral de Profesores y Tutores que se refiere a formar a los tutores una vez al semestre.

La segunda es el programa de tutorías, se obtuvo que se requiere de una clasificación previa para diferenciar entre la tutoría académica y la tutoría de acompañamiento, definir que para la primera se recurriría a los colaboradores de la Dirección General Académica y para la segunda serían los colaboradores de la Dirección General del Medio Universitario. Aunque las coordinaciones académicas identifican los casos de los alumnos, debería homogeneizarse el proceso con todas las áreas involucradas, iniciando con Servicios Escolares, esta área enviaría los casos académicos que normalmente presentan algún factor de riesgo y por ende su promedio se ve implicado. La Coordinación de Formación y Orientación Educativa se encargaría de revisar los casos y determinar cuáles requieren tutoría académica y cuáles requieren tutoría de acompañamiento. Posteriormente, canalizar a los tutorados dependiendo del tipo de tutoría que requieren, si es académica se envía al Coordinador de la licenciatura y si es tutoría de acompañamiento se le asigna un tutor de este tipo.

También se requiere de actualizar el modelo general de la tutoría para que se brinde de manera virtual, debido a los cambios que han surgido por la pandemia. Determinar un proceso administrativo que deje en claro los objetivos, la jerarquización de las funciones, descripción de puestos, la motivación, comunicación y supervisión, así como la detección de desviaciones y posibles correcciones.

Y la tercera es la figura del tutorado, se sabe que, las y los tutorados se caracterizan por un perfil complejo respecto a su compromiso hacia la Universidad y expectativas respecto a su proyecto de vida, hasta cierto punto apático debido a los problemas que presenta desde su admisión a la Universidad y el área de mejora donde se podría inferir desde un inicio es clasificar si lo que le impide tener un buen desarrollo académico es por

falta de hábitos de estudio o es por problemas de índole personal, familiar, etc. Es probable que algunos Coordinadores ya realicen el análisis previo de sus alumnos, sin embargo, esta acción se debería estandarizar institucionalmente. Como en el punto anterior sí se trata de alumnos de nuevo ingreso desde Servicios Escolares se envían los casos con factores de riesgo a la Coordinación de Formación y Orientación Educativa y esta a su vez clasifica a los tutorados dependiendo de la tutoría que requieren. Puede también apoyarse de los Coordinadores y a partir de segundo semestre los Coordinadores son los que deberían estar familiarizados con cada situación de los tutorados para determinar si continúan en el programa de tutorías o se retiran.

Esto permitiría diferenciar a los tutores, dependiendo del caso de cada tutorado. Así mismo, habría que poner candados en la inscripción de nuevo ingreso y reinscripción de tutorados donde no se pueda inscribir más de cinco materias al semestre y pilotear que la tutoría académica o de acompañamiento debería ser obligatoria en primer semestre (alumnos de nuevo ingreso). Posteriormente, la tutoría sería optativa y en caso de que algún tutorado desee no aceptarla, debería ser obligatorio el llenado de la carta de rechazo.

El programa de tutorías sin duda es un proyecto estratégico de la Universidad porque es un punto para evaluar por todas las acreditadoras de las diferentes licenciaturas, sin embargo, a nivel de gestión es un proyecto que carece de procedimientos claros y estandarizados y por lo tanto los actores y responsables que tienen alguna relación con el programa de tutorías no tienen claras sus funciones, alcances y limitaciones.

Sin embargo, el nivel de evaluación del procedimiento administrativo de la tutoría recibida por los tutorados fue percibido positivamente obteniendo una calificación de 9.19 y al 95% de los tutorados les gustó recibir tutoría, son dos datos a resaltar en las conclusiones, tanto la figura del tutor como el proceso de tutorías, debido a que a pesar de que los tutorados tengan un perfil complejo su evaluación fue positiva y perciben a la tutoría como un acompañamiento útil en su paso por la Universidad.

Así mismo, se propone usar el cuestionario que se aplicó a los tutores y tutorados para evaluar la gestión del programa de tutorías cada semestre, las preguntas en su mayoría son cerradas, lo cual permite manejar la información de manera más ágil y a su vez, permitirá crear un informe de actividades homogéneo para cada semestre. Una vez que se vayan aplicando estos cuestionarios, se tendrá la misma información, se analizará y



permitirá revisar las desviaciones que puedan surgir porque habrá políticas y ocupaciones a realizar, que en caso de que no se lleven a cabo, se contará con parámetros de evaluación para definir las desviaciones y aplicar los correctivos necesarios.

## Resumen Ejecutivo a la Universidad

El objeto de la presente investigación es hablar sobre la gestión del programa de tutorías de la una Universidad privada en el Estado de Puebla. Dicha institución como cualquier sistema de educación superior enfrenta problemas actuales como el crecimiento de las tecnologías de la información, programas híbridos, programas virtuales, etc. Y, por otro lado, afronta desafíos que han sido parte de su quehacer desde que inició sus labores como la deserción y el bajo nivel académico por parte de los estudiantes.

Lo que este trabajo de investigación pretende, es realizar una valoración de la gestión del programa de tutorías y con ello mejorar las actividades que desarrollan tanto los tutores como los tutorados, perfeccionando la interrelación que se mantiene con otras áreas de la universidad, la relación entre los responsables de la actividad, el tutor y tutorado; la asignación correcta de recursos y cumpliendo con el objetivo principal del programa de tutorías que hace referencia a mejorar el rendimiento académico del alumno.

La correcta gestión en el programa de tutorías permitiría generar cambios que ayuden al correcto funcionamiento del sistema, se optimicen los recursos con los que se cuenta, se sistematice la información y finalmente se puedan tomar decisiones sobre el actual funcionamiento del programa de tutorías. De acuerdo con Venegas y Gairín, (2018) señalan que el éxito del plan para llevarla a cabo no sólo reside en su contenido y su filosofía, sino que también, en la manera de organizarse, en la coherencia con las políticas institucionales, y en la estimación de condiciones adecuadas que cualquier proceso de innovación y cambio debe considerar.

Aunque haya Coordinaciones académicas que sí realicen la mayoría de las actividades que conlleva la gestión del programa de tutorías, se requiere estandarizar los procesos de gestión, para garantizar que la atención que recibe un tutorado del área de Ciencias de la Salud sea igual a la atención que se brinda, a través de la gestión del área de Negocios.

La investigación adoptó la ruta de la investigación cualitativa. Por lo que se refiere al tipo de diseño es exploratorio y en específico un estudio de caso, debido a que se centra en el programa de tutorías de una universidad en específico, se deseó conocer y definir la

situación actual del programa de tutorías, recoger impresiones y opiniones de los participantes que están inmersos en el proceso, con el fin de hacer una propuesta de mejora.

Las personas que conformaron esta investigación fueron los tutores, tutorados y personal de tiempo de la Coordinación de Formación y Orientación Educativa y la Coordinación de Formación Integral de Profesores y Tutores de una Universidad privada en el Estado de Puebla.

En referencia al cuestionario para el tutor se tenía una muestra de 14 individuos y se obtuvo la respuesta de 31 personas. Para el cuestionario de los tutorados se tenía una muestra de 19 individuos y se obtuvo la respuesta de 21 personas.

Sobre las entrevistas se aplicaron tres entrevistas semi estructuradas: dos a la Coordinación de Formación y Orientación Educativa y después de transcribir dichas entrevistas se determinó que era necesario aplicar una entrevista más para la Coordinación de Formación y Orientación Educativa.

Después de haber analizado e interpretado la información que se obtuvo de los instrumentos de recolección elegidos para este trabajo de investigación, se logra concluir que la gestión del programa de tutorías carece de procedimientos que permitan tener una evaluación previa contra la cual se pueda comparar los resultados que se obtienen cada período y determinar si se están cumpliendo con los objetivos del programa.

La información que se obtiene por parte de la automatización que se realizó al programa de tutorías es difícil de analizar debido a que son reportes de preguntas abiertas, se tiene el reporte inicial, final y compromisos, por ejemplo, si fueron 100 tutorados asignados se tienen que leer más de 300 textos, después categorizar la información y finalmente tomar decisiones, lo cual hace más complejo este proceso. En el área de Coordinación de Formación y Orientación Educativa sólo hay dos personas que trabajan directamente con el programa de tutorías por lo cual le tocaría a cada uno leer e interpretar 150 textos. Aunado a otras actividades que desarrollan como la impartición de talleres, acompañamiento de alumnos (no necesariamente inscritos en el programa de tutorías), orientación educativa, etc.

Existen principalmente tres categorías a revisar, de las cuales se desprenden subtemas a tratar:

La primera es la figura del tutor, de acuerdo a la información obtenida se tiene que no existe un procedimiento para seleccionar tutores, aunque se considera que el tutor es parte de la gestión de la Coordinación de Formación Integral de Profesores y Tutores, dicha coordinación sólo lo reduce a que se encargan de la formación de los tutores y no todo lo que conlleva esta figura, como su selección, perfil, padrón actualizado, el trabajo fino con el tutor, para saber cómo llevan a cabo su labor, si requieren de ciertas estrategias para su tutoría, un acompañamiento del propio tutor, como o que se conoce, cuidar al que brinda cuidado.

El 58% de los tutores encuestados considera que la tutoría no es una función sustantiva del puesto que desempeña, la calificación promedio con la que evalúan al programa de tutorías es de 7.8 debido a que consideran que el actual esquema que se maneja no funciona, el alumno no está interesado y sienten que no ayuda en realidad. También el 58% de los tutores respondió que no ha recibido una capacitación sobre el tema de tutorías en el último año, lo cual contrasta con uno de los objetivos de la Coordinación de Formación Integral de Profesores y Tutores que se refiere a formar a los tutores una vez al semestre.

La segunda es el programa de tutorías, se obtuvo que se requiere de una clasificación previa para diferenciar entre la tutoría académica y la tutoría de acompañamiento, definir que para la primera se recurriría a los colaboradores de la Dirección General Académica y para la segunda serían los colaboradores de la Dirección General del Medio Universitario. Aunque las coordinaciones académicas identifican los casos de los alumnos, debería establecerse un procedimiento y homogeneizarse con todas las áreas involucradas, iniciando con Servicios Escolares, esta área enviaría los casos académicos que normalmente presentan algún factor de riesgo y por ende su promedio se ve implicado. La Coordinación de Formación y Orientación Educativa se encargaría de revisar los casos y determinar cuáles requieren tutoría académica y cuáles requieren tutoría de acompañamiento. Posteriormente, canalizar a los tutorados dependiendo del tipo de tutoría que requieren, si es académica se envía al Coordinador de la licenciatura y si es tutoría de acompañamiento se le asigna un tutor de este tipo.

También se requiere de actualizar el modelo general de la tutoría para que se brinde de manera virtual, debido a los cambios que han surgido por la pandemia. Determinar un

proceso administrativo que deje en claro los objetivos, la jerarquización de las funciones, descripción de puestos, la motivación, comunicación y supervisión, así como la detección de desviaciones y posibles correcciones.

Y la tercera es la figura del tutorado, se sabe que, las y los tutorados se caracterizan por un perfil complejo respecto a su compromiso hacia la Universidad y expectativas respecto a su proyecto de vida, hasta cierto punto indiferente debido a los problemas que presenta desde su admisión a la Universidad y el área de mejora donde se podría inferir desde un inicio es clasificar si lo que le impide tener un buen desarrollo académico es por falta de hábitos de estudio o es por problemas de índole personal, familiar, etc. Es probable que algunos Coordinadores ya realicen el análisis previo de sus alumnos, sin embargo, esta acción se debería estandarizar institucionalmente. Como en el punto anterior sí se trata de alumnos de nuevo ingreso desde Servicios Escolares se envían los casos con factores de riesgo a la Coordinación de Formación y Orientación Educativa y esta a su vez clasifica a los tutorados dependiendo de la tutoría que requieren. Puede también apoyarse de los Coordinadores y a partir de segundo semestre los Coordinadores son los que deberían estar familiarizados con cada situación de los tutorados para determinar si continúan en el programa de tutorías o se retiran.

Esto permitiría diferenciar a los tutores, dependiendo del caso de cada tutorado. Así mismo, habría que poner candados en la inscripción de nuevo ingreso y reinscripción de tutorados donde no se pueda inscribir más de cinco materias al semestre y pilotear que la tutoría académica o de acompañamiento debería ser obligatoria en primer semestre (alumnos de nuevo ingreso). Posteriormente, la tutoría sería optativa y en caso de que algún tutorado desee no aceptarla, debería ser obligatorio el llenado de la carta de rechazo.

El programa de tutorías sin duda es un proyecto estratégico de la Universidad porque es un punto para evaluar por todas las acreditadoras de las diferentes licenciaturas, sin embargo, a nivel de gestión es un proyecto que carece de procedimientos claros y estandarizados y por lo tanto los actores y responsables que tienen alguna relación con el programa de tutorías no tienen claras sus funciones, alcances y limitaciones.

Así mismo, se propone usar el cuestionario que se aplicó a los tutores y tutorados para evaluar la gestión del programa de tutorías cada semestre, las preguntas en su mayoría son cerradas, lo cual permite manejar la información de manera más ágil y a su vez,

permitirá crear un informe de actividades homogéneo para cada semestre. Una vez que se vayan aplicando estos cuestionarios, se tendrá la misma información, se analizará y permitirá revisar las desviaciones que puedan surgir porque habrá políticas y ocupaciones a realizar, que en caso de que no se lleven a cabo, se contará con parámetros de evaluación para definir las desviaciones y aplicar los correctivos necesarios.

## Referencias

- Aguilar, B. S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2021, 13 de septiembre). *Acerca de la ANUIES*.  
<http://www.anui.es.mx/anui.es/acerca-de-la-anui.es>
- Bejar, M. (2017). La cura personalis ignaciana y el estudiante universitario de hoy. *Didac*. 69.  
[http://revistas.iberomx.mx/didac/articulo\\_detalle.php?id\\_volumen=24&id\\_articulo=286&id\\_seccion=133&active=132&pagina=28](http://revistas.iberomx.mx/didac/articulo_detalle.php?id_volumen=24&id_articulo=286&id_seccion=133&active=132&pagina=28)
- Benoit, C., Castro, R. y Jaramillo C. (2018). Aprendizaje y Formación Valórica en la Enseñanza Mediante Tutorías entre pares. *Praxis & Saber*, 10(22), 89–113.  
<https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n22.2019.8796>
- Bernal, T. C. (2016). Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación.  
<http://ezproxy.biblored.gov.co:2057/?il=4326>
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.  
<http://ezproxy.biblored.gov.co:2057/?il=3504>
- Di Vita, A., Daura, F. y Montserrat, M. (2021). La Tutoría Universitaria entre Latinoamérica y Europa: El Caso de la Universidad Austral (Argentina) y El de la Universidad de Estudios de Palermo (Italia). *Revista Panamericana de Pedagogía*. (31), 149-166. <https://doi.org/10.21555/rpp.v0i31.2123>
- Fernández, D. D. J. (2017). *Segundo informe del rector 2017*. Ibero Tijuana.  
<http://ri.iberomx.mx/handle/iberomx/3054>
- Gaete, V. (2015). Desarrollo psicosocial del adolescente. *Revista Chilena de Pediatría*, 86 (6), 436-443. <https://dx.doi.org/10.1016/j.rchipe.2015.07.005>
- García, M. (2018). *Programa de Tutorías de la Pontificia Universidad Católica Argentina: Evaluación y propuestas de mejora desde la perspectiva de la orientación educativa* [Tesis de doctorado, Pontificia Universidad Católica Argentina] Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED. <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:ED-Pg-Educac-Migarcia>

- Garese, R. (2015). La tutoría, una función que se construye. VII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXII Jornadas de Investigación XI Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.  
<https://www.aacademica.org/000-015/445.pdf>
- Griffin, R. W., Phillips, J. M. y Gully, S. M. (2020). *Comportamiento organizacional: administración de personas y organizaciones*. Cengage Learning.  
<http://ezproxy.biblored.gov.co:2057/?il=9979>
- Gutiérrez, M. A., Sánchez, R. L. y Flores, Y. S. (2015). Señalando rutas que trazan el futuro. Las voces de los tutores. Programa institucional de tutorías. Universidad Autónoma de Coahuila. Barrón, I. M., Torres R. S. y Muñoz, L. T. (Eds.)  
[https://www.researchgate.net/profile/Maria-De-Jesus-Araiza/publication/293335174\\_La\\_percepcion\\_de\\_los\\_tutorados\\_sobre\\_el\\_programa\\_de\\_tutoria\\_academica\\_en\\_la\\_Facultad\\_de\\_Contaduria\\_Publica\\_y\\_Administracion\\_de\\_la\\_UANL/links/56b7cc7e08ae44bb330bc92e/La-percepcion-de-los-tutorados-sobre-el-programa-de-tutoria-academica-en-la-Facultad-de-Contaduria-Publica-y-Administracion-de-la-UANL.pdf#page=575](https://www.researchgate.net/profile/Maria-De-Jesus-Araiza/publication/293335174_La_percepcion_de_los_tutorados_sobre_el_programa_de_tutoria_academica_en_la_Facultad_de_Contaduria_Publica_y_Administracion_de_la_UANL/links/56b7cc7e08ae44bb330bc92e/La-percepcion-de-los-tutorados-sobre-el-programa-de-tutoria-academica-en-la-Facultad-de-Contaduria-Publica-y-Administracion-de-la-UANL.pdf#page=575)
- Hernández, S. R. y Mendoza T. C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.  
<http://ezproxy.biblored.gov.co:2057/?il=6443>
- IBERO Puebla. Manual para el tutor. (2013).
- Jiménez, C. y Comet C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de investigación en ciencias sociales y humanidades*. 3(2).  
<https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/54>
- Jones, G. R. y George, J. M. (2019). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill.  
<http://ezproxy.biblored.gov.co:2057/?il=9160>
- Lobato, C. y Guerra, N. (2016). La tutoría en la educación superior en Iberoamérica: Avances y desafíos. *Educar*, 52.  
<https://raco.cat/index.php/Educar/article/view/311814>



- Martínez, P., Pérez, F. y Martínez, M. (2018). Aplicación de los Modelos de Gestión de Calidad a la Tutoría Universitaria. *Revista Complutense de Educación*, 29 (3), 33-50. <http://dx.doi.org/10.5209/RCED.53541>
- Muñoz, R. C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Pearson Educación. <http://ezproxy.biblored.gov.co:2057/?il=4107>
- Münch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. Pearson Educación. <http://ezproxy.biblored.gov.co:2057/?il=3694>
- Münch, L. (2018). *Administración: gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Pearson Educación. <http://ezproxy.biblored.gov.co:2057/?il=9257>
- Ortega, E., Polanco, I. y Serna, J. (2016, 05 de junio). Identificar prácticas y/o procedimientos de la función tutorial. Caso: Análisis entre alumnos y catedráticos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua. [Ponencia] *XIX Congreso Internacional sobre Innovaciones en Docencia e Investigación en Ciencias Económico Administrativas Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua*, México. <http://apcam.org.mx/wp-content/uploads/2019/03/PONENCIA-56-UACH-1.pdf>
- Real Academia Española. (s.f.). Tutoría. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 08 de octubre de 2021, de <https://dle.rae.es/tutor%C3%ADa>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación. <http://ezproxy.biblored.gov.co:2057/?il=6951>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. <http://ezproxy.biblored.gov.co:2057/?il=4915>
- Romo, L. A. (2011). *La tutoría*. Publicaciones ANUIES. [Libro225.pdf \(anuies.mx\)](#)
- Universidad Veracruzana. (2009). *Reglamento del Sistema Institucional de Tutorías*. <https://www.uv.mx/legislacion/files/2017/07/Tutorias-Universidad-Veracruzana.pdf>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. La Caracola Editores. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vara Horna, A. A. (2015). *Los 7 pasos para elaborar una tesis: como elaborar y asesorar una tesis para Ciencias Administrativas, Finanzas, Ciencias Sociales y Humanidades. Macro*. <http://ezproxy.biblored.gov.co:2057/?il=6177>

Venegas, L., y Gairín, J. (2018). Gestión y desarrollo de planes de acción tutorial en la universidad. Estudios de casos. *REOP - Revista Española De Orientación Y Psicopedagogía*, 29(1), 125–143.

<https://doi.org/10.5944/reop.vol.29.num.1.2018.23298>

Wehrich, H., Koontz, H. y Cannice, M. V. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw-Hill.

<http://ezproxy.biblored.gov.co:2057/?il=5199>

## Anexos

### Anexo A

#### *Modalidades de tutoría en la universidad*

Modalidad	Definición	Figura	Sistema
Tutoría académica.	Labor de seguimiento y apoyo del proceso de aprendizaje en una asignatura o materia.	Docente.	Plan de Acción Tutorial (PAT) de universidad o de facultad.
Tutoría personal.	Atención individualizada y especializada para resolver dificultades personales que afectan al rendimiento académico.	Profesional especialista.	A petición del estudiante.
Tutoría de titulación o carrera.	Intervención de apoyo al desarrollo personal, académico y profesional a lo largo de toda la trayectoria universitaria del estudiante.	Docente.	PAT.
Tutoría entre iguales.	Estudiante experimentado que apoya a compañeros de titulación.	Estudiante.	PAT.
Tutoría de servicio.	Atención de información y asesoramiento académico y laboral a todo el alumnado de la universidad.	Técnicos.	Servicio institucional al estudiante.
Tutoría de Prácticum.	Asesoramiento al estudiante en periodo de prácticas en un centro profesional.	Docente.	Programa de Prácticum.
Tutoría de investigación.	Asesoramiento individualizado en la elaboración de un trabajo de investigación en el grado, en el posgrado o en el doctorado.	Docente.	Programada entre docente y estudiante.

*Nota:* En las diferentes universidades iberoamericanas, se pueden encontrar sistemas de acción tutorial que responden a alguno de estos modelos. Fuente: Lobato y Guerra, (2016), p. 385.

**Anexo B***Modalidades de tutoría en universidades*

País	Tutoría académica	Tutoría entre iguales
España	En general, en todas las universidades públicas y privadas.	Universidades de Burgos, Cádiz, Granada, La Laguna, Sevilla, Autónoma de Barcelona, Politécnica de Barcelona, Complutense de Madrid, Pablo de Olavide, Politécnica de Madrid, Politécnica de Valencia, Salamanca, Valencia, Valladolid, Zaragoza, UNED, Universidad Europea de Madrid, etc.
México	Universidades Autónoma Metropolitana, de Guanajuato, Veracruzana, Benito Juárez, Sonora, Yucatán, Nacional de México, Juárez de Tabasco, Oriente de Yucatán, San Luis de Potosí, Oaxaca, etc.	Universidades de Benito Juárez, Sonora, Yucatán, Nacional de México, Juárez de Tabasco, Oriente de Yucatán, San Luis de Potosí, Oaxaca.
Colombia	Universidades Pedagógica Nacional Unidad-Ajusco, Nacional de Colombia, Cooperativa de Sergio Arboleda, Medellín, Sabana, etc.	Universidades Pontificia Javeriana, de Bogotá, de Rosario, etc.

Brasil	Universidades Estadual de Paraíba, Sao Paulo, Santa Cruz do Sul, Federal do Rio de Janeiro, Federal da Bahia, Federal Santa Catarina, Estadual de Campina, Federal Amazonia, Federal de Rondonia, Federal Grande Dourados, etc.	Universidades Federal de Paraíba, Faculdade Boa Viagem de Recife, Federal Pernambuco, Potiguar, Federal do Paraná.
Argentina	Numerosas universidades nacionales, sobre todo en facultades de Ciencias Económicas. Universidades de Luján, Tecnológica Nacional, Comamue, Atlántida, Belgrano, General San Martín, Catamarca, Salta, La Matanza, Misiones, Rosario, Ciudad de Rio Cuarto, Maza, Veracruzana, etc.	Universidades de Liccom, San Luis, San Juan, Litoral, Salta, etc.
Perú	Pontificia Universidad Católica del Perú, Peruana Cayetano Heredia, Peruana de Ciencias Aplicadas, Mayor de San Marcos, Nacional de Huancavelica, etc.	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, etc.

*Nota:* Panorámica de las modalidades de tutorías con mayor implantación en el grado o en el pregrado de las universidades iberoamericanas. Fuente: Lobato y Guerra, (2016), p. 388.

## Anexo C

### Guion de entrevista para personal de la Coordinación de Formación y Orientación Educativa.

Objetivo: Obtener una percepción general del personal de la Coordinación de Formación y Orientación Educativa, área responsable del programa de tutorías de la Universidad Iberoamericana Puebla.

Se intentará identificar su percepción y evaluación sobre la gestión del programa de tutorías, así como su experiencia para identificar elementos que se pueden mejorar y se reflejan en la gestión del programa. Desde una apreciación más institucional, que permita conocer más a fondo la gestión del programa y sus posibles áreas de oportunidad desde el punto de vista del área responsable.

Participantes: 2

El motivo de esta entrevista es conversar sobre tu experiencia en el programa de tutorías para identificar elementos que se puedan mejorar. Te invito a que te sientas libre de platicar en confianza, debido a que esta información será sólo con fines de investigación para generar una propuesta de gestión del programa de tutorías y tus respuestas serán anónimas.

Se hace la observación de que la entrevista será grabada para tener un mejor registro de la información, previa autorización del participante.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son tus funciones en el área de la coordinación de formación y orientación educativa?
2. ¿Cuál es el objetivo del programa de tutorías?
3. ¿Cuál es tu opinión sobre el programa de tutorías? ¿Por qué?
4. ¿Cómo ha sido tu experiencia con el manejo del programa de tutorías?
5. ¿Cómo es la operación del programa de tutorías?
6. ¿Hay algún procedimiento para seleccionar a los tutores? ¿Cuál?
7. ¿Se cuenta con el perfil del tutor?
8. ¿Cada cuándo se capacita a los tutores?
9. ¿Cuántos tutores hay?
10. ¿Consideras que se requieren más tutores?
11. ¿Cómo crees que debería ser la tutoría obligatoria u optativa? ¿Por qué?
12. ¿Consideras que los tutores tienen claras sus actividades a desarrollar? Explica.
13. ¿Cuáles son tus expectativas sobre el programa de tutorías?
14. ¿Qué te preocupa del programa de tutorías?
15. ¿Cómo evaluarías la gestión del programa de tutorías? ¿Por qué?
16. ¿Qué haría falta para mejorar la gestión del programa de tutorías?
17. ¿Consideras que el programa de tutorías debería ser un proyecto estratégico de la universidad? ¿Por qué?
18. ¿Consideras que el programa de tutorías es efectivo? ¿Por qué?

19. ¿Cómo mides esa efectividad?
20. Indica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la gestión del programa de tutorías
21. ¿Qué haría mejor la gestión del programa de tutorías?
22. ¿Cómo evaluarías la gestión de la coordinación de formación y orientación educativa? ¿Por qué?
23. ¿Qué necesitaría la coordinación de formación y orientación educativa para mejorar la gestión del programa de tutorías?
24. ¿Qué opinas de la percepción que tienen los alumnos del programa de tutorías?
25. ¿Algún comentario extra sobre la gestión del programa de tutorías?

Gracias por tu colaboración.

## Anexo D

### Cuestionario para tutorados.

A fin de realizar un diagnóstico del programa de tutorías y generar un modelo de gestión adecuado, te pido por favor responder el siguiente cuestionario, de acuerdo a tu experiencia en el programa de tutorías.

Edad: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Carrera: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es tu promedio actual?
2. ¿Cuál es tu opinión del programa de tutorías?
3. ¿Cómo te enteraste de que formabas parte del programa de tutorías?
4. ¿Recibiste tu carta de invitación al programa de tutorías?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
5. ¿Por qué medio la recibiste?
6. ¿Te explicaron en qué consiste el programa de tutorías?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
7. ¿Has tenido alguna reunión o acercamiento con tu coordinador de carrera?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
8. ¿Consideras que haber sido seleccionado es correcto?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
9. ¿Cómo calificarías el procedimiento administrativo de la tutoría que recibiste?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Deficiente            Excelente

10. ¿Cómo evaluarías el programa de tutorías?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Deficiente            Excelente

11. ¿Cómo describirías tu relación con el tutor?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Deficiente            Excelente

12. ¿Te gustó la tutoría?

Si\_\_\_ No\_\_\_

13. ¿Por qué?

14. ¿Te sirvió de algo la tutoría?



- Si\_\_\_ No\_\_\_
15. ¿Cuántas reuniones tuviste con tu tutor?  
Ninguna  
Una  
Dos  
Tres  
Cuatro  
Cinco o más
16. ¿Fuiste canalizado a alguna área de la universidad?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
17. ¿Cuál?
18. ¿Te sirvió de algo la canalización?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
19. ¿Hubo algún entregable en la tutoría?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
20. ¿Qué actividades desarrollaste en la tutoría?
21. ¿Cuántas veces has estado en el programa de tutorías?  
1\_\_\_  
2\_\_\_  
3\_\_\_  
4 o más \_\_\_
22. ¿Qué sugerencias u observaciones tienes para el programa de tutorías?

Gracias por tu colaboración.

## Anexo F

### Cuestionario para tutor.

A fin de realizar un diagnóstico del programa de tutorías y generar un modelo de gestión adecuado, te pido por favor responder el siguiente cuestionario, de acuerdo a tu experiencia en el programa de tutorías.

Edad: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Área donde labora: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la universidad: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es tu opinión del programa de tutorías?
2. ¿Cómo evaluarías tu labor como tutor?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Deficiente             Excelente

3. ¿Conoces el diplomado de formación de tutores?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
4. ¿Has cursado el diplomado de formación de tutores?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
5. ¿Has recibido alguna capacitación sobre tutorías en el último año?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
6. ¿Cómo evaluarías el programa de tutorías actual?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Deficiente             Excelente

7. ¿Cómo evaluarías la gestión del programa de tutorías?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Deficiente             Excelente

8. ¿Te gustaría seguir participando como tutor?  
Si\_\_\_ No\_\_\_

9. ¿Por qué?
10. ¿Consideras que la tutoría es una actividad sustantiva de tu puesto?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
11. ¿Existe algún indicador para medir el desempeño de tu actividad como tutor?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
12. ¿Cuál?
13. ¿Qué tan comprometido te sientes con la tutoría?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada comprometido ○○○○○○○○○○○○ Totalmente comprometido

14. ¿Cómo consideras que debería ser la tutoría? Obligatoria, optativa, duración, contenido, implicaciones. Explica por favor.
15. Menciona algunas fortalezas de la gestión del programa de tutorías
16. Menciona algunas debilidades de la gestión del programa de tutorías
17. Menciona algunas amenazas de la gestión del programa de tutorías
18. Menciona algunas oportunidades de la gestión del programa de tutorías

Gracias por tu colaboración.

## **Anexo G**

### **Entrevista Coordinación de Formación Integral de Profesores y Tutores**

Objetivo: Obtener una percepción general del personal de la Coordinación de Formación Integral de Profesores y Tutores, área responsable del programa de tutorías de la Universidad Iberoamericana Puebla.

Se intentará identificar su percepción y evaluación sobre la gestión del programa de tutorías, así como su experiencia para identificar elementos que se pueden mejorar y se reflejan en la gestión del programa. Desde una apreciación más institucional, que permita conocer más a fondo la gestión del programa y sus posibles áreas de oportunidad desde el punto de vista del área responsable.

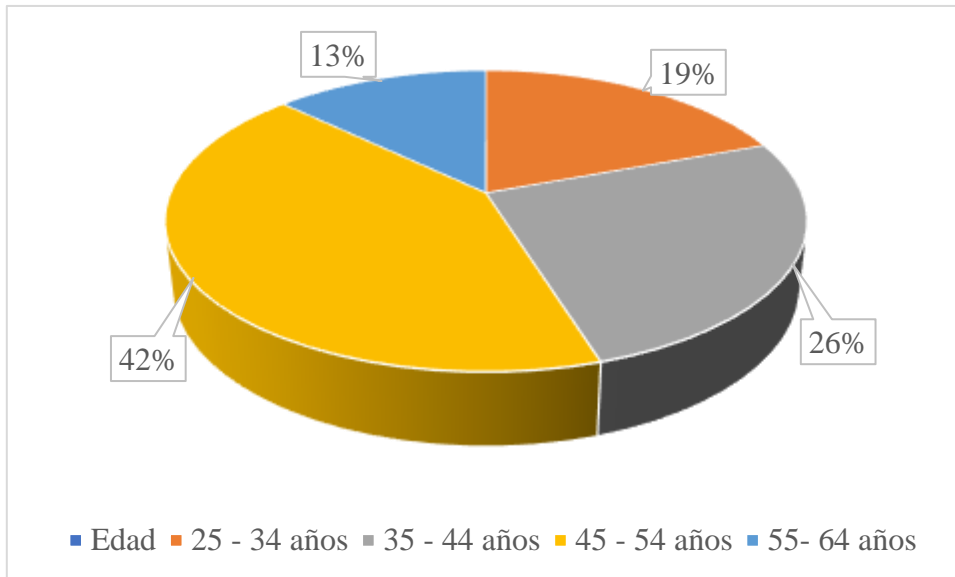
Participantes: 1

El motivo de esta entrevista es conversar sobre tu experiencia en el programa de tutorías para identificar elementos que se puedan mejorar. Te invito a que te sientas libre de platicar en confianza, debido a que esta información será sólo con fines de investigación para generar una propuesta de gestión del programa de tutorías y tus respuestas serán anónimas.

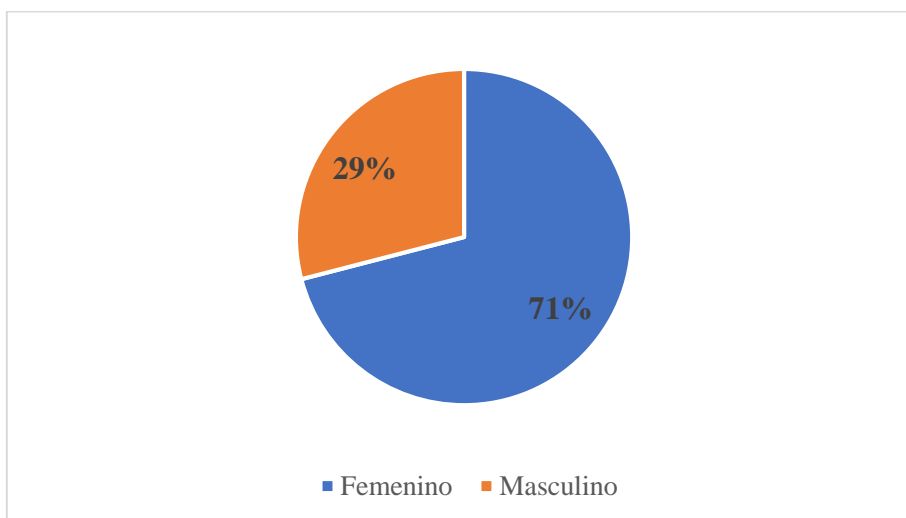
Se hace la observación de que la entrevista será grabada para tener un mejor registro de la información, previa autorización del participante.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son tus funciones en la Coordinación de Formación Integral de Profesores y Tutores?
2. ¿Cuál es tu relación con el programa de tutorías de la Universidad?
3. En el manual del tutor del 2013 no aparece el área de Coordinación de Formación Integral de Profesores y Tutores. Me podrías por favor explicar los cambios que hubo.
4. ¿Se cuenta con el perfil del tutor?
5. ¿Cada cuándo se capacita a los tutores?
6. ¿Consideras que se requieren más tutores?
7. ¿Hay algún procedimiento para seleccionar a los tutores? ¿Cuál?
8. ¿Cómo evaluarías la gestión del programa de tutorías? ¿Por qué?
9. ¿Qué haría falta para mejorar la gestión del programa de tutorías?
10. Indica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la gestión del programa de tutorías
11. ¿Algún comentario extra sobre la gestión del programa de tutorías?

**Anexo H****Figura 6***Edad de tutores.*

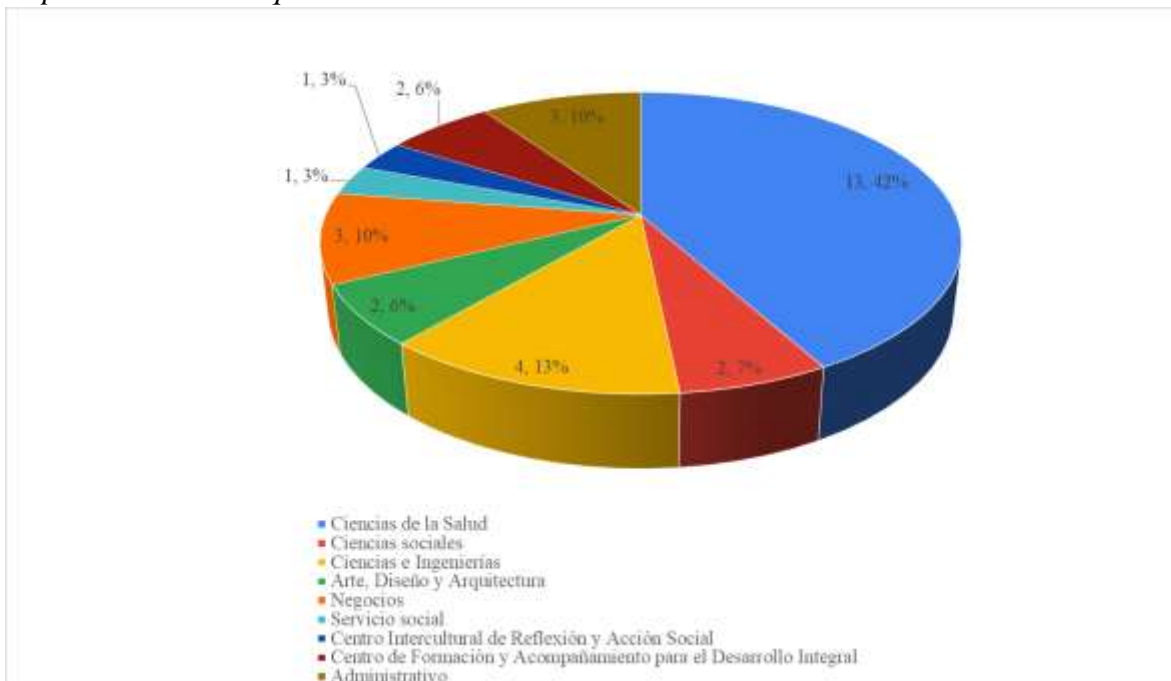
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 7***Género de los tutores*

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 8**

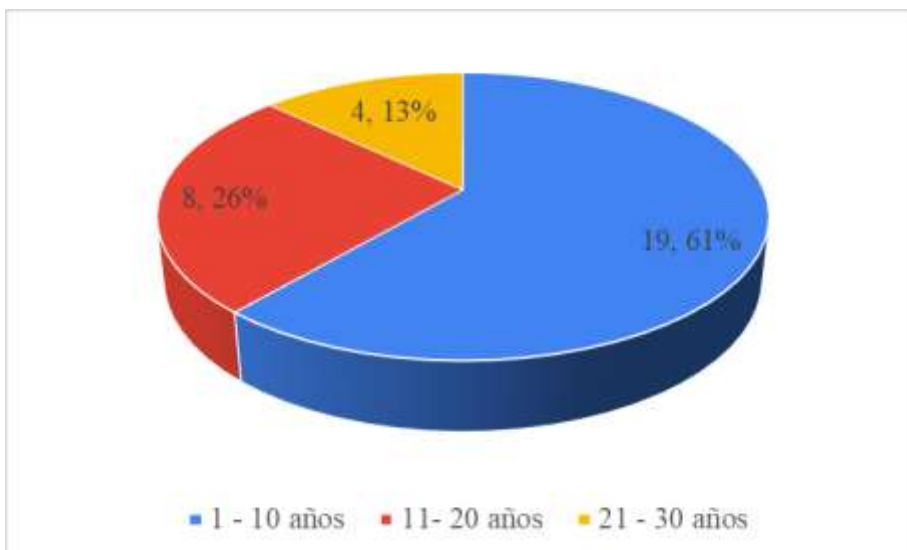
*Departamento en el que laboran los tutores encuestados.*



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 9**

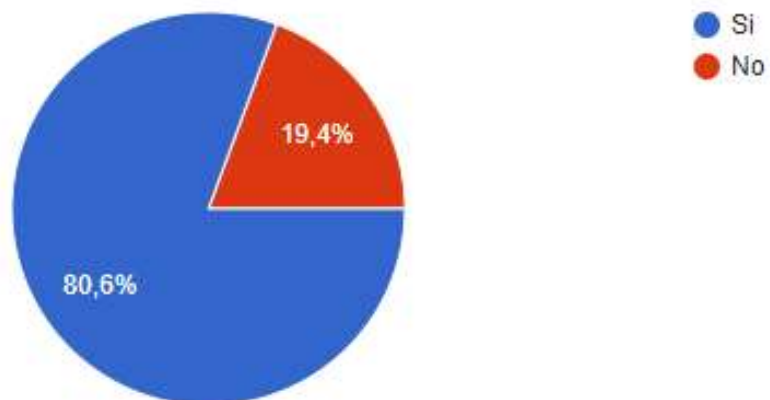
*Antigüedad en la universidad de los tutores.*



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 11**

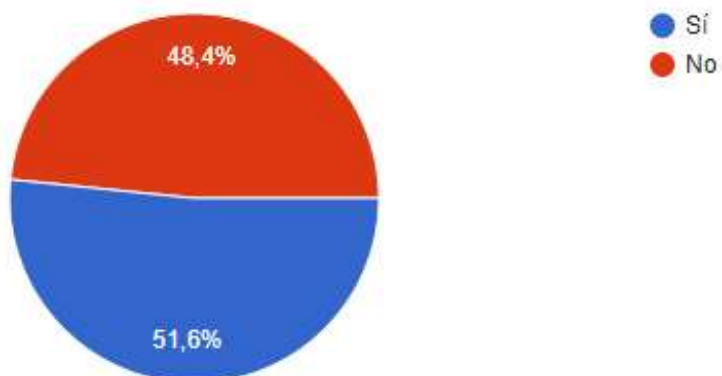
*Porcentaje de Tutores que conocen el Diplomado de formación de tutores.*



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 12**

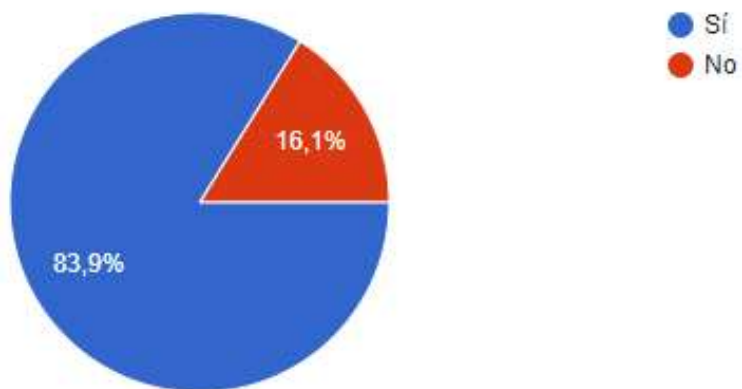
*Porcentaje de Tutores que han cursado el Diplomado de formación de tutores.*



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 16**

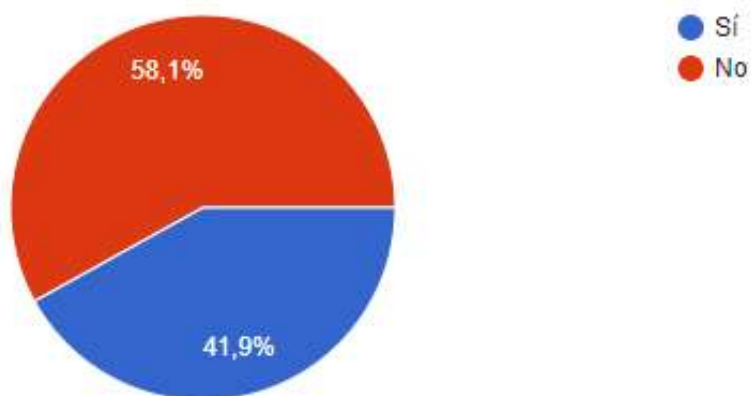
*Porcentaje de tutores que desean seguir participando en el programa de tutorías .*



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 17**

*Porcentaje de tutores que consideran a la tutoría una actividad sustantiva de su puesto.*

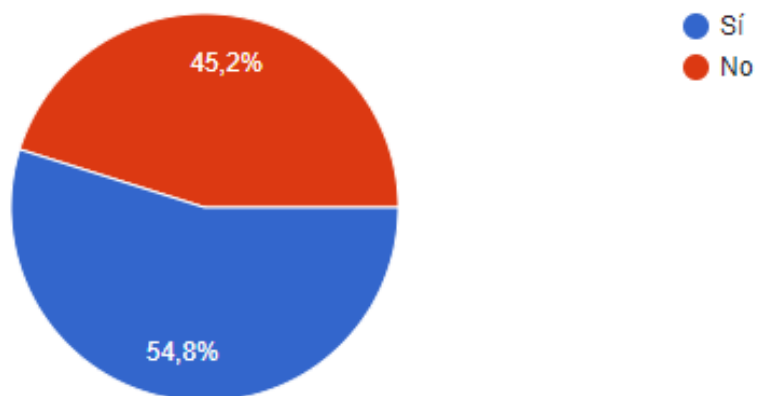


Fuente: Elaboración propia.



**Figura 18**

*Porcentaje de tutores que identifican algún indicador para medir el desempeño de su actividad como tutor.*



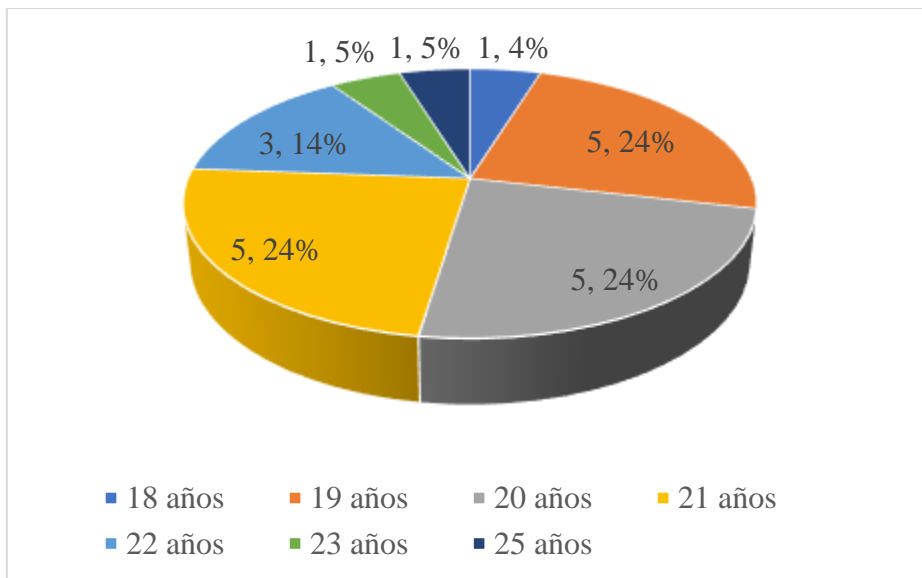
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 21**

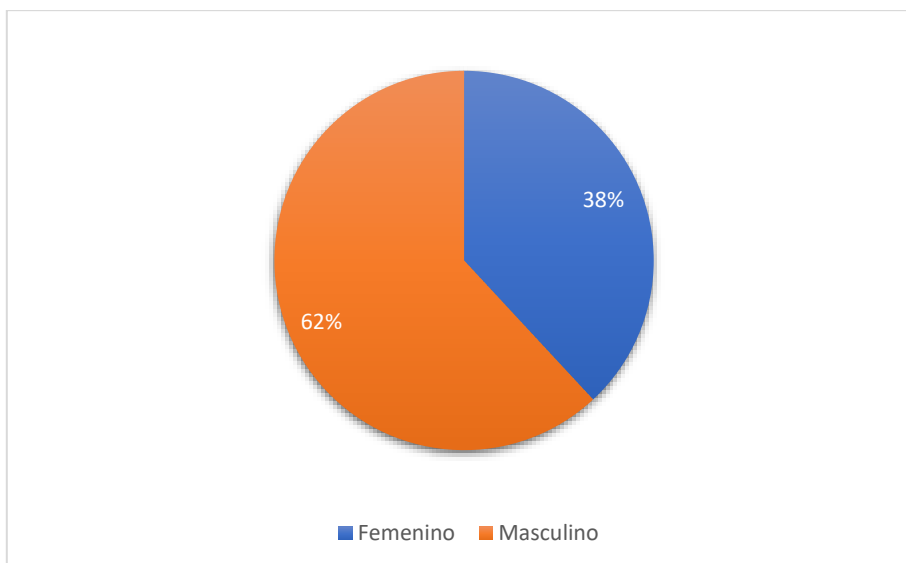
*Síntesis FODA elaborado por los tutores encuestados.*



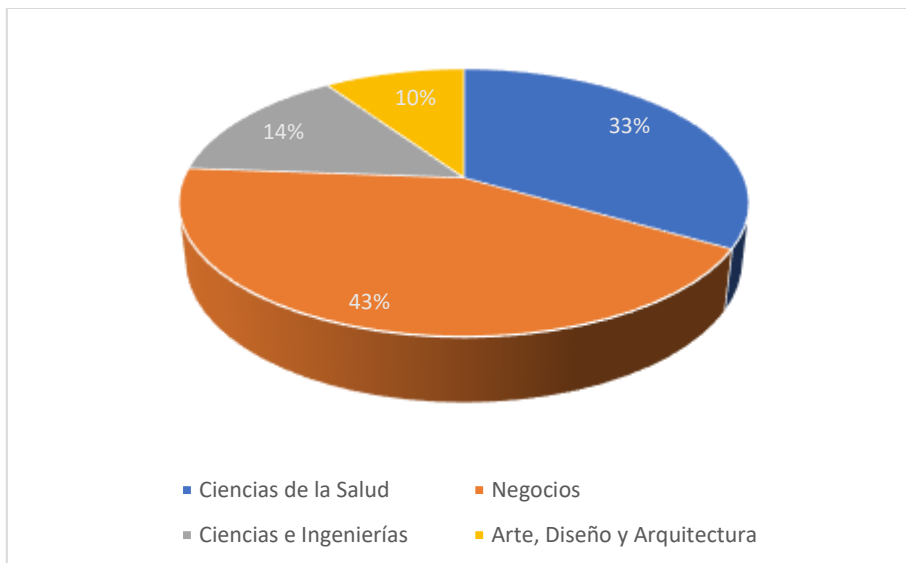
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 22***Edad de tutorados.*

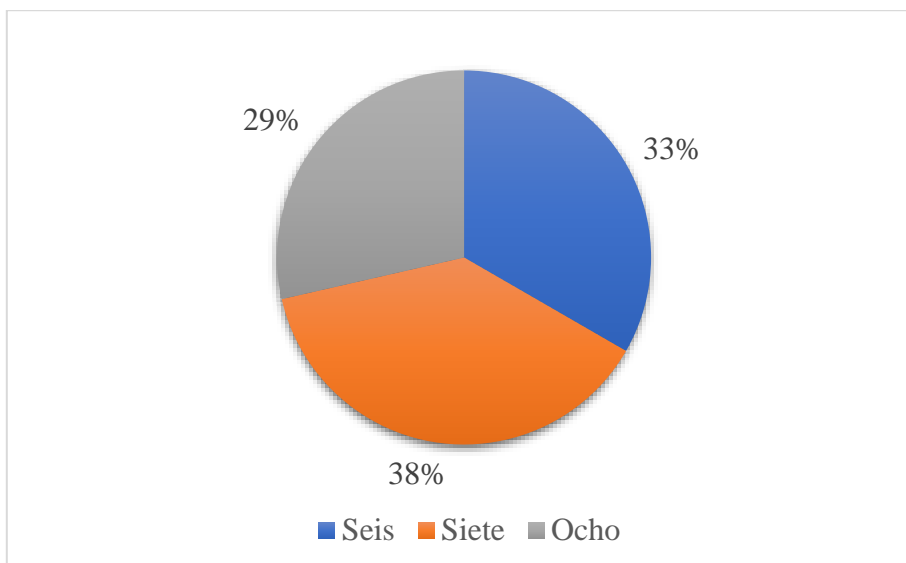
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 23***Género de los tutorados*

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 24***Departamento en el que están inscritos los tutorados.*

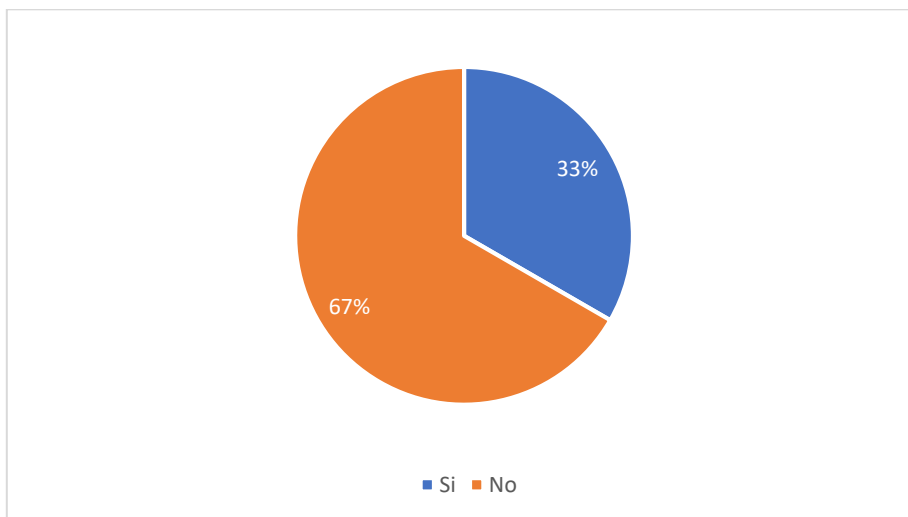
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 25***Promedio de los tutorados.*

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 31**

*¿Hubo algún entregable en la tutoría?*



Fuente: Elaboración propia.