

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE ACCIÓN TUTORIAL: EL MODELO DE LA ANUIES

■ ■ Clemente Apolinar Pérez Reyes*

Elaborar un programa de tutoría sin ninguna guía elaborada por especialistas en esta actividad, así como docentes, administrativos, psicólogos y un equipo multidisciplinario, es un trabajo destinado al fracaso. ¿Qué por qué lo drástico de esta afirmación? Basta ver las orientaciones emitidas por la ANUIES y sobre todo las razones que argumentan las ideas nucleares contenidas en el documento que las contienen, para darnos cuenta que se requiere de mucha voluntad para conjuntar un equipo que pueda desarrollar una tarea de tales dimensiones.

Superado este primer escollo (contar con un equipo proactivo y visionario, si es que en algún lugar lo hay) las tareas que señala ANUIES para cumplir, tienen una lógica interna irrefutable. De allí que primero se deba fundamentar esta acción en los documentos normativos y reglamentarios, como son el Plan Institucional de Desarrollo, la Visión formulada, el Modelo Educativo y el Modelo Académico. No me estoy desviando del tema si ahora los menciono, solo quiero dejar en claro la fundamentación reglamentaria, estatutaria y, sobre todo, de voluntad política requeridas para echar a andar un programa de tutoría que garantice el logro de sus objetivos.

Superados los obstáculos señalados, que afortunadamente en la UANL se han superado, el primer paso es definir de la manera más precisa posible qué es la tutoría. Si usted desea tener un buen sistema tutorial, conviene que en su MAC (Manual de Administración de la Calidad) en la sección de términos y definiciones, tenga bien definidos los elementos que contribuyen a precisar qué se entiende por tutoría, desde señalar claramente que éste es un programa que aporta acciones de uso compensatorio y complementario a la labor docente tradicional; que para ello, la atención tutorial debe darse desde una instancia que tenga una estructura bien definida. Además, debe definir, según lo señala el modelo académico de la UANL, el nuevo rol del docente como

orientador y una nueva forma de enseñanza basada en el aprendizaje del alumno tutorado. También es conveniente que se tome en cuenta que este programa tutorial que desea emprender, permita el estímulo de capacidades y procesos de pensamiento y, sobre todo, que la acción tutorial debe ser una acción permanente e individualizada, así como confidencial, convirtiéndose de esta manera en un proceso más relajado y amigable que la docencia.

Así pues, la tutoría institucional debe tener por lo menos las siguientes características:

- Uso compensatorio y complementario
- Atención mediante estructura definida
- El tutor como orientador y como forma de enseñanza
- Estimular las capacidades y procesos de pensamiento.
- Ser permanente, individualizada y confidencial
- Proceso más relajado y amigable que la docencia



*Docente de Etimologías en la Preparatoria Núm. 3 de la UANL

Femme Assise

Ya con estos elementos que conceptúan claramente qué es la tutoría, se transita a definirla como un sistema institucional en el que se da un proceso de acompañamiento al estudiante. Que sus acciones deben apoyarse en las teorías del aprendizaje, no de la enseñanza. Con la característica anterior, debe tenerse en cuenta que ésta no sustituye a la docencia, sino que a través de diversos niveles, orienta y sigue el desarrollo de los procesos cognitivos del estudiante, para lo cual el sistema tutorial debe estar atento a las circunstancias en que se da el aprendizaje, para detectar elementos que interfieren en el proceso de aprendizaje del alumno y de acuerdo a la naturaleza de éstos, canalizarlo a la instancia correspondiente, a fin de proveerle información sistemática. El sistema tutorial requiere del apoyo decisivo de las academias de maestros, de las unidades internas o externas de atención médica y psicológica, de la educación continua y, por supuesto, de un fuerte sistema de becas. Lo anterior se sintetiza de la siguiente manera:

-
- Proceso de acompañamiento.
- Apoyada en las teorías del aprendizaje, no de la enseñanza.
- No sustituye a la docencia.
- Implica niveles
- Orienta y sigue el desarrollo de los estudiantes.
- Apoyo en procesos cognitivos
- Atenta a las circunstancias del aprendizaje.
- Canaliza al alumno.
- Provee orientación sistemática.
- Apoyos que requiere:
 - Academias de maestros.
 - Unidades de atención médica y psicológica.
 - Educación continua.
 - Becas.

Una vez definida la tutoría en cuanto tal y la que adoptará la institución, es importante manejar como elementos de entrada para operar este proceso y que logre el impacto que se busca, definir los objetivos del sistema tutorial. La ANUIES señala por lo menos siete ámbitos para los objetivos de un sistema tutorial, que van de lo general a lo particular. Los objetivos generales deben plantearse elevar la calidad del proceso formativo, revitalizar la práctica docente, abatir la deserción, crear un clima de confianza en el estudiante, mejorar las condiciones del aprendizaje y permitir que la dependencia universitaria cumpla su misión y objetivos. Si se proponen estos objetivos y se dispone de los recursos y estrategias, el sistema

tutorial funcionará:

- **Generales:** elevar la calidad del proceso formativo, revitalizar la práctica docente, abatir la deserción, crear un clima de confianza, mejorar las condiciones del aprendizaje y permitir que las **IES** cumplan su misión y objetivos.
- **De integración:** alumno responsable de su formación, y del desarrollo de valores, actitudes y habilidades de integración al ámbito académico.
- **De retroalimentación:** retroalimentar a los cuerpos académicos y a la institución para realizar modificaciones en programación académica.
- **De motivación:** fortalecer los procesos motivacionales del estudiante.
- **De desarrollo de habilidades:** desarrollar la capacidad de decisión del estudiante, desarrollarle una metodología de estudio y capacidad para el autoaprendizaje, adquisición de habilidades de comunicación, relaciones humanas, trabajo en equipo y aplicación de los principios éticos de su profesión.
- **De apoyo académico:** apoyo en temas difíciles, empleo de las TIC como elementos de aproximación, y como vía de estrategias para el logro de mejores niveles de aprovechamiento escolar.
- **De orientación:** en problemas escolares y/o personales, canalización a instancias e informarle y sugerirle actividades extracurriculares

Además de los objetivos generales, se deben tener en cuenta los objetivos de integración, para hacer al alumno responsable de su formación y del desarrollo personal de valores, actitudes y habilidades de integración al ámbito académico. Otro tipo de objetivos que no deben faltar en el sistema tutorial son los de retroalimentación en los que debe plantearse el informar a los cuerpos académicos y de la institución para realizar modificaciones a la programación académica. De igual manera, no deben faltar los objetivos que apunten a la motivación y al desarrollo de habilidades, buscando despertar en el alumno la capacidad de decisión, de métodos de estudio, de capacidad para el auto-aprendizaje, de habilidades para la comunicación, las relaciones humanas, el trabajo en equipo y la aplicación de los principios éticos de su profesión.

Finalmente, y no por ello menos importantes, un sistema tutorial no debe dejar de lado los objetivos de apoyo académico y de orientación. Los

primeros para permitir al estudiante el acceso a los temas difíciles, el empleo de las TIC como vías de aproximación al conocimiento y la información y como vías de estrategias para el logro de mejores niveles de aprovechamiento escolar; los segundos para orientarlo en problemas escolares y / o personales, canalizarlo a instancias e informarle y sugerirle actividades extraescolares.

La ANUIES realiza una ilustración muy clara entre asesoría, tutoría y programas de mejoramiento del proceso educativo, los cuales no deben ser confundidos por la dependencia que se proponga implantar un sistema tutorial. La **asesoría** se diferencia de las otras acciones de apoyo, en que brinda asesoría, no orientación, sobre unidades de estudio difíciles, sobre realización de tesis, sobre proyectos de servicio social y prácticas profesionales; en cambio la **tutoría** es más amplia, pues permite al estudiante conocer diversas formas de resolver un problema en el contexto escolar, comprender al plan de estudios y sus trayectorias, desarrollar estrategias de estudio y superar dificultades de aprendizaje y académicas, adaptarse e integrarse a la universidad y ambiente escolar, diseñar trayectoria curricular adecuada, seleccionar actividades extraescolares para mejorar su formación, recibir retroalimentación para su estabilidad emocional y actitudinal y, finalmente, conocer los apoyos y beneficios que puede obtener de las diversas instancias universitarias; en relación a los **programas de mejoramiento del proceso educativo**, éstos tienen como propósitos bien definidos los siguientes: de inducción a la universidad, de desarrollo de habilidades, de desarrollo de hábitos de estudio y trabajo, de búsqueda y manejo de la información, de apoyo en unidades de alto nivel de dificultad y cursos remediales, de talleres de lenguas, de talleres de cómputo, de Talleres de orientación, programas especiales para estudiantes de alto rendimiento académico y de cursos avanzados y, finalmente, de incorporación a grupos de investigación.

Para llevar a cabo todas sus acciones, una vez definido el sistema tutorial, pasamos a la etapa de su organización. Para ello, el primer paso es el compromiso e involucramiento activo de los actores principales de este proceso: tutores, estudiantes e instituciones o autoridades administrativas, según sea el caso. Los **tutores** deben comprometerse a invertir tiempo laboral, capacitarse, elaborar su plan

de trabajo tutorial, sistematizar y registrar sus tutorías impartidas, participar en la evaluación tutorial y en eventos académicos como el presente, relacionados con la tutoría. Por su parte, los **tutorados** deben inscribirse en el programa, comprometerse con el tutor en el desarrollo de las actividades, evaluar el trabajo tutorial y participar en las actividades complementarias. La **institución** debe asumir los siguientes compromisos: crear las condiciones normativas, laborales, financieras, administrativas y de gestión, generar las condiciones y el ambiente para el ejercicio colegiado, que incluya las tutorías, alentar entre alumnos y maestros las ventajas del proceso tutorial, articular los esfuerzos de las instancias académicas y administrativas y promover actividades y eventos académicos complementarios entre el profesorado y los alumnos.

La propuesta de implementación del sistema tutorial, que el documento de la ANUIES señala, está basada en tres opciones, que pueden ser implementadas de acuerdo a las características particulares de las IES. Éstas son las siguientes: a) Integrar una comisión promotora a partir de una propuesta de articulación de las diferentes instancias, b) Asignar el programa de tutorías a una instancia ya existente, reorientando su misión, objetivos o actividades, y c) Crear una instancia promotora, organizadora y coordinadora de acciones tutoriales en la institución. De las tres opciones señaladas, es la tercera (opción c) la recomendada por la ANUIES. De optar por ésta, la institución deberá asignarle las siguientes tareas: a) Elaborar proyecto con sus elementos metodológicos, evaluativos y de impacto en deserción, reprobación y eficiencia terminal, b) Presentar el proyecto para su aprobación, c) Impulsar la orientación y articulación de los



Sin Título, 2003

servicios institucionales, d) Facilitar acceso a tutores sobre información de los alumnos, e) Promover la conformación de bases de datos acerca de los alumnos, f) Conformar una red tutorial, g) Evaluar el sistema tutorial y h) Proponer adecuaciones al marco institucional o normar la tutoría en estatutos y reglamentos.

La organización del sistema curricular de la institución estaría incompleta si no se definen además un plan de acción tutorial y las acciones complementarias de apoyo a éste. Respecto al primero, el plan de acción tutorial debe estar determinado por la definición de prioridades de acuerdo a las necesidades del plantel, los objetivos y metas, el desarrollo de actividades tutoriales, la evaluación periódica del programa tutorial y el ajuste del programa para la siguiente fase. En cuanto a las acciones complementarias, están las relativas al fortalecimiento y orientación de los servicios institucionales, entre los que deben existir los siguientes: orientación educativa, servicios médicos, trabajo social, asistencia psicológica, servicio social y práctica profesional, becas, sistemas de crédito estudiantil, bolsa de trabajo, extensión universitaria y educación continua. Aunado a lo anterior, la institución debe conformar redes de intercambio tutorial. Aunque no son determinantes, los espacios físicos también deben ser considerados, al igual que los materiales con que los tutores realizarán su labor.

Una vez implementado el sistema tutorial y puesto en operación, debe ser evaluado en su funcionamiento, tanto en términos del proceso mismo, como del producto o impacto, además de tomar en cuenta las características del entorno y los elementos del diseño. Debe realizarse la evaluación de manera integral, con un enfoque de proceso en el que hay unas **entradas**, el **proceso** en sí y el **producto** esperado. En relación con las **entradas-diseño**, se deben tomar en cuenta: a) la planificación, b) la formación de metas y objetivos tutoriales, c) el diseño de las estrategias, d) la asignación de las responsabilidades, e) los destinatarios y su descripción: alumnos, padres, profesores, etc., y f) el Análisis de recursos: humanos y materiales. Referente a los **procesos**, se deben evaluar los procesos: a) organizativos y curriculares, b) instructivos, afectivos y evaluativos, c) directivos y de liderazgo, y d) administrativos y gerenciales (recursos económicos y materiales). En cuanto a

los **productos** se deben evaluar: **a) los resultados inmediatos**, representados por los logros cognitivos y actitudes desarrolladas por los alumnos, elecciones vocacionales, grado de satisfacción de los estudiantes, padres y profesores e índice de participación de alumnos y padres; y **b) Impactos**: la transferencia de competencias adquiridas a otros ámbitos. La evaluación del desarrollo del sistema tutorial estaría incompleta si no se toma en cuenta la evaluación que pueden realizar los alumnos, quienes pueden evaluar la actitud empática y el compromiso del tutor, la capacidad para la acción tutorial, la disposición para atender a los alumnos, la capacidad para orientar a los estudiantes en sus decisiones académicas, y la satisfacción del alumno con el programa y con la actuación de su tutor.

La funcionalidad de la coordinación tutorial debe ser evaluada con los siguientes indicadores: la efectividad en la comunicación y retroalimentación de resultados de la evaluación, la objetividad en la evaluación del desempeño tutorial, la solución de problemas en el proceso tutorial y la nueva toma de decisiones democrática. Otro de los aspectos a evaluar es la relativa a las dificultades de la acción tutorial, en donde deberá atenderse: a) las dificultades que enfrentan los tutores y b) la aplicación de un cuestionario sobre las dificultades y darles solución práctica. Finalmente, deberá realizarse una serie de acciones a fin de evaluar de manera cualitativa y no cuantitativa con el fin de mejorar el sistema tutorial. Esto se logra mediante reuniones semestrales a fin de reflexionar a) sobre las dificultades del proceso, b) la resolución de problemas académicos del alumno, c) la mejora global del estudiante, d) la mejora del alumno para asumir su formación y e) el impacto de la formación tutorial.

Creo personalmente que si no se cierra con esta etapa de evaluación, que puede ser semestral o anual, y no se toman en cuenta todos los elementos e indicadores propuestos y se analizan los logros de los mismos, será muy difícil avanzar hacia la mejora continua en el sistema tutorial, por más que se cuente con documentos normativos y reglamentarios valiosos como los que rigen esta actividad universitaria. Esperemos que la visión que los sistemas de calidad ISO 9001-2008 proporcionan sobre el enfoque de procesos y de la mejora continua, ayuden a elevar la calidad de nuestros programas tutoriales universitarios.