

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Unidad Ajusco

**A1 POLÍTICAS EDUCATIVAS, PROCESOS
INSTITUCIONALES Y GESTIÓN.**

CA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN ACADÉMICA.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO UNA
HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN**

**T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
P R E S E N T A:**

ALFREDO TENORIO JIMÉNEZ

Director de tesina: Maestra Clara Martha González García.

Septiembre de 2006

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN.....	9
1.1 Concepto de Auditoría.....	9
1.2 Tipos de Auditoría.....	10
1.3 La Auditoría Administrativa.....	11
1.3.1 Metodología de la Auditoría Administrativa.....	16
CAPÍTULO II. LA ANUIES Y SU PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ORGANIZACIÓN E IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS DE TUTORÍA ACADÉMICA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	47
2.1 La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).....	47
2.2 El concepto de tutoría.....	54
2.3 Objetivos del Sistema Tutorial.....	60
2.3.1 Objetivos generales.....	61
2.3.2 Objetivos de integración.....	61
2.3.3 Objetivos de retroalimentación del proceso educativo.....	62

2.3.4	Objetivo de motivación.....	62
2.3.5	Objetivos del desarrollo de habilidades.....	63
2.3.6	Objetivos de apoyo académico.....	63
2.3.7	Objetivos de orientación.....	64
2.4	Diagnóstico de necesidades de tutoría.....	67
2.5	Identificación de problemas con la participación del tutor..	73
2.6	Propuesta para la Organización e Implantación de Programas de Tutoría Académica en Instituciones de Educación Superior.....	74
2.6.1	Plan de Acción Tutorial.....	80
2.6.2	Acciones complementarias.....	81
2.7	El perfil del tutor.....	84
2.7.1	Habilidades y capacidades genéricas del tutor.....	85
2.7.2	Las funciones del tutor.....	88
2.7.3	Las acciones del tutor.....	90
2.7.4	La capacitación y actualización dirigida a los profesores- tutores.....	97
2.8	Evaluación de la actividad tutorial.....	98
2.8.1	Seguimiento de la trayectoria de los alumnos participantes en el programa de tutoría (sistemas escolares).....	101
2.8.2	Evaluación de la función tutorial por parte de los alumnos que participan en el programa.....	101
2.8.3	Evaluación de las dificultades de la acción tutorial.....	103
2.8.4	Evaluación de carácter cualitativo.....	103

2.8.5	Evaluación de la funcionalidad de la coordinación (organización académica y escolar).....	104
2.8.6	La evaluación de las actividades de tutoría para efecto de la promoción o el reconocimiento del desempeño dentro de la trayectoria académica.....	104
CAPÍTULO III. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA IMLANTACIÓN DE DIVERSOS PROGRAMAS DE TUTORÍA.....		108
3.1	Planteamiento de la metodología para la evaluación o auditoría de la propuesta metodológica para la implantación de un programa de tutoría.....	108
3.2	Etapas de la Planeación.....	109
3.3	Instrumentación.....	111
3.4	Examen e Informe.....	112
3.4.1	Coordinación del programa de tutoría.....	119
3.4.2	Planta académica.....	125
3.4.3	Estudiantes.....	136
3.4.4	Evaluación del programa de tutoría por parte de las IES.....	140
3.5	Seguimiento.....	147
CONCLUSIONES.....		152
BIBLIOGRAFÍA.....		157

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro no. 1. Descripción de los atributos fundamentales de cada uno de los elementos necesarios para la implementación de una administración efectiva.....	20
Cuadro 2. Actividades tutoriales y complementarias, necesidades que la determinan, acciones involucradas y modalidades.....	59
Cuadro no. 3. Problemas reconocidos en el desempeño de los estudiantes y estrategia tutorial propuesta.....	66
Cuadro no. 4. Compromisos y funciones del tutor.....	94
Cuadro no. 5. Evaluación de programas de intervención tutorial.....	100
Cuadro no. 6. Variables relacionadas con la calidad de las actividades de tutoría, individual o grupal, susceptibles de ser evaluadas a través de encuestas a los alumnos.....	102
Cuadro no 7. Mecanismos de seguimiento y evaluación por modalidad de tutoría.....	107
Cuadro no. 8. Ubicación geográfica de las Instituciones participantes.....	114
Cuadro no. 9. Deficiencias identificadas en la propuesta metodológica de la ANUIES.....	117
Cuadro no. 10. Instancia que tiene a su cargo la Coordinación del Programa Institucional de Tutoría.....	120

Cuadro no. 11. Funciones asignadas a la instancia encargada del Programa Institucional de Tutorías.....	121
Cuadro no. 12. Aspectos considerados en la elaboración del Programa.....	122
Cuadro no. 13. Órganos responsables de la aprobación del proyecto.....	123
Cuadro no. 14. Requerimientos adicionales que demanda el PRONABES a las IES que implementaron un Programa de Tutoría.....	125
Cuadro no. 15. Criterios aplicados para la selección de profesores-tutores....	127
Cuadro no. 16. Criterios de asignación de la carga tutorial a profesores.....	129
Cuadro no. 17. Porcentaje de profesores, según su tipo de nombramiento, que atienden en tutoría mensualmente, a los alumnos.....	131
Cuadro no. 18. Tipo de información de apoyo a la labor tutorial.....	132
Cuadro no. 19. Mecanismos de acceso a la información de apoyo a la labor tutorial.....	133
Cuadro no. 20. Factores que facilitaron la conformación de una red de profesores-tutores.....	134
Cuadro no. 21. Grado de participación de los profesores-tutores en las actividades organizadas por la Coordinación del Programa.....	135
Cuadro no. 22. Porcentaje de alumnos que reciben, al mes, horas de tutoría.	136
Cuadro no. 23. Mecanismos de asignación de alumnos a los tutores.....	137

Cuadro no. 24. Espacios físicos donde se realizan las sesiones tutoriales.....	139
Cuadro no. 25. Formas de evaluación utilizadas por las IES.....	142
Cuadro no. 26. Formas de comunicación de los resultados de la evaluación...	143
Cuadro no. 27. Necesidades de atención prioritaria, en la Institución.....	145
Cuadro no. 28. Tipo de estudios especiales relacionados con el programa institucional de tutoría, que se están realizando.....	146
Diagrama no. 1. Estructura organizacional de la ANUIES.....	53

INTRODUCCIÓN.

En esta época de grandiosos progresos tecnológicos, la administración se ve confrontada a lo que tal vez sea el desafío más grande en cuanto a la toma de decisiones sensatas y lógicas, a efecto de poder aprovechar las grandes oportunidades que brindan la automatización, la electrónica, y la informática, además de otros inventos trascendentales. A medida que surgen nuevos instrumentos y conceptos administrativos, la tarea se vuelve más complicada y exigente. La administración ha advertido que, con el paso del tiempo, los procedimientos anticuados desaparecen; sistemas que eran considerados válidos, ahora no lo son. Por tanto, el decidir si los cambios se hacen ahora o se dejan para más tarde, es sumamente importante para el administrador, una demora o inacción al respecto, puede causar pérdidas innecesarias. Por otra parte, una decisión mal hecha, puede conducir a resultados desastrosos.

Toda decisión involucra ejercitar el criterio, acordar el curso de acción más ventajoso a seguir, efectuar una elección (entre un número de alternativas) tras de valorar las posibilidades de éxito, etc. La toma de decisiones es considerada como el acto de mayor importancia en la administración, ya que estipula el camino que seguirá la organización. Un requisito de capital importancia, para llegar a una decisión, es contar con la debida información, también se requiere un conocimiento claro de la forma en que trabaja la organización, esto es, conocer cómo se llevan a cabo los planes, cómo se examinan los resultados, cómo se ejecutan los mejoramientos. Por otra parte, tener conocimiento de cuáles son los problemas inherentes a los objetivos y planes, políticas y decisiones, sistemas y procedimientos, métodos de operación, recursos físicos y humanos, asimismo, habrá que cuestionarse acerca de cómo se verán afectados en el futuro todos estos aspectos.

Cuando se **evalúa** la efectividad de la administración y el acierto de las decisiones, resalta la importancia de contar con toda esta información, a fin de determinar si son malas o buenas las condiciones que prevalecen en la organización. Una organización débil, con "...políticas deficientes, mala planeación de la producción, defectos o irregularidades en

los controles, normas de desempeño poco estrictas, falta de adiestramiento y capacitación del personal, informes imprecisos o faltos de veracidad, mercadotecnia ineficiente, defectuosa distribución del producto y una estructura económica desequilibrada" (Mendivil, 2001, p. 15), son apenas unas cuantas de las circunstancias que pueden contribuir a una administración deficiente y al fracaso como consecuencia lógica. Mediante una adaptación constante a las innovaciones buscando lograr una mayor eficacia y eficiencia, la administración puede hallar la forma de permanecer vigente. Por esto la necesidad de que los evaluadores o auditores obtengan, investiguen y **evalúen** información precisa y al día, y que presenten los resultados obtenidos a la instancia pertinente, para que ésta proceda a definir las medidas de acción correctivas. Como consecuencia del excelente resultado logrado en varias experiencias, la tendencia a poner en práctica programas de auditoría administrativa va en aumento en toda clase de organizaciones.

Este tipo de auditorías sirve para **evaluar** la capacidad administrativa en todos los niveles. Tiene por finalidad descubrir los puntos de "...peligro en potencia, ...hacer resaltar las probables oportunidades, ...eliminar desperdicios o pérdidas innecesarias, ...observar el desempeño y valorar la eficacia y eficiencia de los controles, ...confirmar a la dirección que las políticas y procedimientos de la organización están siendo cumplidos, ...revisar los planes y objetivos generales, ...estudiar nuevas ideas, ...mejorías y nuevas propuestas, así como determinar si la organización está ...cumpliendo con su misión y su visión, produciendo los resultados esperados" (Mancilla, 1999, pp. 9-11).

El propósito de este estudio es mostrar cómo se emplea la auditoría administrativa como un instrumento preciso para la constante **evaluación** de los métodos y la eficiencia de todas las funciones y áreas de la organización. Se puede examinar una función específica de un departamento o grupo de departamentos, de una división o grupo de divisiones, de un programa, de una propuesta o bien de la organización o sistema como un todo. El área de estudio puede involucrar organización y control, métodos de procedimiento, economía de la producción, presupuestos, costos de proyectos de ingeniería, valuación de méritos,

valuación de la eficiencia administrativa, comunicaciones, equipo computacional y sus aplicaciones, canales de distribución, resultados obtenidos, etcétera.

Entre algunas de las aplicaciones útiles de la Auditoría administrativa se encuentran la "...identificación de los factores que generan costos altos y bajas utilidades, ...**detecta los aspectos que deben figurar en un estudio, ...dónde buscar los métodos defectuosos de control interno, ...cuáles áreas generales conviene investigar, ...cómo localizar deficiencias y prácticas indebidas, ...muestra cómo hacer análisis y valoraciones científicas y medir el desempeño, ...asimismo cómo rendir informes a la dirección sobre los aspectos que tienen mayor importancia**" (Mendivil, 2001, pp. 16-19). También es de gran utilidad para el interesado en buscar formas y medios de obtener información sobre los **problemas de dirección y organización**, así como de los métodos analíticos que en la práctica hayan demostrado su eficacia.

Por otra parte se menciona que últimamente, el papel de las instituciones educativas ha sido cuestionado en cuanto a la preparación y la capacidad de sus egresados para enfrentar nuevos problemas que surgen en la sociedad, así como poder solucionarlos de manera eficiente. Se les demanda una mayor participación en el análisis objetivo y científico de la problemática actual, así como también la generación de alternativas y métodos de solución. Se reclama una mejor calidad en la formación de los egresados para que éstos cuenten con una sólida preparación profesional y los valores éticos necesarios. **El gran reto de hoy es la calidad de la educación** y educar con calidad implica definir prioridades, revisar y racionalizar los costos educativos; ordenar y simplificar los mecanismos para su administración; **innovar los procedimientos**, articular los ciclos y las opciones, buscar nuevas alternativas de organización y financiamiento y actuar con decisión.

Para que México cumpla adecuadamente su papel y aproveche las grandes oportunidades implícitas a largo plazo, ante esta coyuntura regional e internacional, se requerirá de una amplia y continua oferta de recursos humanos altamente calificados y capaces de

adaptarse a las necesidades cambiantes del momento. La llave para cumplir con estos requisitos es **la calidad**; que **implica la noción de altos estándares y niveles en el logro y desempeño estudiantil**. Tanto el abandono de los estudios (la deserción), como el rezago, el egreso y la titulación son condiciones que afectan el logro de una alta eficiencia terminal en las Instituciones de Educación Superior (IES). Esta situación refleja la necesidad que tienen las IES de llevar a cabo estudios sobre las características y el comportamiento de la población estudiantil, en relación con los factores que influyen sobre su trayectoria escolar, tales como ingreso, permanencia, egreso y titulación. La información obtenida serviría para identificar y atender las causas que intervienen en el éxito o en el fracaso escolar; en el abandono de los estudios y en las condiciones que prolongan el tiempo establecido en los planes de estudio para concluir satisfactoriamente los mismos.

Luego entonces, los retos fundamentales que deben superar las IES son: **"...incrementar la calidad del proceso formativo, ...aumentar el rendimiento de los estudiantes, ...reducir la reprobación y el abandono para lograr índices de aprovechamiento y de eficiencia terminal satisfactorios, ...así como para cumplir con el objetivo de responder a las demandas sociales con más y mejores egresados"** (Villaseñor, 2002, p. 47). que, al mismo tiempo, puedan lograr una incorporación exitosa al mercado de trabajo. Para alcanzar estos objetivos es indispensable **consolidar una oferta educativa de calidad**, es decir, **mejorar cualitativa y trascendentalmente el servicio que se ofrece a los estudiantes**. Este es un asunto complejo en el que convergen múltiples aspectos de la organización universitaria en su conjunto, tales como: **"...renovar el nivel de formación y profesionalización de los profesores, ...adecuar la manera en que se organiza el trabajo académico, ...la pertinencia y la actualización del currículo, ...optimizar los apoyos materiales y administrativos, además de ...identificar las características requeridas para que los estudiantes tengan un buen desempeño"** (Villaseñor, 2002, p. 53).

A lo largo de estos años se han **desarrollado diversas estrategias** para atender estos problemas; aún sin haber agotado todas las posibilidades, se avanza en la formación de

los profesores, en la actualización y adecuación de los planes de estudio, en el equipamiento de laboratorios, centros de cómputo, bibliotecas, etcétera. Además, se han incorporado procesos de selección que se caracterizan por su organización, por su credibilidad y por la utilización de pruebas adecuadas para el ingreso al nivel superior. Sin embargo, los asuntos referidos a las características de los estudiantes no han tenido la suficiente relevancia. En la mayoría de las instituciones se opera desde el supuesto de una cierta homogeneidad en las características de los alumnos; por consiguiente, los programas académicos no toman en consideración la evidente heterogeneidad, tanto en lo que se refiere a sus habilidades básicas como a los conocimientos que dominan. Las capacidades y conocimientos indispensables para desarrollar una carrera universitaria se dan por supuestos, a pesar de las evidencias existentes sobre la insuficiencia de la formación en los niveles elemental y medio. Es posible suponer, con cierto grado de certeza, que los estudiantes que ingresan a la educación superior no dominan las habilidades ni la información y conocimientos indispensables para utilizar, de la mejor manera posible, los recursos que las IES ponen a su disposición.

La problemática que enfrenta actualmente la Educación Superior ha requerido el desarrollo de una propuesta y la elaboración de alternativas de acción que ayuden a contrarrestarla. Esto ha permitido identificar a **la tutoría** como **una estrategia viable**, en conjunto con otras acciones institucionales, para promover la mejora en la calidad de la Educación Superior. Al respecto se han implementado programas de tutoría, en varias IES, tomando como modelo la propuesta metodológica desarrollada por la ANUIES. Esta Asociación decidió realizar una evaluación de diversos aspectos relacionados con dicha propuesta metodológica. Esta evaluación es el ejemplo y objeto de análisis de este trabajo, desde la perspectiva metodológica de la Auditoría Administrativa.

Así se plantea como el **Objetivo general** de esta investigación describir la metodología utilizada para realizar una Auditoría Administrativa, utilizada como una herramienta para evaluar y ejemplificar su aplicación, buscando identificar los aspectos más significativos en su operación. En este trabajo se analiza la Propuesta Metodológica para la Organización e Implantación de Programas de Tutoría Académica en Instituciones de Educación Superior,

evaluación realizada por la ANUIES, aplicando la metodología implementada por la Auditoría Administrativa.

Los **objetivos específicos** planteados para esta investigación son los siguientes:

Describir los diferentes tipos de auditoría.

Describir las características específicas de la metodología utilizada por la Auditoría Administrativa, para llevar a cabo una evaluación.

Retomar un caso para ejemplificar su aplicación.

Describir y caracterizar a la institución, objeto de aplicación de la Auditoría Administrativa.

Vincular la metodología que utiliza la Auditoría Administrativa con el proceso de desarrollo de la evaluación retomada como ejemplo de esta investigación.

Vincular los resultados presentados en el informe, de la evaluación retomada como ejemplo, con la propuesta de elaboración del informe que hace la Auditoría Administrativa.

Describir las recomendaciones generadas, a partir de los resultados de la evaluación, como parte del seguimiento que propone la Auditoría Administrativa.

Elaborar las conclusiones generadas a partir del desarrollo de esta investigación.

Las **preguntas de investigación**, a las cuales se les dará respuesta en este trabajo son:

¿Cuáles son los tipos de auditoría más conocidos?

¿Cuáles son los elementos específicos que retoma la metodología utilizada por la Auditoría Administrativa para realizar una evaluación?

¿Cuál sería un ejemplo de la aplicación de la metodología mencionada?

¿Cuáles son las características que definen a la institución, objeto de aplicación de la Auditoría Administrativa, en este estudio?

¿Cómo se podría vincular la metodología que utiliza la Auditoría Administrativa con el proceso de desarrollo de la evaluación retomada como ejemplo de esta investigación?

¿Cómo se vincularían los resultados presentados en el informe, de la evaluación retomada como ejemplo, con la propuesta de elaboración del informe que hace la Auditoría Administrativa?

¿Cuáles son las recomendaciones generadas, a partir de los resultados de la evaluación, como parte del seguimiento que propone la Auditoría Administrativa?

¿Cuáles serían las conclusiones generadas a partir del desarrollo de esta investigación?

Munguía (1985, p. 1) considera que de acuerdo con los propósitos del estudio, con las fuentes utilizadas para obtener información, con los procedimientos, los recursos, los medios o la metodología empleados, se han distinguido varios tipos de investigación, entre ellos se tiene "...la investigación documental que recopila la información de las fuentes bibliográficas y de todo tipo de documentos (como periódicos, revistas, películas, discos, manuscritos, etc.), ésta precisa también de técnicas apropiadas como el registro de datos, la catalogación y de otras". El proceso de investigación documental (Munguía, 1985, p. 2) consta de cinco pasos básicos, que obedecen a una secuencia lógica, éstos son:

1. La elección de un tema.
2. La elaboración de un plan de trabajo.
3. La recopilación de material.
4. La organización y análisis.
5. La redacción y presentación.

En relación con los pasos seguidos en el proceso de investigación en este trabajo, se menciona que la recopilación del material fue bibliográfica básicamente. El análisis de la información obtenida permitió reflexionar acerca de las conclusiones y recomendaciones finales.

Así se tiene que en el primer capítulo se describe el concepto de auditoría y su tipología, además, la metodología utilizada por la Auditoría Administrativa, desde la planeación hasta el seguimiento de las recomendaciones.

En el segundo capítulo se mencionan los antecedentes, misión, visión y las aportaciones, a nivel nacional, de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), institución que se ocupó de realizar la evaluación tomada como ejemplo de la técnica mencionada en el primer capítulo. Así también, se describe la Propuesta Metodológica para la Organización e Implantación de Programas de Tutoría Académica en Instituciones de Educación Superior.

En el tercer capítulo se vincula la metodología utilizada por la Auditoría Administrativa y la evaluación de la Propuesta Metodológica para la Organización e Implantación de Programas de Tutoría Académica en Instituciones de Educación Superior, como un ejemplo de la aplicación de dicha metodología de evaluación.

CAPÍTULO I. LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN.

Al igual que muchos términos en el lenguaje concreto de las diferentes disciplinas, el concepto de **Auditoria** tiene un significado de uso común, amplio y general, referido a la "...revisión, inspección, verificación y otro, específico y técnico, referido al hecho de ...llevar a cabo un examen de las operaciones, financieras, administrativas y operativas, de una entidad pública o de una empresa, por especialistas ajenos a ellas y con el objeto de evaluar la situación de dichas operaciones" (Cepeda, 1997, p. 3). La actividad de revisar o inspeccionar algo, estuvo ligada a las primeras **actividades** económicas del hombre, especialmente aquellas que eran **organizadas y derivadas de la convivencia en comunidad**, donde los recursos de la colectividad, de alguna manera, debían protegerse y controlarse.

Como se puede observar, la revisión o auditoria nace de la necesidad de supervisar alguna actividad, así cuando se comunica el resultado de dicha revisión, se está generando una información que será útil para tomar decisiones. La auditoria ha avanzado y "...atravesado por diferentes etapas, surgiendo cada una de ellas de una necesidad específica que se presenta en un momento determinado del desarrollo de las actividades económicas" (Mancilla, 1999, p. 2).

1.1 Concepto de Auditoria.

La Administración comprende una serie de etapas para llevarla a cabo, éstas son: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control, que en este trabajo se va a considerar como la supervisión y la evaluación. Por medio de la supervisión y la evaluación se establecen las discrepancias o diferencias entre lo planeado y lo ejecutado, con el fin de determinar las medidas correctivas correspondientes y reiniciar así el proceso de la Administración, éstas dos últimas son las etapas, que se encargan de realimentar la información para llevar a cabo la auditoria. Así se tiene que, Whittington, (2001, p. 6) propone que la auditoria es "...el proceso sistemático de obtener y revisar, objetivamente,

la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con actos y acontecimientos económicos, a fin de **evaluar** las declaraciones a la luz de los criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas". Por su parte, Mendivil (2001, p. 5) la considera como "...la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos. Por consiguiente, se puede decir que el objetivo del auditor es conocer lo que examina y expresar una opinión inteligente al respecto. Mancilla (1999, p. 4) menciona que "...es un examen de los registros de contabilidad, con el propósito de establecer si son correctos y confiables y reflejan la totalidad de las transacciones que deben contener".

Como conclusión se puede decir que, la Auditoría significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna; es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias, en general. Es **evaluar** la forma como se administra y opera tendiendo al máximo aprovechamiento de los recursos.

1.2 Tipos de Auditoría.

Existen diferentes formas para realizar una evaluación de algún proceso implementado, a continuación se van a mencionar los diversos tipos de auditoría (González, 2002, p. 7):

1. Financiera.
2. Operacional.
3. Administrativa.

La **Auditoría Financiera** es "...una revisión de las manifestaciones hechas en los Estados Financieros publicados. Este tipo de auditoría debe efectuarse basándose en las

Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas y puede ser realizada, en su mayor parte, por auditores internos, pero cuando es requerido un dictamen tiene que intervenir un despacho externo que esté habilitado para realizar este trabajo, así como para firmar y avalar el informe” (Parsowith, 1999, p. 11).

La **Auditoria Operacional** es una revisión que se “...realiza con respecto a los procedimientos y métodos operativos en cualquier área de la organización, con el propósito de evaluar su eficiencia y efectividad” (Mendivil, 2001, p. 11).

La **Auditoria Administrativa** es el “...examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora” (Franklin, 2003, p. 12).

1.3 La Auditoria Administrativa.

Este tipo de auditoria es parte integral de una estrategia, de un proceso de cambio que demanda una clara disposición del más alto nivel y una aprobación de toda la comunidad integrante, designada para lograr que una organización sea capaz de evolucionar y desarrollarse de manera efectiva. Su punto de origen es aceptar que no constituye un fin en sí misma, sino que está vinculada a todo un proceso de desarrollo institucional, por lo que la contribución de diversas opiniones y experiencias, la toma de conciencia generalizada y el ejercicio de una autocrítica en todos los niveles, son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados.

El estudio metódico de todos y cada uno de los aspectos considerados en su realización exige la implantación de una infraestructura que posibilite el flujo de información suficiente, relevante, oportuno y veraz, para disponer de elementos de decisión y calidad idóneos, en el momento y el lugar adecuados. Esta plataforma de información comprenderá los antecedentes, el presente y la prospectiva de la organización, permitirá articular la teoría con los hechos, las intenciones con los objetivos, la visión con las posibilidades y los escenarios con las áreas de influencia. Es la base desde la cual deben

fundamentarse las inferencias, las apreciaciones y las acciones que justifican la situación que guarda dicha organización. El rigor de una metodología bien estructurada, la precisión de los instrumentos de medición aprobados, las normas de calidad reconocidas y la integración de un equipo de trabajo serio y responsable son condiciones altamente indispensables para tener la convicción de que su implementación es el mejor motivo para proporcionar a la organización los juicios y criterios indispensables para acceder a un mejor nivel de desempeño.

Realizar una **Auditoria Administrativa** requiere indagar, investigar, comprender lo más profundo de su esencia para asimilar las experiencias y convertirlas en conocimiento, para comprender dónde se encuentra una organización, cómo llegó hasta allí, de dónde partió y adónde quiere llegar; esta herramienta "...ha sido, es y será un fértil campo para la administración; suceso lógico pues está ubicada en sus raíces mismas, es la herramienta más versátil y consecuente con la realidad de una organización" (González, 2002, p. 2).

Este autor considera que por sus aspectos particulares, la Auditoria Administrativa constituye un instrumento esencial para impulsar el desarrollo de las organizaciones, ya que permite que se identifiquen las áreas que demandan de una investigación más detallada, las acciones que se pueden implementar para corregir las deficiencias, para superar los obstáculos, para lograr mayor coherencia en la actividad de las mismas y, sobre todo, un análisis de la causa-efecto que vincule, en forma congruente, los hechos con las ideas. Por lo tanto se propone determinar los objetivos que permitan definir las actividades necesarias para el logro de propósitos específicos, entre los más sobresalientes identifica los siguientes (González, 2002, p. 13):

- a) **De control.** Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoria y poder **evaluar el comportamiento organizacional** en relación con estándares preestablecidos.

- b) **De productividad.** Encauzan las acciones de la auditoria para **optimizar el aprovechamiento de los recursos** de acuerdo con la dinámica administrativa

instituida por la organización.

- c) **De organización.** Determinan que el curso de la auditoria **apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.**
- d) **De servicio.** Representan la manera en que la auditoria puede **constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.**
- e) **De calidad.** Disponen que la auditoria tienda a **elegir los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos,** para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- f) **De cambio.** Transforman a la auditoria en **un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.**
- g) **De aprendizaje.** Permiten que la auditoria se transforme en **un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.**
- h) **De toma de decisiones.** Traducen la puesta en práctica y resultados de la auditoria en **un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.**

El alcance o área de influencia que alcanza una Auditoria Administrativa incluye la totalidad de una organización en lo concerniente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación, esto contempla aspectos tales como:

- a) Naturaleza jurídica.

- b) Criterios de funcionamiento.
- c) Estilo de administración.
- d) Proceso administrativo.
- e) Sector de actividad.
- f) Ámbito de operación.
- g) Número de empleados.
- h) Relaciones de coordinación.
- i) Desarrollo tecnológico.
- j) Sistemas de comunicación e información.
- k) Nivel de desempeño.
- l) Trato a clientes (internos y externos).
- m) Entorno.
- n) Productos y/o servicios.
- o) Sistemas de calidad.

El campo de aplicación de la Auditoria Administrativa puede ser en todo tipo de organización productiva, sea ésta pública, privada o social. En el caso específico de este estudio se ubica en el sector social, en el cual se aplica considerando dos factores: a) el tipo de organización y b) la naturaleza de su función, ya que es necesario reconocer las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo la manera como se articulan, lo cual exige precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión. Por su tipo o figura las organizaciones que integran el sector social son (Franklin, 2003, p. 17):

1. Fundaciones.
2. Agrupaciones.
3. **Asociaciones.** En este caso se está considerando a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES.
4. Sociedades.
5. Fondos.
6. Empresas de solidaridad.
7. Programas.

8. Proyectos.
9. Comisiones.
10. Colegios.

Por su función se les coloca en las siguientes áreas:

1. **Educación**, función que se identifica plenamente en esta investigación.
2. Cultura.
3. Salud y seguridad social.
4. Política.
 - ✍ Obrero.
 - ✍ Campesino.
 - ✍ Popular.
5. Empleo.
6. Alimentación.
7. Derechos humanos.
8. Apoyo a marginados y discapacitados.

Así, se considera que la Auditoría Administrativa surge como una respuesta a la necesidad de **evaluar el comportamiento de una organización, de una propuesta, programa o proyecto**, vinculada con las funciones de supervisión y evaluación, buscando realimentar el proceso de la Administración. Hoy se le considera como una herramienta fundamental para el diagnóstico y evaluación de las organizaciones; con base en su definición, esto es, el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora, se requiere precisar objetivos para determinar su ejercicio, siendo los más específicos: los de control, productividad, organización, servicio, calidad, cambio, aprendizaje y para la toma de decisiones. El alcance de una auditoría de esta naturaleza abarca la totalidad de una organización, como su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación, asimismo, se deben tomar en cuenta sus características particulares en cuanto a estilo de administración, ámbito de operación, número de empleados, sistemas de información y

comunicación y nivel de desempeño.

Por otra parte, su campo de aplicación comprende toda clase de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales, independientemente de su fisonomía, área de influencia y dimensión. Actualmente se le considera una herramienta idónea para examinar el desempeño de una organización y descubrir oportunidades de mejora. Su realización le permite visualizar a una organización en su conjunto, considerando sus características particulares y campo de trabajo, lo que la ubica como un factor estratégico para el cambio.

El rol que tiene el analista o evaluador en la realización de una Auditoría Administrativa es fundamental, ya que es el responsable de conceptualizarla, practicarla y lograr alcanzar los resultados esperados. Su perfil, en cuanto a experiencia y conocimientos relacionados con el área u objeto de evaluación, habilidades y destrezas, responsabilidad profesional y, específicamente, su estructura de pensamiento y ética, son los cimientos sobre los cuales descansa este compromiso.

1.3.1 Metodología de la Auditoría Administrativa.

La metodología que aplica la Auditoría Administrativa tiene la intención de servir como marco de actuación para que las acciones, en sus diferentes cursos de ejecución, se realicen en forma programada y ordenada, se consoliden criterios y se delimite el alcance o detalle con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo, buscando garantizar la conducción oportuna y objetiva de los resultados. También efectúa la situación de proporcionar al evaluador la identificación y sistematización de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones, para su examen, informe y seguimiento. Para emplearla de forma lógica y comprensible se ha dividido por etapas, en cada una de las cuales se manifiestan los criterios y lineamientos que deben considerarse para que las propuestas tengan correspondencia con los planes, así se tiene que las etapas que constituyen la metodología son (González, 2002, 56):

1. Planeación.
2. Instrumentación.
3. Investigación o trabajo de campo.
4. Informe.
5. Seguimiento.

- A. Planeación.** La planeación **describe los lineamientos**, de carácter general, **que regulan la aplicación de la Auditoría Administrativa**, para avalar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.
- B. Objetivo.** El objetivo **pretende identificar las acciones que se deben llevar a cabo para organizar la auditoría en forma secuencial y ordenada**, considerando las condiciones que son requeridas para lograr la programación y los objetivos establecidos.
- C. Factores a revisar.** En este punto se establecen los factores básicos para llevar a cabo el estudio de la organización, tomando en cuenta dos aspectos fundamentales: el proceso de la administración y los componentes específicos para lograr su operación. En la primera parte, se incorporan las **etapas necesarias para implementar la administración y se precisan las funciones que la instituyen**; las cuales permiten un análisis lógico de la organización, pues dan continuidad y relacionan todos sus elementos en forma natural y conveniente. Esta disposición **se vincula a propósitos estratégicos que aglutinan en forma objetiva la razón de ser de cada etapa**, ya que son el punto de inicio para estudiar, analizar y comprender a la organización, propuesta o proyecto en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, productos, servicios y entorno; lo que **constituye una perspectiva integral de cómo interactúan todos y cada uno de dichos componentes, en relación con su objeto o atribución sustantiva**. En la segunda parte, se presenta **una relación de los**

elementos específicos que componen y complementan el proceso de la administración. Dichos elementos se vinculan con las particularidades primordiales que encuadran su fin y función, lo que permite establecer su contribución específica al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización.

Con respecto al proceso de la Administración, a continuación se mencionan la etapa, el propósito estratégico y los factores a revisar (Franklin, 2003, pp. 57-59), comprendidos en cada una de dichas etapas:

Etapa: Planeación.

Propósito Estratégico: Definición del marco de actuación de la organización, a través de la determinación de los factores aquí mencionados.

Factores a revisar:

- Visión.
- Misión.
- Objetivos.
- Metas.
- Estrategias/tácticas.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Programas.
- Enfoques.
- Niveles.
- Horizonte.

Etapa: Organización.

Propósito estratégico: Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.

Factores a revisar:

- Estructura organizacional.
- División y distribución de funciones.
- Cultura organizacional.
- Recursos Humanos.
- Cambio organizacional.
- Estudios administrativos.
- Instrumentos técnicos.

Etapa: Dirección.

Propósito estratégico: Tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de la organización.

Factores a revisar:

Liderazgo.

Comunicación.

Motivación.

Grupos y equipos de trabajo.

Manejo del estrés y conflicto.

Información y tecnología.

Toma de decisiones.

Creatividad e innovación.

Etapa: Supervisión y evaluación (Control).

Propósito estratégico: Medición del progreso de las acciones en función del desempeño.

Factores a revisar:

- Naturaleza.
- Sistemas.
- Niveles.
- Proceso.
- Áreas de aplicación.
- Herramientas.
- Calidad.

En el cuadro no. 1 se incluye una relación de los atributos fundamentales con los que deben cumplir cada uno de los elementos específicos necesarios para la implementación de una administración efectiva.

Cuadro no. 1. Descripción de los atributos fundamentales de cada uno de los elementos necesarios para la implementación de una administración efectiva.

Elemento específico.	Atributo fundamental.
• Objetivos.	Direccionan los esfuerzos de la organización.
• Políticas.	Norman y apoyan el funcionamiento general de la organización.
• Procedimientos.	Sistematizan lógicamente el trabajo.
• Programas.	Ordenan en el tiempo las acciones.
• Sistemas.	Definen la distribución interrelacionada de componentes.
• Proyectos.	Promueven la unidad de propósito.
• Coordinación.	Determina la unidad de acción.
• Comunicación.	Posibilita el flujo de información.
• Proveedores.	Suministran los insumos.
• Almacenes e inventarios.	Resguardan y canalizan los recursos.
• Servicios generales.	Desarrollan condiciones de operación.
• Distribución del espacio.	Determina la disposición de instalaciones.
• Adquisiciones.	Abastecen los recursos.
• Importaciones.	Proveen los insumos de origen extranjero.
• Recursos humanos.	Promueven la calidad de vida en el trabajo.
• Recursos financieros y Contabilidad.	Manejan y registran los recursos económicos.
• Producción.	Genera los productos y servicios.
• Comercialización.	Desplaza y ubica los productos y servicios.
• Investigación y desarrollo.	Favorece la creatividad e innovación.
• Calidad.	Brinda seguridad y mejoría continua.
• Servicio a clientes.	Ofrece conocimiento y sistemas de respuesta.
• Asesoría Interna.	Proporciona soporte administrativo.
• Asesoría Externa.	Da soporte administrativo con otra visión.

Fuente: Franklin, 2003, pp. 58-59.

D. Fuentes de estudio. Éstas representan las instancias internas y externas a las que se acude para obtener la información que se registra en los papeles de trabajo del evaluador, pueden ser internas o externas (Mendivil, 2001, p. 60):

Internas:

- Órganos de gobierno.
- Órganos de control interno.
- Socios.
- Niveles de la organización.
- Comisiones, comités y grupos de trabajo.
- Sistemas de información.

Externas:

- Normativas.
- Organizaciones análogas o del mismo sector o ramo.
- Organizaciones líderes en el campo de trabajo.
- Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias.
- Redes de información.
- Proveedores.
- Clientes o usuarios.

E. Investigación preliminar. Determinada la dirección y los factores a revisar, la secuencia lógica para el desarrollo de la auditoría demanda un reconocimiento o investigación preliminar para establecer la realidad administrativa de la organización. Esto requiere un examen de la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda género de documentos vinculados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con el entorno. Lo que puede inducir a una reelaboración de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución; también, identificar algunos de los problemas que podrían surgir y ofrecer otra perspectiva. Ese contacto inicial requiere de mucha escrupulosidad, ya que la información tiene que examinarse con la mayor atención posible para no generar desconcierto en la interpretación de su contenido. Para efectuar esta labor en forma apropiada es favorable tomar en cuenta los siguientes criterios (Franklin, 2003, p. 61):

- Determinación de las necesidades específicas.
- Identificación de los factores que requieren de atención.
- Definición de estrategias de acción.
- Jerarquización de prioridades en función del fin que se persigue.
- Descripción de la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
- Especificación del perfil del evaluador.
- Estimación del tiempo y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

F. Preparación del proyecto de evaluación o de auditoría. Obtenida la información preliminar, se procederá a elegir la necesaria para organizar la auditoría, la cual comprende dos aspectos básicos: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

Propuesta técnica. Ésta incluye los siguientes puntos (Franklin, 2003, p. 62):

- a) **Naturaleza.** Tipo de auditoría que se pretende realizar.
- b) **Alcance.** Área(s) de aplicación.
- c) **Antecedentes.** Recuento de auditorías o revisiones anteriores.
- d) **Objetivos.** Logros que se pretenden alcanzar.
- e) **Estrategia.** Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos
- f) **Justificación.** Demostración de la necesidad de instrumentarla.
- g) **Acciones.** Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.
- h) **Recursos.** Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
- i) **Costo.** Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
- j) **Resultados.** Beneficios que se espera obtener.
- k) **Información complementaria.** Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

Programa de trabajo. Los datos que deberá contener el Programa de Trabajo se especifican a continuación (Franklin, 2003, p. 62):

- a) **Identificación.** Nombre del estudio.
- b) **Responsable (s).** Auditor o evaluador encargado de la implementación.
- c) **Área(s).** Universo bajo estudio.
- d) **Clave.** Número progresivo o identificación de las unidades, instituciones, áreas, programas o proyectos.
- e) **Actividades.** Pasos específicos para captar y examinar la información.
- f) **Fases.** Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- g) **Calendario.** Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.
- h) **Representación gráfica.** Descripción de las acciones en cuadros e imágenes.
- i) **Formato.** Presentación y resguardo de avances.
- j) **Reportes de avance.** Seguimiento de las acciones.
- k) **Periodicidad.** Tiempo dispuesto para informar avances.

Asignación de la responsabilidad. Para formalizar el comienzo del estudio, la organización deberá nombrar al evaluador, que por su experiencia y conocimientos necesarios para el caso específico, considere es el indicado para asignarle la responsabilidad. Se recomienda, adicionalmente, realizar una campaña de sensibilización con el personal que proporcionará la información requerida, para promover un clima de confianza y colaboración.

G. Diagnóstico preliminar. El diagnóstico, en esta fase, debe describir claramente los fines susceptibles de lograr, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va orientar el curso de acción de la auditoria o evaluación. Con esta visión, el evaluador debe prever la ejecución de los siguientes pasos (Franklin, 2003, p. 64):

- 1) Enriquecer la documentación de antecedentes y justificación de la evaluación o

auditoria.

- 2) Afinar el objetivo general.
- 3) Definir objetivos tentativos específicos por área.
- 4) Complementar la estrategia global.
- 5) Ajustar y concretar el proyecto de la evaluación o auditoria.
- 6) Determinar las acciones a seguir.
- 7) Delimitar claramente el universo a examinar.
- 8) Proponer técnicas para la captación y el análisis de la información.
- 9) Plantear alternativas de medición.
- 10) Depurar los criterios para el manejo de papeles de trabajo y evidencias.
- 11) Coadyuvar en el diseño y aplicación del examen.
- 12) Contribuir en la elaboración del informe.
- 13) Proponer mecanismos de seguimiento.

H. Instrumentación. Concluida la parte preparatoria, se procede a la instrumentación de la auditoria, etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoria, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

- 1) **Recopilación de información.** Esta labor debe encaminarse a la búsqueda de todo tipo de manifestaciones y evidencias que posibiliten un análisis objetivo; de lo contrario se pueden cometer errores de interpretación que generen demoras o precisen un reinicio de la obtención de la información, reprogramación de la auditoria o, en su caso, la suspensión de la misma. Igualmente, es útil emplear un criterio de diferenciación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio y realizar, continuamente, su revisión y evaluación, para conservar un perfil de acción similar.
- 2) **Técnicas de recolección.** Para obtener la información necesaria, en forma

ágil y ordenada, puede utilizarse alguna o una combinación de las técnicas¹ que a continuación se proponen (Mendivil, 2001, p. 81):

- ❑ Investigación documental.
- ❑ Observación directa.
- ❑ Acceso a redes de información.
- ❑ Entrevista.
- ❑ Cuestionarios.
- ❑ Cédulas.

Entre las técnicas de recolección y análisis de información que se mencionan, en el ejemplo a analizar en este trabajo, se retomaron la investigación documental, el acceso a redes de información, el cuestionario que se aplicó a las Instituciones de Educación Superior (IES) y el análisis cuantitativo y cualitativo.

I. Medición. Para fortalecer la instrumentación, es forzoso que los sucesos se logren evaluar vinculándolos con una medida o estándar, la cual se define a partir de los indicadores determinados para el proceso de la administración y de los elementos específicos, así como del propósito estratégico y atributos fundamentales asociados con uno y con otro. Las escalas que se utilicen para este propósito, deben cumplir con la situación de certificar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo y que, posteriormente, sustentará la comprobación y veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la evaluación o auditoría. La elección y utilización de las escalas de medición están vinculadas con las normas y directrices definidas para llevar a cabo la evaluación o auditoría administrativa; aunque su diversidad, alcance y precisión obedecen también a las acciones que, de manera específica, realice el auditor, por lo que es preciso que las integre de manera racional y congruente.

J. Papeles de trabajo. El evaluador ordena, agiliza e imprime coherencia a su trabajo,

¹ Para mayor información al respecto se puede consultar en Franklin, 2003, pp. 66-68.

a través del registro de información en sus papeles de trabajo; en éstos detalla las técnicas y procedimientos utilizados, las pruebas efectuadas, la información obtenida y las conclusiones logradas. Estos documentos aportan el soporte principal que sustentará el informe del evaluador, pues contienen las observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la realización y verificación del trabajo. Estos registros se deben elaborar con claridad y precisión, analizando reflexionando los datos concernientes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas.

También se indicarán las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida que esta información soporte la evidencia; la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la evaluación o auditoría. El evaluador debe elaborar y guardar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido se someten a las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son la evidencia del trabajo realizado y el sustento de sus juicios y conclusiones. Los papeles de trabajo se deben elaborar considerando los siguientes aspectos en su contenido (González, 2002, p. 67).

- Identificación de la evaluación o auditoría.

- El proyecto de dicho trabajo.

- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.

- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.

- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.

- Anotaciones sobre información relevante.

- Ajustes realizados durante su ejecución.

- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.

- Reporte de posibles irregularidades.

Para homogenizar su presentación e información y facilitar el acceso a su consulta, los papeles no deben recargarse con referencias muy operativas sino señalar los

asuntos relevantes, estar redactados en forma clara y ordenada y ser lo sobradamente consistentes en sus explicaciones para que cualquier persona que los examine pueda comprender la secuencia del trabajo. Igualmente, se consideran como un elemento probatorio de que la evidencia obtenida, los procedimientos y técnicas empleados son suficientes y competentes. Aunque los papeles de trabajo que se elaboran deben ser confidenciales, el evaluador puede facilitarlos cuando le sean requeridos, siempre y cuando se le haya autorizado, esto requiere que sean resguardados por un periodo mínimo de un año o hasta que se realice la siguiente auditoría, para apoyar en cualquier aclaración o investigación que se llevara a cabo posteriormente.

K. Evidencia. La evidencia constituye el testimonio fehaciente de los hallazgos encontrados durante la evaluación o auditoría, por lo que se considera un componente principal para sustentar los juicios y conclusiones que manifiesta el evaluador o auditor. Por esta razón, al obtenerla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede involucrar su acopio, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe poseer; por esta razón es necesario que el evaluador siempre tenga presente los objetivos planteados para el estudio o investigación, se apegue a los procedimientos acordados, a la normatividad aplicable y a los criterios de validación que, durante el proceso de ejecución, se vayan requiriendo.

La evidencia se clasifica de la forma siguiente (González, 2002, p. 73):

- **Física.** La evidencia física se consigue a través de la inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se exhibe a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
- **Documental.** La evidencia documental se adquiere por medio del análisis de documentos y está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda: clase de comunicación producto del trabajo.
- **Testimonial.** La evidencia testimonial se obtiene de cualquier persona que realiza declaraciones durante la realización de la evaluación o auditoría.

- **Analítica.** La evidencia analítica comprende los cálculos, comparaciones, razonamientos y análisis de la información por instituciones, áreas, departamentos, unidades, etc.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe cubrir los siguientes requisitos (González, 2002, p.77):

- **Suficiente.** Si es la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- **Competente.** Si cumple con ser consistente, convincente, confiable, y ha sido validada.
- **Relevante.** Cuando aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente.
- **Pertinente.** Cuando existe congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Es fundamental que el evaluador identifique plenamente las siguientes situaciones, en caso necesario deberá reportarlas a su supervisor o al líder del proyecto(González, 2002, p. 81):

- ❑ Problemas para obtener una evidencia suficiente, producto de registros incorrectos, operaciones no registradas, archivos incompletos y documentación inadecuada o alterada.
- ❑ Transacciones realizadas fuera del curso normal.
- ❑ Limitaciones para acceder a los sistemas de información.
- ❑ Registros incongruentes con las operaciones realizadas.
- ❑ Condicionamiento de las áreas para suministrar evidencias.

Durante toda la evaluación o auditoría, el evaluador se obliga a actuar con prudencia, preservando su integridad profesional y conservando los registros de su trabajo, incluyendo los elementos comprobatorios de las inconsistencias detectadas.

L. Supervisión del trabajo Es preciso practicar una cercana supervisión sobre el trabajo que realizan los evaluadores, con el propósito de tener la certeza de que se está respetando el programa aprobado, delegando la autoridad sólo a quien posea experiencia, conocimiento y capacidad. De esta manera, a medida que descienda el nivel de responsabilidad, el evaluador o auditor que dirija una tarea poseerá siempre la certeza de conocer el campo de trabajo y los elementos de decisión para verificar que las acciones se supeditan a la lógica en función de los objetivos de la evaluación o auditoría.

La supervisión, en las diferentes fases de ejecución de la auditoría, contempla las siguientes acciones (González, 2002, p. 95):

Revisión del programa de trabajo.

Vigilancia constante y cercana al trabajo de los evaluadores o auditores.

Aclaración oportuna de dudas.

Control del tiempo invertido en función del estimado.

Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.

Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito.

Para realizar la supervisión en forma consistente y homogénea es positivo aplicar los siguientes criterios (González, 2002, p. 99):

- 1) Asegurarse de que existe coincidencia, en las líneas fundamentales de investigación, en todo el equipo de evaluadores o auditores.
- 2) Monitorear constantemente el trabajo de los auditores para atender cualquier duda o aclaración
- 3) Revisar el trabajo realizado y efectuar las observaciones y ajustes pertinentes.
- 4) Efectuar cambios en el equipo evaluador auditor cuando prevalezcan actitudes negativas o no se apliquen las líneas de investigación definidas.
- 5) Celebrar reuniones periódicamente para mantener actualizados a los

evaluadores o auditores e instruirlos para mejorar su desempeño.

Asimismo, es de vital importancia que la supervisión del trabajo contemple (González, 2002, p. 103):

- a) Que los reportes de hallazgos cuenten con un espacio para la firma de revisión del evaluador o auditor responsable.
- b) Que aquellos documentos que no cuenten con esta firma sean sometidos a revisión y no se aprueben en tanto no lo autorice el evaluador o auditor responsable.
- c) Que los papeles de trabajo incluyan las anotaciones del evaluador o auditor líder del equipo, para garantizar el contenido de las conclusiones.
- d) Llevar una bitácora en donde se describa el comportamiento de los evaluadores o auditores.
- e) Preparar un informe que comprenda los logros y obstáculos encontrados a lo largo de la auditoría.
- f) Elaborar una propuesta general en la que se destaquen las contribuciones esenciales detectadas y el camino para instrumentarlas.

M. Examen. El examen de los factores de la evaluación o auditoría se realiza desglosando o separando los elementos componentes para identificar la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, considerando en todo momento la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo y de éstas con su contexto.

Propósito. Se considera como la aplicación de las técnicas de análisis pertinentes con el objetivo de alcanzar los fines planteados, con la oportunidad, extensión y profundidad que exige el universo sujeto a la evaluación y las circunstancias específicas del trabajo, con el propósito de integrar los elementos de decisión óptimos.

Procedimiento. El examen suministra una clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas, así como de los elementos para evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

El procedimiento de examen se integra de los siguientes pasos (Franklin, 2003, p. 74):

- a) **Conocer** el hecho que se analiza.
- b) **Describir** ese hecho.
- c) **Descomponerlo** para percibir todos sus aspectos y detalles.
- d) **Revisarlo críticamente** para comprender mejor cada elemento.
- e) **Ordenar cada elemento** de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- f) **Definir** las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.
- g) **Identificar y explicar su comportamiento**, con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Una perspectiva muy efectiva para consolidar el examen radica en adoptar una actitud inquisitiva y realizar de forma metódica seis interrogantes:

- 1) **¿Qué trabajo se hace?** Naturaleza o tipo de labores que se realizan.
- 2) **¿Para qué se hace?** Propósitos que se pretenden alcanzar.
- 3) **¿Quién lo hace?** Personal que interviene.
- 4) **¿Cómo se hace?** Métodos y técnicas que se aplican.
- 5) **¿Con qué se hace?** Equipos e instrumentos que se utilizan.
- 6) **¿Cuándo se hace?** Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.

En seguida de haber conseguido unas respuestas claras y precisas para cada uno de los cuestionamientos anteriores, dichas respuestas deben someterse a un interrogatorio posterior, planteando la pregunta **¿por qué?** hasta en cinco ocasiones, de manera consecutiva. A partir de este momento el examen se vuelve más crítico y

admite que las nuevas respuestas vayan brindando una perspectiva cada vez más profunda en cuanto a las opciones para sustentar las conclusiones y juicios del evaluador o auditor.

Técnicas de análisis administrativo. Éstas comprenden las herramientas en que el evaluador o auditor se apoya para complementar sus observaciones, las cuales le permiten (Franklin, 2003, p. 75)²:

- Comprobar cómo se están ejecutando las etapas del proceso de la administración.
- Evaluar cualitativa y cuantitativamente los indicadores establecidos.
- Examinar los resultados que está obteniendo la organización.
- Revisar las circunstancias que inciden en los resultados.
- Verificar los niveles de efectividad.
- Conocer el uso de los recursos.
- Determinar la medida de consistencia en procesos específicos.

Formulación del diagnóstico administrativo. El análisis administrativo, elemento básico de la auditoría administrativa, es una herramienta que transcribe los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y calificarse. Asimismo, se traduce como una posibilidad para delinear un marco global de análisis; para sistematizar la información del contexto de una organización; para identificar la naturaleza y magnitud de sus necesidades; para detectar los factores principales de su actividad; para estipular los recursos disponibles en la resolución de problemas; y,

² Entre las técnicas que se utilizan para realizar el análisis, y que representan un apoyo valioso para el auditor, se encuentran las técnicas Organizacionales, tales como: Administración por Objetivos, Análisis de Sistemas, Análisis de Costo-Beneficio, Análisis de Estructuras, Análisis de Criterio Múltiple, Análisis Factorial, Análisis FORD, Análisis Marginal, Árbol de Decisiones, Autoevaluación, Benchmarking, Control Total de Calidad, Desarrollo Organizacional, Diagrama de Afinidad, Diagrama de Causa y Efecto, Diagrama de Pareto, Diagrama de Relaciones, Empowerment, Ergonomía, Estudio de Factibilidad, Estudio de Viabilidad, Inteligencia Emocional, Reingeniería Organizacional, Reorganización, Técnica Delphi, Teoría de las restricciones y Teoría de la atribución. En cuanto a las técnicas cuantitativas, se tiene las siguientes: Análisis de Series de Tiempos, Cadenas de eventos, Correlación, Modelos de >Inventario, Modelos integrados de Producción, Números Índices, Programación Dinámica, Programación lineal, Simulación, Teoría de colas o de líneas de espera, Teoría de los grafos, Teoría de las decisiones y Teoría de los juegos (Parar mayor detalle consultar (Franklin, 2003, pp. 75-79).

sobre todo, para servir como cauce a las acciones necesarias que resuelvan y fortalezcan su operación. El diagnóstico es un dispositivo de estudio y aprendizaje de la organización, ya que permite establecer y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, a la vez que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa o modelo analítico de la realidad de dicha organización. Para que el diagnóstico administrativo contribuya con elementos de decisión pertinentes a la auditoría, tiene que incorporar los siguientes aspectos (Franklin, 2003, p. 80):

- 1) Descripción de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica.
- 2) Elementos probatorios de la necesidad de ejercer una evaluación o auditoría administrativa.
- 3) Definición de un objetivo general y objetivos por área específica.
- 4) Efecto de la estrategia implementada.
- 5) Consecuencias de la implementación del proyecto de evaluación o auditoría.
- 6) Nivel de aplicación del proceso de la administración.
- 7) Comportamiento de los elementos específicos que coadyuvan con el proceso de la administración.
- 8) Efectividad con la que se instrumentan las acciones administrativas.
- 9) Racionalidad con la que se utilizan los recursos.
- 10) Calidad de vida de la organización.
- 11) Alternativas de acción para elevar el desempeño organizacional.
- 12) Índole de las relaciones con el entorno.
- 13) Identificación de tendencias internas y externas.
- 14) Detección de oportunidades de mejora.

N. INFORME. Al concluir el examen realizado a la organización se prosigue con la elaboración del informe, el cual contendrá los resultados de la evaluación o auditoría, identificando el área, sistema, programa, proyecto evaluado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados. Este documento señalará los

hallazgos, las conclusiones y recomendaciones detectados durante la evaluación, por lo que es fundamental que contenga y describa la suficiente información que permita respaldar adecuadamente dichos resultados, con respecto a la magnitud de los hallazgos registrados y la frecuencia con que se presentan, el número de casos revisados, etc. También es primordial que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles del trabajo del evaluador o auditor. Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desglosen, se obligarán a requisitar condiciones tales como (Franklin, 2003, p. 81):

- **Objetividad.** Visión imparcial de los hechos.
- **Oportunidad.** Disponibilidad en tiempo y lugar de la información.
- **Claridad.** Fácil comprensión del contenido.
- **Utilidad.** Provecho que puede obtenerse de la información.
- **Calidad.** Apego a las normas de la calidad y elementos del sistema de calidad en materia de servicios.
- **Lógica.** Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

El informe comprende un factor invaluable, pues permite verificar si los instrumentos y criterios contemplados fueron pertinentes con las necesidades reales y brinda la posibilidad de una presentación previa al titular de la organización, buscando estipular los productos conseguidos; específicamente cuando se demandan elementos probatorios o de juicio que no fueron obtenidos en la realización de evaluación o auditoría. De esta forma, admite implantar las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse.

Aspectos operativos. Con anticipación a la presentación de la versión definitiva del informe es necesario revisarlo con objetividad, retomando los planteamientos aceptados para orientar las acciones que implementaron en forma operativa. Para llevar a cabo este punto es primordial considerar el orden siguiente (Franklin, 2003,

pp. 81-82):

- 1) **Introducción.** Criterios que se contemplaron para comprender e interpretar la evaluación o auditoría.
- 2) **Antecedentes.** Información que enmarca la génesis y situación actual de la organización.
- 3) **Justificación.** Elementos que hicieron necesaria su aplicación.
- 4) **Objetivos de la evaluación o auditoría.** Razones por las que se efectuó la evaluación o auditoría y fines que se persiguen con el informe.
- 5) **Estrategia.** Cursos de acción seguidos y recursos ejercidos cada uno de ellos.
- 6) **Recursos.** Medios humanos, materiales y tecnológicos empleados.
- 7) **Costo.** Recursos financieros usados en su desarrollo.
- 8) **Alcance.** Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
- 9) **Acciones.** Pasos o actividades realizados en cada etapa.
- 10) **Metodología.** Marco de trabajo, técnicas e indicadores en que se sustentó la evaluación o auditoría.
- 11) **Resultados.** Hallazgos significativos y evidencia suficiente que los sustenta .
- 12) **Conclusiones.** Inferencias basadas en las pruebas obtenidas.
- 13) **Recomendaciones.** Señalamientos para mejorar la operación y el desempeño.
- 14) **Alternativas de implantación.** Programa y método viables.
- 15) **Desviaciones significativas.** Grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la realización de la evaluación o auditoría.
- 16) **Opiniones de los responsables de las áreas evaluadas o auditadas.** Puntos de vista externados acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- 17) **Asuntos especiales.** Toda clase de aspectos que requieren de un estudio más profundo.

Los lineamientos generales que se propone considerar para su preparación, son los

siguientes (Franklin, 2003, p. 83):

- 1) No perder de vista el objeto de la evaluación o auditoría cuando se elaboren las conclusiones y recomendaciones finales.
- 2) Valorar las soluciones que se propongan para hacerlas prácticas y viables.
- 3) Analizar diferentes alternativas identificando las causas y efectos inherentes a los hallazgos para traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.
- 4) Homogeneizar la integración y presentación de los resultados, para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su atención.
- 5) Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
- 6) Ofrecer a los niveles de toma de decisiones los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y consistente.
- 7) Sentar las bases para la constitución de un mecanismo de información permanente.
- 8) Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el no cumplir, o hacerlo extemporáneamente, con las medidas recomendadas.
- 9) Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimiento de las acciones.
- 10) Tomar en cuenta los resultados de evaluaciones o auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la obtención de resultados.

Es favorable que antes de entregar el informe, una persona autónoma a la aplicación de la evaluación o auditoría, examine los borradores y los papeles de trabajo, con el objetivo de verificar que se han considerado todas las normas propuestas para la realización de una evaluación o auditoría y que la opinión a externar esté justificada y debidamente amparada por el trabajo realizado.

Tipos de informe. La variedad de opciones para presentar los informes estriba en el

utilización y propósito que se les pretenda dar, además del impacto que se busque con su presentación. Considerando estos criterios, los informes más específicos son:

- Informe general.
- Informe ejecutivo.
- Informe de aspectos relevantes.

Los elementos que identifican al **Informe General** son los siguientes (Franklin, 2003, p. 84):

- ✍ **Responsable.** Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
- ✍ **Introducción.** Breve descripción del origen de la necesidad de aplicar la evaluación o auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.
- ✍ **Antecedentes.** Exposición histórica de la organización, propuesta, proyecto, programa, etc., es decir, los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que se han afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de llevar a cabo la evaluación o auditoría.
- ✍ **Técnicas empleadas.** Instrumentos y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.
- ✍ **Diagnóstico.** Definición de las causas y consecuencias del estudio, mismas que justifican los cambios o modificaciones posibles.
- ✍ **Propuesta.** Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.
- ✍ **Estrategia de implantación.** Explicación de los pasos o etapas previstas para obtener y aplicar los resultados.
- ✍ **Seguimiento.** Determinación de los mecanismos de información control y evaluación, para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

- ✍ **Conclusiones y recomendaciones.** Concentrado de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.
- ✍ **Apéndices o anexos.** Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

Los elementos que se consideran relevantes en un **Informe Ejecutivo** se mencionan a continuación:

- ✍ **Responsable.** Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
- ✍ **Periodo de revisión.** Tiempo que comprendió el examen.
- ✍ **Objetivos.** Propósitos que se pretende lograr con la evaluación o auditoría.
- ✍ **Alcance.** Profundidad con la que se examinó la organización.
- ✍ **Metodología.** Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados con el fin de captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la evaluación o auditoría.
- ✍ **Síntesis.** Relación de los resultados y logros obtenidos con recursos asignados.
- ✍ **Conclusiones.** Concentrado de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

A continuación se detallan los elementos que constituyen un **Informe de Aspectos Relevantes**, este documento se constituye aplicando un juicio de selectividad, con el objeto de describir los aspectos que muestran los obstáculos, deficiencias o desviaciones identificados durante el examen de la organización; a través de este informe se pueden analizar y evaluar los siguientes aspectos (Franklin, 2003, p. 85):

- Que el proceso de aplicación de la evaluación o auditoría se haya finalizado.

- Si se detectaron observaciones relevantes.
- Si la evaluación o auditoría está en proceso, se reprogramó o se replanteó.
- Las horas-hombre realmente utilizadas.
- La fundamentación de cada observación.
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

Así también, las observaciones del informe se consideran relevantes cuando plantean las siguientes características:

Falta de concordancia entre misión, objetivos, metas, estrategias, políticas y programas, en relación con las condiciones establecidas.

Inobservancia del marco normativo aplicable.

No se cumplen adecuadamente las expectativas de los clientes y usuarios.

Los proveedores no se sujetan puntualmente a las condiciones de operación.

Registros contables inoportunos, incorrectos u omitidos.

Presentación extemporánea de informes y reportes financieros.

Se requiere mejorar la cultura organizacional.

Necesidad de revisar la estrategia general de acción.

Adecuación y actualización de los sistemas.

Ampliar los programas de capacitación y desarrollo.

Depurar los procesos esenciales.

Replantear el manejo de funciones.

Reducción de los pasos y el tiempo necesarios para desahogar el trabajo.

Mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Para apoyar el proceso de toma de decisiones del titular de la organización, este informe puede acompañarse de un ejemplar del informe general o ejecutivo.

O. Propuesta de implantación. La implementación de las recomendaciones es la clave para impactar en forma efectiva a la organización, ya que contempla la vía para transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la evaluación o auditoría, dicha implementación se lleva a cabo en tres fases:

- 1) Preparación del programa.
- 2) Integración de recursos.
- 3) Ejecución del programa.

Preparación del programa. Para desarrollar el programa es necesario cumplir con los siguientes pasos (Franklin, 2003, pp. 86-87):

Determinar las actividades que deben de efectuarse y la secuencia para su realización.

Establecer el tiempo de duración de cada actividad y el total para la implantación.

Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo.

Delimitar claramente las responsabilidades del personal responsable de su ejecución.

Métodos de implantación. Los métodos de implantación³ para convertir las recomendaciones en acciones específicas son:

Método instantáneo.

Método del proyecto piloto.

Método de implantación en paralelo.

Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas.

Combinación de métodos.

Integración de recursos Elaborado, en su totalidad, el programa de implantación se deben conseguir los recursos para iniciarlo. Asimismo, es necesario desarrollar toda la base documental para sustentar técnica y normativamente la implantación y, en su caso, el acondicionamiento físico de las instalaciones, si es necesario ubicar

³ Para ver más detalle al respecto, consultar el texto de Franklin, 2003.

demasiado personal en la organización. Finalmente, de acuerdo con los requerimientos de la evaluación o auditoría y con el programa de implantación se realiza la selección y capacitación del personal que va a participar en la ejecución.

Ejecución del programa. Realizados los pasos anteriores, se procede a llevar a cabo el estudio utilizando el método seleccionado y ejecutando las actividades programadas. Es básico que el personal que participará en la implantación, reciba la información y orientación oportunas para interactuar en condiciones óptimas. En forma simultánea, se tiene que efectuar el seguimiento y evaluación de los avances que se vayan obteniendo.

P. Presentación del informe. Cuando el informe está debidamente estructurado, el responsable de la evaluación o auditoría citará al grupo evaluador para verificar una revisión de su contenido; en caso de descubrir algún aspecto susceptible de mejorar o clarificar, efectuará los ajustes necesarios para perfeccionarlo. Cuando ya se tenga el informe final, se procederá a su entrega y presentación a las siguientes personas o grupo de ellas:

- ✍ Titular de la organización.
- ✍ Órgano de gobierno.
- ✍ Niveles directivos.
- ✍ Mandos medios y nivel operativo.
- ✍ Grupo(s) de filiación, corporativo(s) o sectorial(es).
- ✍ Dependencia globalizadora (en el caso de instituciones públicas).

Contemplando las normas de funcionamiento, convenios de coordinación, convención sectorial, estrategia y relaciones con el entorno. el informe se puede hacer extensivo a las instituciones con las que interactúa la organización, con el objeto de mejorar o reconsiderar los criterios para el desarrollo del trabajo en conjunto. La presentación del informe puede realizarse con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o material audiovisual.

Q. SEGUIMIENTO. Las observaciones o reflexiones que se generan como resultado de la evaluación o auditoría deben de apegarse a un escrupuloso seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia. En este sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento o mejoramiento para la organización, propuesta, programa, proyecto, etc., esto permitirá (Franklin, 2003, p. 89):

- Comprobar que las acciones ejecutadas como resultado de las observaciones se llevan a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área, función, proceso, programa, proyecto o recurso revisado, a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
- Verificar las acciones que se implementaron para instrumentar las recomendaciones y, al concluir la revisión, entregar un nuevo informe relativo al grado y forma como dichas recomendaciones se cumplieron.

Objetivo general. El objetivo general que se debe observar es implementar lineamientos generales para lograr el correcto seguimiento de las observaciones formuladas por el evaluador o auditor y asegurar su atención y puesta en operación. Los lineamientos generales que se proponen son los siguientes (Franklin, 2003, pp. 89-90):

- Definir las áreas en que se comprobará la implantación de los cambios propuestos por el evaluador, tomando como referencia el informe de la evaluación o auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización, propuesta, programa, proyecto, etc.
- Considerar la participación de especialistas cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiere.
- Realizar, con la amplitud necesaria, las pruebas adecuadas para obtener

- evidencia que fundamente la adopción de las sugerencias del evaluador o auditor
- Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de estas propuestas en los términos y fechas establecidos.
 - Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e instrumentación de tales recomendaciones.
 - Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de las modificaciones efectuadas de acuerdo con dichas propuestas.
 - Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que les dieron origen.
 - Reprogramar las fechas compromiso para implantar las recomendaciones en los casos en que éstas no se hayan adoptado o se hayan atendido parcialmente.
 - El evaluador o auditor comentará con el responsable del área sujeta a seguimiento las observaciones determinadas, con el objeto de que se aporten pruebas o elementos de juicio adicionales que en el desarrollo de la evaluación o auditoría no fueron expuestos, permitiendo con ello rectificar su opinión.
 - Si a criterio del evaluador o auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una evaluación o auditoría en proceso, deberá adjuntarse al informe.
 - Establecer, cuando se justifique, fechas de reprogramación para implantar, en su totalidad, las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización.

Acciones específicas. Para determinar el grado de avance en la puesta en práctica de los cambios sugeridos y sentar las bases para una evaluación o auditoría de seguimiento, se exige que el auditor revise cómo se efectúan, lo cual puede valorar desde dos posiciones:

- 1) Las recomendaciones se han implantado conforme al programa acordado.
- 2) La implantación se ha realizado fuera de programa.

Con respecto a las **recomendaciones programadas** se deben considerar los

siguientes puntos:

- a) Asignación de responsabilidades.
- b) Factores considerados.
- c) Áreas de aplicación.
- d) Periodo de realización.
- e) Porcentaje de avance.
- f) Costo.
- g) Apoyo y soporte utilizados.
- h) Resultados obtenidos.
- i) Impacto logrado.

Con relación a las **recomendaciones fuera de programa** se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Desviaciones.
- b) Causas.
- c) Efectos.
- d) Alternativas de solución planteadas.
- e) Alternativas de solución aplicadas.
- f) Acciones correctivas realizadas.
- g) Calendario de aplicación.

Los **criterios para la ejecución de la evaluación o auditoría de seguimiento**, desde el enfoque del autor, son las siguientes (Franklin, 2003, pp. 91-95):

- Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las observaciones y recomendaciones contenidas en los informes, con el propósito de atenderlas en la auditoría de seguimiento a realizar.
- Entrevistarse previamente a la ejecución de esta evaluación o auditoría con los responsables de las áreas involucradas, a fin de obtener un panorama general

del avance en la implantación de las recomendaciones.

- Especificar el número de semanas-hombre que comprenderá la revisión, el responsable de la supervisión y los evaluadores o auditores que participarán en la ejecución.
- Dar prioridad, en la auditoría de seguimiento, a la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos y fechas programadas en las disposiciones de apoyo preparadas, la definición de medidas correctivas y las sugerencias de tipo preventivo para evitar la recurrencia de las observaciones señaladas por el evaluador o auditor.
- Cuando en la auditoría de seguimiento se detecten nuevas irregularidades, se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de la evaluación o auditoría, con la finalidad de plantear al responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarlas y establecer conjuntamente las fechas compromiso.

Para realizar una evaluación o auditoría administrativa es preciso detallar un marco metodológico que guíe las acciones en sus diferentes etapas: planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento. Cada uno de estos pasos requiere de una serie de componentes indispensables para cumplir con el fin convenido. En la planeación se determina el objetivo de la evaluación o auditoría, los factores a examinar, que comprenden el proceso de la administración y los elementos específicos que completan su funcionamiento, las fuentes de estudio internas y externas, la investigación preliminar y la preparación del proyecto de evaluación o auditoría que supone la propuesta técnica, el programa de trabajo y los aspectos de capacitación, asignación de responsabilidad y actitud, así como el diagnóstico preliminar.

En la instrumentación se estipula cómo obtener la información por medio del uso de técnicas de recolección, tales como: la investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevista, cuestionarios y cédulas y se definen los aspectos de medición como indicadores y escalas, los papeles de trabajo del evaluador o auditor, la evidencia que respalda los hallazgos y la supervisión del trabajo en sus diferentes modalidades. En el examen se determina el propósito, el procedimiento y las

técnicas de análisis administrativo, tanto organizacionales como cuantitativas, elegidas para examinar la información obtenida y la formulación del diagnóstico administrativo, en el cual se integran los aspectos que se utilizarán para evaluar los hechos, las tendencias y situaciones, para reforzar un modelo analítico de la organización.

En el informe se muestran los resultados de la evaluación o auditoría, los aspectos operativos convenidos para orientar su ejecución, los lineamientos generales para su operación, los tipos de informe que se pueden elaborar, como el general, el ejecutivo y el de aspectos relevantes, además de la propuesta de implantación. Posteriormente en el seguimiento se incluyen las observaciones y recomendaciones, para lo cual se requiere de un objetivo, lineamientos generales y acciones específicas para inspeccionar el grado de avance en la ejecución de los cambios propuestos y fundamentar las bases para la evaluación o auditoría de seguimiento. El marco metodológico constituye la vía adecuada para guiar las acciones de una evaluación o auditoría administrativa y la posibilidad de ofrecer, a una organización, los elementos de juicio idóneos para transformar las experiencias en conocimiento.

CAPÍTULO II. LA ANUIES Y SU PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ORGANIZACIÓN E IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS DE TUTORÍA ACADÉMICA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

En este capítulo se van a describir las características específicas de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), su misión, visión y el rol fundamental que cumple en la educación superior del país, asimismo la **Propuesta Metodológica para la Organización e Implantación de Programas de Tutoría Académica en Instituciones de Educación Superior**, objeto de análisis de este trabajo.

2.1 La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) se fundó en 1950, su actividad ha versado en la formulación de programas, planes y políticas nacionales, asimismo en la creación de organismos encaminados al desarrollo de la educación superior mexicana; es una Asociación no gubernamental, de carácter plural, que incorpora a las principales instituciones de educación superior del país, las cuales buscan promover su mejoramiento integral en los campos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios. La ANUIES está integrada por 144 Universidades e Instituciones de Educación Superior (IES), tanto públicas como privadas de todo el país, que comprenden el 80% de la matrícula de estudiantes que realizan estudios de licenciatura y de posgrado.

La misión de la ANUIES (aprobada en la XXIX Sesión Ordinaria de la Asamblea General, celebrada en septiembre de 1998, en la Universidad de Guanajuato) es "...contribuir a la integración del sistema de educación superior y al mejoramiento integral y permanente de las instituciones afiliadas en los ámbitos de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura, en el contexto de los principios democráticos, de pluralidad, de equidad y de libertad, para lo cual promueve la complementariedad, la cooperación, la internacionalización y el intercambio académico entre sus miembros, además, busca

impulsar ... el desarrollo de la educación superior en las diversas regiones y estados del país en el marco del federalismo y el fortalecimiento de las diferentes modalidades institucionales" (www.anuies.mx).

Para lograr lo anterior, la ANUIES desarrolla y promueve iniciativas educativas, presenta y pacta políticas educativas de Estado, de acuerdo con las atribuciones de los organismos de la sociedad civil y los ámbitos de competencia de los tres niveles de gobierno, y efectúa estudios estratégicos para pronosticar las primordiales tendencias futuras y respaldar la toma de decisiones para fortalecer el sistema de educación superior en México. Así también, incorpora y representa los intereses académicos y administrativos de sus asociadas ante las instancias de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial en los ámbitos federal, estatal y municipal y ante los organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros, relacionados con la educación superior.

La visión que la ANUIES (www.anuies.mx) considera que ha logrado se detalla a continuación:

Es reconocida, por la sociedad y sus instituciones, como el organismo no gubernamental más representativo del sistema de educación superior del país.

Es el principal interlocutor no gubernamental, en materia de educación superior en México, cuya opinión es tomada en cuenta para la elaboración de políticas de estado, para su desarrollo y financiamiento.

Es la asociación de instituciones de educación superior más reconocida por los organismos internacionales, para el desarrollo de proyectos de intercambio y de cooperación académica.

Es una institución incubadora de proyectos estratégicos que generan cambios y propician el desarrollo sustentable de la educación superior.

Realiza proyectos, que articulan los esfuerzos de las instituciones afiliadas, tendientes a preservar, promover y difundir la riqueza cultural regional y nacional, en el marco de la cultura universal.

Desempeña un papel importante en el fortalecimiento de los organismos de planeación de la educación superior en las entidades federativas.

Participa activamente en el establecimiento de los estándares de calidad y en los procesos de planeación, evaluación y acreditación de la educación superior.

Cuenta con criterios académicos, por tipo de institución, para ingresar y permanecer en la Asociación y **apoya a las afiliadas en el mejoramiento de su desempeño.**

La pertenencia a la Asociación representa un motivo de prestigio y orgullo para las instituciones de educación superior.

Ofrece beneficios muy importantes a sus afiliadas, lo que asegura su permanencia e incentiva la incorporación de nuevos miembros.

Es una organización sólida con miembros comprometidos y con una gran capacidad de convocatoria.

Los órganos colegiados de la Asociación son instancias de amplia participación de los titulares de las afiliadas y constituyen espacios efectivos para la toma de decisiones y establecimiento de políticas de colaboración y desarrollo del sistema de educación superior.

Refleja la heterogeneidad del sistema al responder a los variados intereses o necesidades de las instituciones y de los subsistemas.

Sustenta la integración en el ámbito regional en intereses y necesidades académicas de las instituciones de educación superior, manteniendo al mismo tiempo una sólida unión a nivel nacional.

Se menciona que es una institución generadora de proyectos estratégicos que generan cambios y propician el desarrollo sustentable de la educación superior, además de desempeñar un papel importante en el fortalecimiento de los organismos de planeación de la educación superior, a nivel nacional y asimismo apoya, a las IES incorporadas, en el mejoramiento de su labor, logrando una organización sólida con miembros comprometidos y con una gran capacidad de integración, estos aspectos denotan el papel trascendental que juega esta Asociación en la educación superior en México, además, permiten identificar el poder de convocatoria que logra al proponer la **Propuesta Metodológica para la Organización e Implantación de Programas de Tutoría Académica en Instituciones de Educación Superior**, objeto de análisis de este trabajo.

Para cumplir adecuadamente con las responsabilidades señaladas en la Misión, la ANUIES (www.anuies.mx) se ha propuesto los siguientes **objetivos estratégicos**:

Promover el mejoramiento integral y permanente de la calidad y cobertura de los programas y servicios que ofrecen las instituciones afiliadas.

Realizar estudios estratégicos sobre la educación superior para prever los cambios, **diseñar y concertar políticas**, y sustentar la toma de decisiones.

Articular los intereses académicos y administrativos de las instituciones asociadas y representarlas ante instancias gubernamentales y organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros.

Propiciar la complementariedad, la cooperación, la internacionalización y el intercambio académico de sus miembros.

Aportar soluciones a los problemas de la educación superior y opciones para su desarrollo con calidad en los ámbitos nacional, regional y estatal.

Promover proyectos y actividades interinstitucionales que propicien la convergencia de intereses de las instituciones asociadas en los ámbitos nacional, regional y estatal.

Fomentar el intercambio nacional, regional y estatal de información, servicios y personal académico y/o especializado entre las instituciones asociadas para una mejor comunicación y realización de tareas comunes.

- Promover las relaciones y el establecimiento de convenios con organizaciones nacionales y extranjeras, al igual que con los sectores social y productivo.

La **estructura organizacional** (www.anuies.mx) que ostenta la ANUIES se describe a continuación, está constituida por una Asamblea general, como el órgano supremo, la cual la integran todas las instituciones asociadas; los Consejos Regionales, son instancias colegiadas de coordinación del trabajo regional de las instituciones afiliadas y se componen por los titulares de las instituciones de la región. Con base en su operación, la Asociación ha seccionado territorialmente a la nación en seis regiones y cada una cuenta con un Consejo Regional. Los llamados Consejos especiales son órganos constituidos por todas las IES que la integran. El Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines (CUPIA) , formado por las universidades públicas e instituciones afines. El Consejo de Universidades Particulares e Instituciones Afines (CUPRIA) , integrado por instituciones particulares. El Consejo nacional es el órgano colegiado que ejerce la dirección y articulación de la Asociación, constituido por catorce titulares de las IES afiliadas.

La Secretaria general ejecutiva es la instancia operativa representada por el Secretario General Ejecutivo, quien además de fungir como el responsable legal de la Asociación, también tiene las facultades de organizar la dependencia y ejecutar los acuerdos de la Asamblea General, del Consejo Nacional y de los Consejos Especiales (ver diagrama no. 1).

La ANUIES ha efectuado contribuciones importantes para la creación de organismos y definición de programas encaminados al desarrollo y consolidación de la educación superior, en México. Algunas de estas aportaciones son las siguientes:

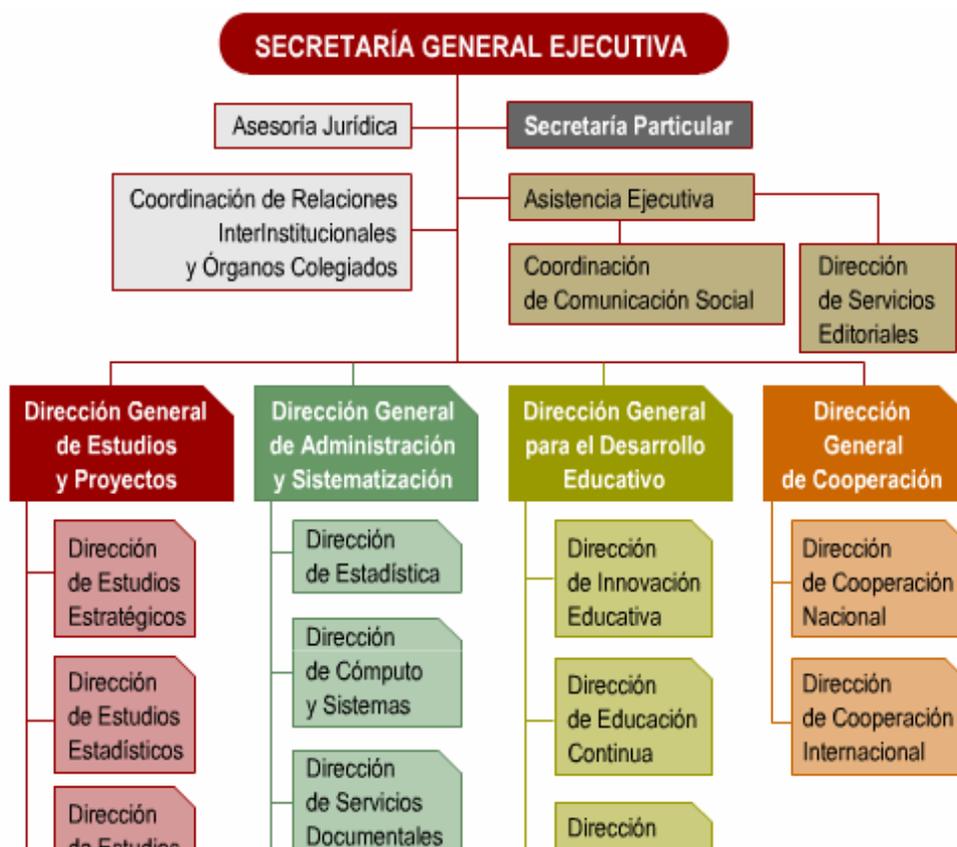
- ✍ El proyecto de creación de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y del Colegio de Bachilleres (CB), fundados en 1973, cuyo origen radica en un diagnóstico

(elaborado por la ANUIES) sobre la oferta y la demanda de la educación media superior y superior de la Ciudad de México y su zona metropolitana.

- ✍ El Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), instituido en 1978, con el objetivo de que la planeación se llevara a cabo de manera desconcentrada a nivel nacional, regional, estatal e institucional, buscando un avance sistémico de la educación superior en el país.
- ✍ La Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), establecida en 1978, como la instancia que propone lineamientos y políticas generales, en los cuales sustenta su desempeño el SINAPPES, tanto para el análisis como las propuestas que realiza en temas de evaluación, posgrado, investigación y vinculación.
- ✍ Las Coordinaciones Estatales para la Planeación de la Educación Superior (COEPES), instauradas muy parecidas a la CONPES, pero con impacto exclusivamente estatal.
- ✍ La Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA), establecida en 1989, se considera como una de las comisiones más importantes de la CONPES; una de sus funciones principales es la de promover las tareas de evaluación de la educación superior.
- ✍ Los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), organizados en 1991, con el propósito de para efectuar evaluaciones diagnósticas de las IES, por medio del equipo de comités de pares académicos, lo que representa un sustento recíproco entre las Instituciones Educativas.
- ✍ El Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL), una asociación civil, implantada en 1993, para promover la calidad de la educación superior. El CENEVAL es un organismo privado y no lucrativo que aplica el Examen Nacional de Ingreso a la Educación Media Superior (EXANI I), el Examen Nacional de Ingreso a la Educación Superior (EXANI II), el Examen Nacional de Ingreso al Posgrado (EXANI III) y el examen General de Egreso de Licenciatura (EGEL).

- ✍ El Programa Nacional de Superación del Personal Académico (SUPERA), establecido en 1994, con el propósito de mejorar el nivel académico del profesorado de las IES del país, a partir del acrecentamiento de la plantilla docente con grados superiores a los de licenciatura.
- ✍ El Programa de Mejoramiento del Profesorado de las Instituciones de Educación Superior (PROMEP), instituido en 1996, cuya intención es mejorar la formación, dedicación y desempeño de los cuerpos académicos (CA) de las instituciones de educación superior.
- ✍ Los Programas de Desarrollo Educativo del Ejecutivo Federal.
- ✍ La propuesta del programa La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo, publicada en el 2000.
- ✍ **La Propuesta Metodológica para la Organización e Implantación de Programas de Tutoría Académica en Instituciones de Educación Superior**, presentada y publicada en el año 2000.

Diagrama no. 1. Estructura organizacional de la ANUIES.



Fuente: www.anuies.mx.

2.2 El concepto de tutoría.

El enfoque tutorial, de apoyo al estudiante de licenciatura, es de reciente implantación en algunas instituciones de educación superior mexicanas, con el propósito de remediar problemas relacionados con el abandono de los estudios (deserción), el rezago y con la baja eficiencia terminal, principalmente. La inquietud por mejorar la calidad y eficiencia de las instituciones de educación superior ha sido una constante preocupación entre las organizaciones internacionales. Es así, que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1997) explica que el personal docente son "...las personas que en instituciones o programas de enseñanza superior se dedican a enseñar y/o realizar estudios académicos o investigaciones y/o prestar servicios educativos a los estudiantes o a la comunidad en general, y al mencionar los servicios educativos que suministra el profesor (sus obligaciones y deberes) señala, entre otros, ...estar disponible para los alumnos, con el propósito de orientarles en sus estudios".

Así también, identifica la prioridad de transformar el proceso de aprendizaje en la

Educación Superior que presenta en la siguiente acotación "...en un mundo en rápida mutación, se percibe la necesidad de una nueva visión y un nuevo modelo de enseñanza superior, que debería estar centrado en el estudiante, lo cual exige, en la mayor parte de los países, reformas en profundidad y una política de ampliación del acceso y menciona entre las diversas encargos del profesor, el de ...proporcionar, cuando proceda, orientación y consejo, cursos de recuperación, formación para el estudio y otras formas de apoyo a los estudiantes, comprendidas las medidas para mejorar sus condiciones de vida" (UNESCO, 1998).

La Legislación Nacional Mexicana también muestra una inquietud fundamental por la educación integral del ser humano, pues el Artículo 30 Constitucional establece en su fracción VII, que las Universidades e Instituciones de Educación Superior cumplirán sus objetivos de educar, investigar y difundir la cultura con base en los principios que establece el mismo artículo, en su segundo párrafo, donde textualmente expresa que "...la educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia". Por su parte, la Ley General de Educación (2003), en el primer numeral de su artículo 7° que establece los fines de la educación, señala que ésta deberá "...contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas".

Al respecto, el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 vislumbra como un instrumento fundamental, para alcanzar la intención de calidad en la educación superior el compromiso de "...efectuar acciones que permitan atender y formar a los estudiantes en los aspectos que inciden en su maduración personal: conocimientos, actitudes, habilidades, valores, sentido de justicia y desarrollo emocional y ético; ...se impulsará un aprendizaje sustentado en los principios de la formación integral de las personas". También, plantea como componente prioritario para obtener dicho propósito, el pleno desarrollo del personal académico. En este último compromiso se sustenta el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), que propone como objetivo "...mejorar sustancialmente la formación, la dedicación y el desempeño de los cuerpos académicos de

las instituciones de educación superior como un medio para elevar la calidad de la educación superior". El PROMEP indica en el renglón de dedicación, las acciones que debe llevar a cabo el profesor de educación superior, siendo una de ellas "...participar en actividades de apoyo a la docencia y entre estas últimas actividades, se incluye exactamente a la ...tutoría y la asesoría a los alumnos".

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2002, pp. 25 y 33) en su propuesta del Programa Estratégico para el Desarrollo de la Educación Superior, en su apartado relativo a los Programas de las Instituciones de Educación Superior, contiene uno específico como respuesta para atender el Desarrollo Integral de los Alumnos, en donde se menciona que "...como componente clave para dar coherencia al conjunto, se requiere que **las IES pongan en marcha sistemas de tutoría**, gracias a los cuales, los alumnos cuenten a lo largo de toda su formación con el consejo y el apoyo de un profesor debidamente preparado". Respecto a la precisión que el mismo documento concibe de los profesores, en el Programa de Consolidación de los Cuerpos Académicos, se indica que "...en relación con los roles que habitualmente han desempeñado los dos tipos de profesores (se refiere a profesores de carrera y de asignatura), deberá vislumbrarse una importante evolución, de modo que ya no funjan, básicamente, como conferencistas o expositores, sino además como tutores, esto es, como guías que conduzcan los esfuerzos individuales y grupales de autoaprendizaje por parte de los alumnos; personas que los induzcan a la investigación o a la práctica profesional y ejemplos de compromiso con los valores académicos, humanistas y sociales que las IES promuevan".

La consideración de la tutoría en las actividades académicas de la institución requiere de la implementación de un **sistema institucional de tutoría**. Para esto es forzoso precisar aspectos tales como: su definición, sus objetivos y sus modelos de intervención. También, es primordial efectuar una caracterización puntual de las actividades que componen la tutoría y un conjunto de acciones complementarias y esenciales para un proceso formativo de calidad que, por su proximidad a la tutoría, pueden concebir confusiones conceptuales que se conviertan en complicaciones de organización y

operación. Así, se plantea suponer al **sistema institucional de tutoría** como un "...conjunto de acciones dirigidas a la atención individual del estudiante (la tutoría propiamente dicha), aunado a otro conjunto de actividades diversas que apoyan la práctica tutorial, pero que necesariamente deben diferenciarse, dado que responden a objetivos de carácter general y son atendidos por personal distinto al que proporciona la atención individualizada al estudiante" (ANUIES, 2000, p. 5).

En este párrafo se reproducen algunas de las definiciones que se aproximan más, según la Real Academia Española (1996), el tutor es la "...persona encargada de orientar a los alumnos de un curso o de una asignatura, también se menciona que "...la acción de la tutoría es un método de enseñanza por medio del cual un estudiante o un grupo pequeño de estudiantes reciben educación personalizada e individualizada de parte de un profesor". La tutoría se aplica para proporcionar enseñanza complementaria a los estudiantes que muestran problemas para aprender con los métodos convencionales o que tienen necesidades especiales que les impiden participar en un programa de enseñanza regular. La tutoría se realiza durante o después de la jornada escolar ordinaria y por medio de una persona que no es el maestro regular del o de los estudiantes. La tutoría se considera también como una "...forma de atención educativa donde el profesor apoya a un estudiante o a un grupo pequeño de estudiantes de una manera sistemática, por medio de la estructuración de objetivos, programas, organización por áreas, técnicas de enseñanza apropiadas e integración de grupos conforme a ciertos criterios y mecanismos de monitoreo y control, entre otros" (Alcántara Santuario, 1990).

El tutor tiene un rol fundamental en el propósito educativo, ya que genera en los alumnos actitudes como: la inquietud de capacitarse, de reconocerse aptitudes; de mejorar su aprendizaje y tomar conciencia, de manera responsable, de su futuro. La tarea del tutor reside en estimular las capacidades y procesos de pensamiento, de toma de decisiones y de resolución de problemas. Para ello, la tutoría debe brindarse durante los diferentes estadios en la universidad; relacionar a las diferentes instancias y personas que participan en el proceso educativo; reconocer las características personales de cada alumno; convivir en términos de elevada confidencialidad y respeto;

y buscar que el alumno se responsabilice de su propio proceso de aprendizaje a través de la toma de conciencia de su libertad y de su compromiso con él y con los demás. Es elemental recalcar que la tutoría favorece un trato académico diferente al propuesto por la docencia cuando se practica con grupos numerosos. En ese caso, el profesor "...asume el papel de un. consejero o un compañero mayor; el ambiente es mucho más relajado y amigable; las condiciones del espacio físico, en donde tiene lugar la relación pedagógica, deben ser más acogedoras" (Latapí Sarre, 1988).

Con base en lo anterior, se puede decir que la tutoría consiste en "...un proceso de acompañamiento durante la formación de los estudiantes, que se concreta mediante la atención personalizada a un alumno o a un grupo reducido de alumnos, por parte de académicos competentes y formados para esta función, apoyándose conceptualmente en las teorías del aprendizaje más que en las de la enseñanza" (ANUIES, 2001, p. 43). Es por esto, que se reflexiona como una característica de la acción docente que alcanza un conjunto sistemático de acciones educativas centradas en el estudiante; forma parte de la práctica docente, pero presenta una especificidad clara; es distinta y a la vez complementaria a la docencia frente a grupo, pero no la sustituye; implica diversos niveles y modelos de intervención; se procura en espacios y tiempos diferentes a los de los programas de estudios. Se considera que la tutoría se propone orientar y dar seguimiento al desarrollo de los estudiantes, apoyada en los aspectos cognitivos y afectivos del aprendizaje. Intenta desarrollar su capacidad crítica y creadora y su rendimiento académico, así como pulir su evolución social y personal. Se obliga a estar persistentemente atenta, buscando la mejora de las circunstancias del aprendizaje y, en su caso, encauzar al alumno con las instancias que puedan proveerle una atención especializada, con el propósito de solucionar problemas que pudieran bloquear su crecimiento intelectual y emocional, hecho que involucra la interacción entre el tutor y el tutorado. Esto demanda, a su vez, la existencia de un diálogo provechoso entre profesores y tutores y entre los propios tutores.

En el nivel de la educación superior, el quehacer principal de la tutoría es el de aportar orientación sistemática al estudiante, desplegada a lo largo del proceso formativo; aplicar

una gran capacidad para acrecentar la práctica educativa y desarrollar las potencialidades para el aprendizaje y el desempeño profesional de sus actores: los profesores y los alumnos. Así, la tutoría como disposición emergente o complementaria o como estilo institucional, tiene consecuencias incuestionables en el logro institucional de elevar la calidad y la eficiencia terminal de los estudiantes del nivel superior. Para apoyar la actividad tutorial y el desarrollo de los alumnos se demanda, además de la tutoría, de la interacción con otras entidades académicas y administrativas, como son los profesores de grupo o las academias de profesores (horizontales, departamentales, disciplinares o multidisciplinarios); las unidades de atención médica o psicológica; programas de educación continua y extensión universitaria; instancias de orientación vocacional y programas de apoyo económico a los estudiantes. El cuadro no. 2 nos presenta las actividades tutoriales y complementarias, las necesidades que determinan la tutoría y las acciones involucradas y sus modalidades.

Cuadro 2. Actividades tutoriales y complementarias, necesidades que la determinan, acciones involucradas y modalidades.

Tutoría.	Programas para la mejora del proceso educativo	Planes y Programas de estudio.
Proceso de acompañamiento de tipo personal y académico para mejorar el rendimiento académico, solucionar problemas escolares, desarrollar hábitos de estudio, trabajo, reflexión y convivencia social.	Cursos de inducción a la universidad. Cursos remediales. Cursos para el desarrollo de hábitos de estudio y trabajo. Cursos para el desarrollo de habilidades. Programas de orientación vocacional y psicológica. Programas de apoyo económico. Programas de atención médica. Otros.	Operación de los Planes y Programas de estudio.
Necesidades que determinan la existencia de programas de tutoría.		
Necesidades que determinan el Programa	Acciones implicadas	Modalidades
a). Los altos índices de deserción y rezago	Capacitarse como tutor. Recibir la asignación de alumnos para su	<u>Individualizada.</u> Asignación de un

atribuidos a la falta de apoyo a los alumnos, por parte de la institución educativa.	atención individualizada (tutoría). Establecer contacto con el tutorado. Enterarse de los problemas que afectan el desempeño del alumno.	tutor para que apoye al alumno durante todos sus estudios.
b).La insuficiente atención a la formación integral de los estudiantes.	Identificar problemas no evidentes. Tomar decisiones. Atender personalmente al alumno o canalizarlo a instancias especializadas.	<u>Pequeños gru-pos.</u> Asignación de un tutor para que apoye a un grupo reducido de
c).El escaso involucramiento de los docentes en los problemas de rezago y deserción.	Dar seguimiento a las acciones emprendidas. Informar a la Institución, al alumno y, en caso necesario, a su familia.	alumnos durante todos sus estudios.

Fuente: ANUIES, 2000, pp. 44 y 54.

Los actores e instancias referidas asumen a su cargo la práctica docente (en el caso de los profesores) y un conjunto de actividades distintas a ésta y a la tutoría, que favorecen y completan a las dos primeras. **Los programas de mejora del proceso educativo** no comprenden actividades de carácter tutorial en sí mismos, pero **son indispensables para el logro de los objetivos de la tutoría.**

Resumiendo se tiene que la tutoría se debe concebir como una característica del ejercicio docente, que comprende un conjunto sistematizado de acciones educativas de carácter académico y personal que ofrece el tutor al alumno cuando este último está a su cargo, en momentos de duda o cuando afronta problemas y permite al estudiante:

Conocer diversas formas de resolver sus problemas dentro del contexto escolar.

Comprender las características del plan de estudios y las opciones de trayectoria.

Adquirir técnicas adecuadas de lectura y comprensión.

Desarrollar estrategias de estudio.

Superar dificultades en el aprendizaje y en el rendimiento académico.

Adaptarse e integrarse a la universidad y al ambiente escolar.

Diseñar la trayectoria curricular más adecuada, de acuerdo con los recursos, capacidades y expectativas personales, familiares y de la universidad.

Seleccionar actividades extraescolares que pueden mejorar su formación.

Recibir retroalimentación en aspectos relacionados con su estabilidad emocional y su actitud como futuro profesional de la carrera.

Conocer los apoyos y beneficios que puede obtener de las diversas instancias universitarias.

2.3 Objetivos del Sistema Tutorial.

La implementación de un sistema institucional de tutoría ofrece la respuesta a un conjunto de objetivos vinculados con la integración, la retroalimentación del proceso educativo, la motivación del estudiante, el desarrollo de habilidades para el estudio y el trabajo, el apoyo académico y la orientación. A continuación se detallan cada uno de ellos.

2.3.1 Objetivos generales.

Estos objetivos intentan favorecer el logro de una educación integral, además de crear un ambiente de comunicación, confianza y apoyo entre el profesor y el estudiante (ANUIES, 2001, pp. 45-46).

1. Contribuir a elevar la calidad del proceso formativo en el ámbito de la construcción de valores, actitudes y hábitos positivos y a la promoción del desarrollo de habilidades intelectuales en los estudiantes, mediante la utilización de estrategias de atención personalizada que complementen las actividades docentes regulares.
2. Revitalizar la práctica docente mediante una mayor proximidad e interlocución entre profesores y estudiantes para, a partir del conocimiento de los problemas y expectativas de los alumnos, generar alternativas de atención e incidir en la integralidad de su formación profesional y humana.
3. Contribuir al abatimiento del **abandono de los estudios o la deserción**, y evitar la inserción social de individuos sin una formación acabada y con graves limitaciones para su incorporación al mercado laboral, además de altos niveles de

frustración y conflictividad.

4. Crear un clima de confianza que, propiciando el conocimiento de los distintos aspectos que pueden influir directa o indirectamente en el desempeño escolar del estudiante, permita el logro de los objetivos del proceso educativo.
5. Contribuir al mejoramiento de las circunstancias o condiciones del aprendizaje de los alumnos a través de la reflexión colegiada sobre la información generada en el proceso tutorial.
6. Permitir que las IES cumplan con la misión y objetivos para los cuales fueron creadas (eficiencia, pertinencia, etc.).

2.3.2 Objetivos de integración.

Los objetivos comprendidos en este punto buscan sustentar lo presentado anteriormente, en cuanto al establecimiento de un ambiente de comunicación y confianza, además de mejorar la autoestima del estudiante para conseguir que reconozca la responsabilidad en su formación y tome decisiones acertadas con respecto a dicha formación (ANUIES, 2001, pp. 46-47).

1. Desarrollar la capacidad del estudiante para asumir responsabilidades en el ámbito de su formación profesional.
2. Fomentar el desarrollo de valores, actitudes y habilidades de integración al ámbito académico, por medio del estímulo al interés del estudiante para incorporarse a equipos de trabajo (grupos colaborativos).

2.3.3 Objetivos de retroalimentación del proceso educativo.

Estos objetivos pretenden apoyar al docente para la integración al Sistema Tutorial, pero además respaldarlo, con la información conseguida en dicho proceso, para que él perfeccione su actividad docente (ANUIES, 2001, p. 48).

1. Realimentar a los Cuerpos Académicos de la institución con relación a las

- dificultades o mejoras posibles, identificadas en el proceso tutorial.
2. Realimentar a la institución respecto a las acciones convenientes para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje, a partir del conocimiento de las prácticas educativas de sus profesores.
 3. Proponer modificaciones en la organización y programación académicas, a partir de las problemáticas vinculadas a estas acciones detectadas en el proceso tutorial.

2.3.4 Objetivo de motivación.

Este objetivo busca proporcionar una herramienta de apoyo para la ejecución de una mejor labor docente, a través del impulso a los alumnos.

1. Mejorar la actitud del estudiante hacia el aprendizaje mediante el fortalecimiento de los procesos motivacionales, que favorezcan su integración y compromiso con el proceso educativo.

2.3.5 Objetivos del desarrollo de habilidades.

Estos objetivos evidencian los estímulos que se deben brindar a los estudiantes, por parte de la institución educativa, el profesor y los apoyos educativos, así como la intención que persiguen cada uno de dichos estímulos (ANUIES, 2001, pp. 50).

Estimular el desarrollo de la capacidad de decisión del estudiante a través del análisis de escenarios, opciones y posibilidades de acción en el proceso educativo.

Apoyar al alumno en el desarrollo de una metodología de estudio y trabajo que sea apropiada a las exigencias de la carrera que estudia, estimulando el desarrollo de actitudes de disciplina y de rigor intelectual.

Fomentar el desarrollo de la capacidad para el autoaprendizaje con el fin que los estudiantes mejoren su desempeño en el proceso educativo y en su futura práctica profesional.

Estimular en el estudiante el desarrollo de habilidades y destrezas para la

comunicación, las relaciones humanas, el trabajo en equipo y la aplicación de los principios éticos de su profesión.

2.3.6 Objetivos de apoyo académico.

Estos objetivos mencionan las posibilidades de desarrollo de los estudiantes en el uso de la nueva tecnología, así también las oportunidades para ofrecer todos los conocimientos que posee el docente (ANUIES, 2001, p. 55).

1. Ofrecer al alumno apoyo y supervisión en temas de mayor dificultad en las diversas asignaturas.
2. Aprovechar las oportunidades derivadas del uso de nuevas tecnologías, en el diseño y aplicación de estrategias de aproximación entre estudiantes y profesores que propicien un mejor clima en el proceso de enseñanza-aprendizaje y un mayor conocimiento de los problemas y expectativas de los alumnos.
3. Propiciar el uso de nuevas tecnologías a través del diseño de estrategias orientadas al logro de mejores niveles de aprovechamiento escolar y a la consolidación de habilidades de comunicación escrita, sin menoscabo de la interacción profesor alumno.

2.3.7 Objetivos de orientación.

Estos objetivos determinan la necesidad de un proceso de inducción que permita al estudiante identificar todos sus derechos, obligaciones y herramientas a su alcance para facilitar su estancia en la Institución educativa.

Orientar al alumno en los problemas escolares y/o personales que surjan durante el proceso formativo (dificultades en el aprendizaje; en las relaciones maestro-alumno; entre alumnos; situaciones especiales como discapacidad, problemáticas personales, familiares, etc.) y, en su caso, canalizarlo a instancias especializadas para su atención.

Colaborar con otras instancias escolares para proporcionar la información oportuna que permita a los alumnos la toma de decisiones académicas, el uso adecuado de los servicios y apoyos institucionales, así como la realización de trámites y procedimientos acordes a su situación escolar.

Informar y sugerir actividades extracurriculares (dentro y fuera de la institución) que favorezcan un desarrollo profesional integral del estudiante.

Se insiste en que la tutoría está considerada como una modalidad de atención de carácter individual, que, en términos generales, no requiere una inversión de tiempo excesiva⁴, ya que se plantea como una actividad de apoyo a los alumnos, que intenta la adquisición de conocimientos y de atención a las características o problemas de los mismos y que, además, en caso necesario, lo adecuado es encauzarlo con las instancias especializadas. Por último, el establecimiento de un programa institucional de tutorías es complicado, se piensa que su implementación sólo puede realizarse paulatinamente; así, una vez establecidos los objetivos del programa y las modalidades de intervención tutorial, corresponderá precisarse las metas a obtener en las diferentes etapas del proceso. La idea reside en elaborar un programa incluyente, es decir, que logre la participación de todos los profesores de carrera en el mismo.

Es básico, dejar claro que el nombramiento de un tutor a un alumno, no implica que dicho tutor sea la misma persona a lo largo de los cuatro o cinco años que el alumno permanezca en la institución, para esto, se deberán considerar las características de los planes de estudio, las fases y niveles de especialización de los programas y las necesidades del alumno, por ejemplo: será necesario reasignar otro tutor cuando no se logre alcanzar una relación empática entre el alumno y dicho tutor, además, hay que precisar la obligatoriedad para el alumno de entrevistarse periódicamente con el tutor.

En esta situación, cuando el tutor identifique los problemas que inciden en el desempeño de los estudiantes deberá optar por la estrategia tutorial más adecuada, las cuales se

⁴ Una sesión mensual de 60 minutos con cada uno de los tutorados sería suficiente en la mayoría de los casos. De esta manera, por ejemplo, si un tutor tiene asignados ocho tutorados, la asignación de dos horas semana/mes para la actividad de tutoría sería adecuada para la atención de dicho grupo de alumnos.

detallan en el cuadro no. 3, que refiere, en forma general, las posibles estrategias que se pueden emplear. Se supone que en algunos casos, los problemas esbozados por el tutorado demandarán exclusivamente de escuchar y aconsejar; en otros, será necesario encauzar al alumno hacia una instancia adecuada para recibir la ayuda especializada requerida para atender las causas que afectan su desempeño.

Cuadro no. 3. Problemas reconocidos en el desempeño de los estudiantes y estrategia tutorial propuesta.

Problemática identificada.	Estrategia tutorial
Inadaptación al medio académico.	Escucha y aconseja.
Dificultades en el aprendizaje; en las relaciones maestro-alumno o en las relaciones entre alumnos.	Escucha y aconseja.
Toma de decisiones académicas; uso inadecuado de los servicios y apoyos institucionales; errores en la realización de trámites y procedimientos correspondientes a su situación escolar.	Escucha y aconseja. Orienta para la selección de trayectorias académicas. Orienta sobre la normatividad institucional.
Problemáticas personales, familiares. Desarticulación familiar.	Escucha y aconseja. Canaliza a Programas de orientación psicológica.
Estudiantes que trabajan. Inadecuada opción vocacional.	Escucha y aconseja. Canaliza a Programas de orientación vocacional.
Perfiles de ingreso inadecuados.	Canaliza a cursos remediales o talleres de apoyo.
Falta de hábitos de estudio. Deficiencias en habilidades básicas de estudio.	Canaliza a cursos para el desarrollo de hábitos de estudio y de trabajo.
Inadaptación al nivel académico (alto rendimiento).	Canaliza a cursos avanzados y/o para la incorporación a grupos de investigación.

Escasos recursos.	Canaliza a Programas de Becas o a Programas de financiamiento educativo.
Problemas de salud. Discapacidades.	Canaliza a servicios médicos o a seguro facultativo.
Deficiencias en el acceso a textos en idiomas diferentes al español.	Canaliza a talleres de lenguas.
Dificultades en el uso de nuevas tecnologías.	Canaliza a talleres de cómputo.

Fuente: ANUIES, 2000, p. 65.

La ANUIES (2001, p. 66) propone que en las primeras fases del programa, por su complejidad, pudiera acordarse instaurar la **tutoría grupal**, sin embargo, es importante mencionar que dicha tutoría no es un modelo idóneo por las siguientes razones:

Propicia la simulación. La asistencia periódica del tutor a sesiones grupales corre el riesgo de transformarse en un espacio sin contenido no lográndose, por consiguiente, los objetivos de la tutoría.

Favorece la tendencia al adoctrinamiento. El encuentro regular entre el tutor y los alumnos sin un programa de atención individualizada propicia la imposición de puntos de vista del tutor (ideológicos, políticos, morales, etc.) al grupo de estudiantes. Esto se debe a que al fungir, el tutor, como figura orientadora en la relación grupo de alumnos-tutor, emerge fácilmente el rol directivo del segundo.

Por lo anterior, se propone utilizar la tutoría grupal sólo en los siguientes casos: para tratar problemáticas que inquietan al grupo o a una parte del mismo, por ejemplo, para solucionar conflictos entre el grupo y el profesor o para examinar con el grupo, o parte de él, las causas de los altos índices de reprobación en alguna asignatura. Para ello será necesario que el tutor pida al profesor, en cuestión, un informe en el cual se puntualicen las características generales del grupo, los liderazgos evidentes, las tendencias de asociación entre los miembros de grupo identificadas y las características individuales y los problemas de los alumnos de alto riesgo. El tutor deberá conseguir que el encuentro con el grupo constituya una forma de aproximación para identificar los casos problema y dar a éstos una atención de carácter individual o en pequeños grupos.

2.4 Diagnóstico de necesidades de tutoría.

Es posible realizar un programa de tutorías académicas sin conocer al sujeto al que van dirigidas, esto es, al estudiante, pero si las instituciones identifican algunos de los rasgos de sus alumnos, serían idóneas las condiciones para diseñar, implantar y lograr resultados destacados en la calidad de la enseñanza y, por ende, en la capacidad institucional que admita retener a sus alumnos y así formar más y mejores profesionistas. Las dimensiones de observación (ANUIES, 2001, pp. 67-68) principales para aproximarse al conocimiento del perfil de los estudiantes son las siguientes:

Origen y situación social de los estudiantes. Esta dimensión pretende dar cuenta de las condiciones sociales y antecedentes escolares de los estudiantes, con especial atención en las posibilidades de riesgo de deserción, así también identificar el contexto familiar en el que llevan a cabo sus estudios universitarios.

Condiciones de estudio. En este caso se trata de conocer las condiciones materiales con las que cuentan los estudiantes en su residencia, desde el espacio destinado al estudio y las tareas escolares, hasta el equipamiento como: escritorio, librero, enciclopedias, computadora, etc.

Orientación vocacional, propósitos educativos y ocupacionales. Esta dimensión permite explorar hasta qué punto los estudiantes cuentan con objetivos educativos y ocupacionales claros al llevar a cabo determinada formación universitaria. Algunos estudios sostienen que la ausencia o relativamente débil definición, por parte de los estudiantes, de lo que esperan obtener durante su estancia en la universidad, sus metas y aspiraciones educativas y ocupacionales futuras, es una de las causas más importantes del **abandono y de la deserción escolar**.

Hábitos de estudio y prácticas escolares. A través de esta dimensión se busca indagar sobre las distintas actividades y modalidades de estudio que llevan a cabo los estudiantes, así como tener un acercamiento en relación con la percepción que tienen sobre el trabajo del profesorado, tanto al interior como al exterior del salón de clases.

Actividades culturales, de difusión y extensión universitaria. Con esta última dimensión se pretende conocer el tipo y la frecuencia con la que los estudiantes acuden y participan en la vida cultural y recreativa, tanto en los espacios que sus instituciones ofrecen como fuera de ellas.

La mayoría de esta información se puede conseguir de las encuestas socioeconómicas que se utilizan en el momento de la admisión o rescatarse de los exámenes de selección para el ingreso. Información adicional, como puede ser la relativa a las condiciones de estudio, al tipo y frecuencia con que el estudiante participa en actividades culturales o la definición vocacional deberá investigarse directamente a través de la actividad tutorial. La información disponible en las IES sobre los antecedentes académicos de los alumnos y sobre su trayectoria escolar integra un recurso de gran valor para el diagnóstico de las necesidades de tutoría.

El proceso de tutoría demanda el acceso de los tutores y/o del personal de apoyo al programa tutorial, a un conjunto de datos que les permitan comunicar, orientar y tomar las decisiones adecuadas y oportunas, acordes con las necesidades de los estudiantes, tales como: algunos sistemas institucionales, la creación de servicios de acopio y procesamiento de información relativa a los alumnos o a otras instancias de posibles apoyos. Se demanda como condición necesaria, conseguir el mayor grado posible de conocimiento sobre los estudiantes que participan en estos procesos.

Los perfiles académicos y socioeconómicos de los estudiantes pueden representar, para las instancias responsables de organizar el servicio educativo, una fuente de información fundamental que les proporcione los elementos esenciales para planificar acciones académicas. Por lo que es necesario trazar una estrategia que permita generar los indicadores básicos del perfil de los estudiantes y ponerlos a disposición de los tutores, con un cierto orden y una intencionalidad precisa. También se requiere capacitar a los usuarios de la información, para que puedan interpretar el significado de estos perfiles y apoyarse en ellos para tomar decisiones. La información deberá ser organizada y posibilitar el acceso, por instancias específicamente encargadas de ello. El perfil básico de

información sobre los estudiantes, puesto a disposición de los tutores y cuerpos colegiados responsables de operar un programa de tutoría institucional, deberá contener los siguientes aspectos:

1. Datos generales: esta información permite identificar al estudiante en términos generales (nombre, sexo, edad, estado civil, lugar de procedencia y dirección, facultad, carrera o programa al que pertenece).
2. Antecedentes académicos: esta información identifica las características del bachillerato de procedencia, el desempeño académico del estudiante y sus estilos de trabajo escolar. De estos antecedentes interesa conocer:
 - Escuela de procedencia (régimen y sistema, plan de estudios y duración).
 - Rendimiento escolar (tiempo ocupado en cursar materias reprobadas, promedio del bachillerato).
 - Escuela de procedencia (indicadores sobre las características de la escuela de procedencia en cuanto a instalaciones, ambiente y profesorado).
 - Formas de trabajo escolar (indicadores sobre recursos utilizados, formas de realizar tareas, preparar exámenes y participar en las actividades escolares, además de hábitos de estudio).
3. Antecedentes socioeconómicos. Estos indicadores identifican las condiciones en las cuales los estudiantes realizan su carrera y los recursos con que cuentan (escolaridad y ocupación de los padres, número de hermanos, nivel de ingresos, bienes con que cuenta en casa, si trabaja cuál es su ocupación, las condiciones laborales y los ingresos).
4. Conocimientos. Ésta permitirá una aproximación al nivel de dominio de contenidos necesarios para los estudios de licenciatura, la cual se extrae de exámenes de selección o diagnóstico, elaborados y orientados para identificar debilidades y fortalezas del estudiante en contenidos específicos, incluido el dominio del propio idioma, el manejo de otros idiomas y de las herramientas de cómputo.
5. Habilidades. Se refiere a la identificación del potencial que los estudiantes tienen para adquirir y manejar nuevos conocimientos y destrezas. Se entiende como la capacidad de razonamiento que requiere para observar, discernir, reconocer y

establecer situaciones; reconocer congruencias e incongruencias; ordenar y seguir secuencias e imaginar soluciones o suponer condiciones; probar, explorar, comprobar. Generalmente, las habilidades son exploradas a través de exámenes de razonamiento verbal y numérico.

6. Valores y Actitudes. Se trata de identificar la predisposición para reaccionar ante situaciones y conocimientos, de una manera determinada, especialmente en cuanto al trabajo escolar, los profesores y los compañeros. Así como de alcanzar una aproximación a los valores que califican y dan sentido a las actitudes.
7. Intereses y expectativas. Se refieren a aquella información que da cuenta de los campos disciplinarios que interesan al estudiante, sus aspiraciones de desarrollo profesional e inserción en el mercado de trabajo; además de sus consideraciones sobre el servicio educativo que espera recibir.
8. Salud. Identificación de las condiciones de salud del estudiante.

Entre la información, cuyo aprovechamiento puede constituir un apoyo esencial para la implementación de mejoras, se encuentra la referida a los exámenes de selección para el ingreso, la información sobre las trayectorias académicas de los alumnos que generalmente se sistematiza en las oficinas de Sistemas Escolares de las IES, cuyas características pueden ser las siguientes:

Exámenes de selección. Los resultados de exámenes de ingreso debidamente elaborados, pueden ofrecer indicios importantes sobre aquellos alumnos que, debido a su bajo rendimiento académico, son candidatos a desarrollar una trayectoria escolar de bajo aprovechamiento o de reprobación, lo que conduce, en la mayoría de los casos, a la deserción. Es de suma importancia precisar los alcances y limitaciones del examen, mediante la identificación de procesos para interpretar los resultados y su posible uso. Es indispensable que los tutores, en cuanto usuarios de esta información, conozcan a fondo las características del examen de selección, a través de una descripción detallada de sus componentes: diseño y contenido, perfil al que responde, áreas que contempla, procesos mentales que involucra, tipo de reactivos que utiliza, cómo se elaboran y validan,

descripción de su función en el ordenamiento y selección, así como su carácter de auxiliar en el diagnóstico y pronóstico académico. Un adecuado conocimiento de las características de las pruebas puede contribuir significativamente a lograr un uso más racional de los resultados.

Perfil socioeconómico del estudiante. Es de todos conocido que el desempeño escolar de los estudiantes está mediado por las condiciones y recursos de los que pueden disponer para realizar sus estudios. La identificación de las características socioeconómicas mediante encuestas, que regularmente se aplican a quienes demandan ingreso, provee de información también disponible en las IES, para indagar los posibles problemas del estudiante. Las políticas y los medios destinados a atender el déficit de los estudiantes en cuanto a recursos, también pueden ser diseñados a partir de la información que aportan las encuestas, tales como: asignación de becas, apoyos para la adquisición de textos, acceso a equipos de cómputo, etcétera.

La trayectoria escolar⁵ Además de tener acceso a los antecedentes académicos de los estudiantes antes de su ingreso a una IES (el desempeño escolar en el bachillerato, los intereses vocacionales), es esencial que los tutores estén debidamente informados del avance y rendimiento escolar de cada uno de sus tutorados, en el marco del plan de estudios y sus programas respectivos. Esta información es crucial para decidir acciones específicas de atención a los estudiantes y orientarlos adecuadamente. En este sentido, la cuantificación de indicadores como el índice de la eficiencia y las tasas de egreso⁶, promoción, retención y rezago, por cohorte ciclo/semestre, y el índice de aprobación y reprobación, permite entender el comportamiento de las cohortes. Comparar la eficiencia terminal con la tasa de egreso permite establecer la gravedad del rezago

⁵ La trayectoria escolar se refiere a la descripción cuantitativa del rendimiento escolar de un conjunto de estudiantes (cohorte), durante su tránsito o estancia en una institución educativa o establecimiento escolar, desde su ingreso, permanencia, egreso, hasta la conclusión de créditos y requisitos académico-administrativos que define el Plan de Estudios (Altamira Rodríguez, 1997, p. 8).

⁶ la tasa de egreso es la relación cuantitativa de los que egresan y los que ingresaron de una cohorte, indistintamente de la cantidad de ciclos/semestres requeridos" (Altamira Rodríguez, 1997, p. 40).

escolar o la duración promedio de los estudios. La cohorte⁷ se integra al momento de la inscripción de los aspirantes seleccionados, calificados ahora como alumnos de primer ingreso. La inscripción como alumno de primer ingreso lo hace pertenecer automáticamente a una cohorte⁸. En resumen los indicadores específicos para el estudio de una cohorte son:

La integración de la cohorte.

Recorrido de la cohorte: promoción, repetición, deserción, egreso.

Periodo de observación: el tiempo de observación.

Duración: las diferentes variaciones de la cohorte durante la observación.

2.5 Identificación de problemas con la participación del tutor.

Los Coordinadores de las licenciaturas se establecen como un puente importante en la relación entre los profesores y los alumnos, ellos deben recibir toda la información derivada de la interacción entre los actores mencionados. Con respecto a la información proveniente de los profesores, el coordinador debe estar enterado de los problemas que entorpecen la adecuada operación de la docencia, así también sobre la consecución conveniente y pertinente de la misma, expresada, por ejemplo, en la observancia a lo señalado por los programas a su cargo, en el ausentismo, la impuntualidad, etcétera.

Con lo tocante a los alumnos, el Coordinador debe conocer las dificultades que afrontan durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, tales como: problemas de comprensión de ciertos contenidos programáticos, actividades desarrolladas insuficientemente,

⁷ La cohorte es el "...conjunto de alumnos que ingresan en un mismo periodo, a un mismo establecimiento escolar, con una misma finalidad: la obtención de un diploma, grado académico o título profesional. Se puede definir también como el ...conjunto de personas que habiendo obtenido el derecho de inscripción, se convierten en alumnos ordinarios en cualquier nivel o modalidad en una institución educativa, para recibir de manera sistemática, formación académica o profesional, adquiriendo con ello los derechos y obligaciones estipulados en la normatividad de la institución" (Altamira Rodríguez, 1997, p. 50).

⁸ Para el análisis longitudinal de las trayectorias escolares debe considerarse el momento en que el último de los miembros de la cohorte concluye o interrumpe, de tal forma que se describa completamente el comportamiento; el seguimiento longitudinal de la trayectoria de una cohorte implica la reconstrucción del recorrido de la misma dentro de un periodo temporal, cuyo momento inicial se define por el año de integración de la cohorte, y el momento final, por la fecha en que se extingue el último miembro de la misma" (Altamira Rodríguez, 1997, p. 256).

bibliografías no relacionadas con dichos contenidos, falta de actividades prácticas, inadecuadas relaciones maestro-alumno o entre alumnos, y otras.

En otras ocasiones, el Coordinador puede recibir quejas o requerimientos de ayuda de los alumnos, relacionados con problemas personales de carácter académico y/o administrativo, como es el caso de la orientación para la toma de decisiones académicas, el uso adecuado de los servicios y apoyos institucionales, así como la realización de trámites y procedimientos acordes con su situación escolar.

Otro tipo de aportación de información, para una buena atención de los alumnos, puede ser la aplicación de exámenes diagnósticos al ingreso, que puede realizarse directamente por la propia Coordinación, buscando explorar las posibilidades y limitaciones de los alumnos para un buen desempeño en el programa de la licenciatura elegida. Los resultados de los exámenes de este tipo son muy útiles para precisar los apoyos apropiados (tales como: cursos remediales, talleres de hábitos de estudios y de desarrollo de habilidades, etc.), para ayudar al alumno a superar las deficiencias detectadas.

Es importante recalcar que la Coordinación tiene la posibilidad de identificar y evaluar problemas en los programas de estudios, en la organización y operación de la docencia y de los alumnos, cuyos resultados pueden proporcionar información definitiva para la identificación de necesidades en materia de tutorías.

2.6 Propuesta para la Organización e Implantación de Programas de Tutoría Académica en Instituciones de Educación Superior.

Cualquier programa de tutoría que intente implantarse en las Instituciones de Educación Superior (IES) demanda, para su íntegro cumplimiento y éxito educativo, de un compromiso participativo y continuo y la voluntad de los distintos actores que participan en el proceso. El sistema tutorial se sustenta, tácita o explícitamente, en un acuerdo que efectúan dos partes: el tutor y el alumno, en un contexto institucional que debe proporcionar las condiciones para que dicha relación fructifique. Además de las funciones

y del perfil del tutor que cada institución establezca, es preciso que los académicos que participen en el programa de tutorías se comprometan (ANUIES, 2001, p. 83) a lo siguiente:

Invertir parte de su tiempo laboral en las actividades relacionadas con la tutoría académica.

Participar en los diversos programas de capacitación que la institución promueva, atendiendo a su formación, experiencia y trayectoria académica.

Elaborar su plan de trabajo tutorial, considerando los tiempos específicos que dedicará a esta función docente.

Sistematizar y llevar un registro de los alumnos a los que se da tutoría.

Participar en los mecanismos institucionales que se establezcan para evaluar la actividad tutorial.

Participar en eventos académicos diversos relacionados con el programa de tutorías institucionales.

De parte de los estudiantes, acorde a la naturaleza y características que tenga el programa de tutorías de cada institución, se espera que se apropien de los siguientes compromisos (ANUIES, 2001, p. 84):

- a. Inscribirse en el programa de tutorías.
- b. Comprometerse con su tutor en el desarrollo de las actividades que acuerden conjuntamente y ser consciente de que el único responsable de su proceso de formación es el propio alumno.
- c. Participar en los procesos de evaluación del trabajo tutorial, de acuerdo con los mecanismos institucionales establecidos.
- d. Participar en las actividades complementarias que se promuevan dentro del programa tutorial.

Así, es necesario que el proceso de enseñanza-aprendizaje se enriquezca y se fortalezca proponiendo a la docencia como una actividad colegiada, esto es, que las instituciones planteen y promuevan la necesidad de que el conjunto de los profesores formen parte de

grupos de trabajo, reflexión y análisis sobre el desarrollo de su actividad docente.

En este sentido, el diseño del programa de tutorías, su implementación, seguimiento y evaluación de sus resultados debe concebirse y supone la participación activa del profesorado a través de mecanismos e instancias colegiadas diversas, atendiendo al perfil y condiciones de cada institución educativa. Finalmente, es importante señalar que un programa de tutorías debe vincularse con un contexto institucional adecuado, que favorezca la relación académica entre los tutores y los alumnos, para que tenga posibilidades de éxito; para lo cual ello, las autoridades y funcionarios de cada institución, deberán comprometerse a lo siguiente (ANUIES, 2001, p. 85):

- a. Crear las condiciones normativas, laborales, financieras, administrativas y de gestión. Es posible que el establecimiento de un programa de tutorías requiera de un proceso de reforma y ajuste institucional importante. La implementación de las tutorías no podrá fructificar si las autoridades y funcionarios de las instituciones no se comprometen en el proceso de transformación institucional que significan las tutorías.
- b. Contribuir a la generación de las condiciones y de un ambiente de ejercicio colegiado de la actividad docente entre el profesorado, en la que se incluye el trabajo de tutorías.
- c. Alentar entre el profesorado y los alumnos las ventajas académicas que conlleva el programa tutorial dentro de la institución.
- d. Articular los esfuerzos de las distintas instancias de apoyo académico y administrativo cuya colaboración es necesaria para la operación del programa institucional de tutoría.
- e. Promover la realización de actividades y eventos académicos complementarios entre el profesorado y los alumnos.

La propuesta para la Organización e Implantación de Programas de Tutoría en Instituciones de Educación Superior debe considerar las condiciones y requerimientos para la concreción de un sistema de tutoría para el nivel de licenciatura, a partir de la

articulación de instancias y programas que ya existan en las IES y cuya integración hará viable la propuesta, sin que ello implique la creación de nuevas estructuras que representarían un costo muy alto en términos de esfuerzos y de recursos. Para el establecimiento del sistema institucional de tutoría (ANUIES, 2001, p. 86) se requiere integrar los esfuerzos de las siguientes áreas institucionales:

Personal académico.	<ul style="list-style-type: none">✍ Colaborar en el diseño del Programa.✍ Definir o seleccionar los modelos de acción tutorial.✍ Actuar como tutores.✍ Evaluar las dificultades de operación del sistema tutorial.
Desarrollo o superación académica.	Construir y mantener una oferta permanente de cursos de capacitación para la tutoría. De acuerdo con el esquema institucional:
Extensión universitaria y/o Educación continua.	Mantener una oferta permanente de cursos y talleres de apoyo al programa de tutorías. Cursos remediales. Cursos de desarrollo de hábitos de estudio.
Sistemas Escolares.	Proporcionar información a los tutores sobre los antecedentes académicos de los alumnos a su cargo. Brindar información a los tutores sobre la trayectoria académica de sus tutorados. Colaborar con el diagnóstico de necesidades de tutoría indagando los puntos críticos de rezago y deserción en cada programa.
Orientación.	Proporcionar información sobre los problemas de los alumnos que han sido detectados como causas de deserción o rezago. Colaborar en el diagnóstico de necesidades de tutoría de tipo vocacional y psicológico. Diseñar los modelos de intervención en orientación vocacional y psicológica.

Servicios estudiantiles. Reorientar sus actividades y articularlas con el Programa de tutorías.

Instancia editorial. Coordinar la elaboración de materiales de apoyo a la tutoría.

Es innegable que cada una de las IES mantiene una organización específica, por ello, la generación de las estrategias y procedimientos que les permitan la implantación y operación de este programa (ANUIES, 2001, p. 87) puede realizarse a través de tres distintas opciones:

Integrar una comisión promotora para el sistema de tutorías a partir de una propuesta de articulación de las diferentes instancias mencionadas anteriormente.

Asignar el programa institucional de tutorías a una de las instancias existentes en la institución (que actuaría como instancia promotora del sistema de tutorías) reorientando su misión, sus objetivos y actividades.

Crear una instancia promotora, organizadora y coordinadora de las acciones tutoriales en la institución.

La ANUIES en su propuesta recomienda la primera opción, ya que se supone que al incluir a las distintas instancias en la definición del modelo de sistema tutorial y en la identificación de las acciones necesarias para el diagnóstico de necesidades, diseño de formas de intervención, seguimiento y evaluación, necesidades de capacitación, etcétera, cada una de ellas realizará su aportación específica; así, el esfuerzo institucional se ubicará exclusivamente en la articulación y coordinación de tales esfuerzos. En la segunda opción, la ANUIES considera que la participación de las instancias mencionadas será percibida, regularmente, como una tarea adicional a las actuales. En las IES en las que la única opción fuese la creación de una instancia promotora, organizadora y coordinadora de las acciones tutoriales, habrá que vigilar que no se convierta en una estructura burocrática con vida propia e independiente del resto de las instancias involucradas en el proyecto.

Las tareas de la instancia promotora (ANUIES, 2001, p. 88) serán las siguientes:

Elaborar un proyecto de tutoría académica que contemple aspectos conceptuales, metodológicos y de implantación del sistema institucional de tutorías, además de integrar un sistema de información para la evaluación del funcionamiento del programa, de su **impacto en los índices de deserción, reprobación y eficiencia terminal en la institución** y en el logro de los objetivos de formación integral de los estudiantes.

Presentar el proyecto, para su aprobación, a los órganos de gobierno según proceda en la institución.

Impulsar la orientación y articulación de los servicios institucionales a estudiantes para que se dirijan prioritariamente a atender las necesidades de los alumnos, identificadas a través de las actividades tutoriales y; en su caso, proponer la creación de otros servicios que se consideren necesarios para el fortalecimiento del programa.

Establecer los mecanismos y condiciones para el acceso de los tutores a la información sobre los antecedentes académicos, socioeconómicos y personales, así como de las trayectorias escolares de los alumnos que se le asignen como tutorados.

Promover y apoyar la conformación de bases de datos e información que puedan ser utilizadas por los tutores, acerca de los alumnos, de los servicios institucionales dirigidos a éstos (programas de educación continua, cursos y talleres de apoyo al programa de tutorías, servicios de orientación, planes de estudio, etc.), así como de otros servicios existentes en el contexto que rodea a la institución, susceptibles de ser utilizados por los estudiantes o tutores.

Promover la conformación de una red institucional de profesores-tutores y personal de apoyo a la tutoría, a fin de propiciar el intercambio de información, experiencias y apoyos que realimenten el trabajo individual y colectivo en este sentido.

Diseñar, coordinar la aplicación y sistematizar los resultados de los procesos de evaluación de las actividades del sistema tutorial que comprenden el seguimiento de la trayectoria de los alumnos participantes en el programa de tutoría, la evaluación de la función tutorial por parte de los alumnos, la evaluación de las

dificultades de la acción tutorial por parte de los profesores, así como sus sugerencias para mejorar el sistema y, por último, la evaluación de la funcionalidad de la coordinación (organización académica y escolar).

Proponer, en caso necesario, adecuaciones del marco institucional a fin de que la acción tutorial se incorpore plenamente a las funciones docentes y a las prácticas educativas de la institución. Podría requerirse que la tutoría académica sea normada en estatutos y reglamentos del personal académico y acordar sus propósitos, alcances, funciones, responsables, mecanismos de implantación y evaluación.

Los casos especiales de alumnos de alto riesgo, en cuanto a rezago o deserción, podrán ser canalizados a áreas especializadas por lo que éstos no implican una dedicación de tiempo mayor a la comentada anteriormente (una hora mensual). Este último servicio se propone que sea adicional a la atención que reciban por parte del tutor.

2.6.1 Plan de Acción Tutorial.

Habiendo, la Comisión Promotora del Programa, coordinado las acciones necesarias para el diagnóstico de necesidades, elaborado el Programa con el apoyo de las instancias señaladas y presentado, para su aprobación, a las instancias procedentes y apegándose al diagnóstico institucional de necesidades de tutoría, cada facultad, de acuerdo con las características institucionales, identificará sus prioridades y elaborará el plan de acción tutorial (ANUIES, 2000, p. 89-90) considerando los siguientes aspectos:

Necesidades específicas de la Institución Educativa. A partir del diagnóstico institucional, se identificarán las necesidades tutoriales y las prioridades de atención en cada uno de los programas que ofrece la Institución.

Objetivos y metas. Con base en las necesidades y prioridades definidas, se establecerán los objetivos y las metas específicas a lograr en cada uno de los siguientes ámbitos:

- a. Las actividades de capacitación para los tutores.

- b. La cobertura del programa en distintas fases (primer año, segundo, etc., hasta lograr el nivel de cobertura acordado).
- c. El número de alumnos que se asignará a cada tutor.
- d. Las actividades de mejora del proyecto educativo que se programarán en forma permanente (cursos, talleres y servicios a los alumnos) para apoyar el programa de tutorías.
- e. Los mecanismos y el programa de evaluación.

Desarrollo del programa de actividades de tutoría de la Institución. Se llevarán a la práctica las acciones de tutoría programadas. Se recomienda contar con formatos que permitan efectuar un control y seguimiento de las acciones, así como los ajustes que resulten necesarios.

Evaluación periódica del programa tutorial, en curso, abarcando los siguientes aspectos:

Seguimiento de la trayectoria de los alumnos participantes en el programa de tutoría (sistemas escolares).

Evaluación de la función tutorial por parte de los alumnos que participan en el programa.

Evaluación de las dificultades de la acción tutorial .

Evaluación de carácter cualitativo realizada a través de reuniones semestrales o anuales con los tutores, con el fin de detectar problemas y hacer sugerencias para mejorar el sistema.

Evaluación de la funcionalidad de la coordinación (organización académica y escolar).

5. **Ajuste del programa para la siguiente fase o periodo**, con base en los problemas presentados y en las recomendaciones y sugerencias de los tutores, coordinadores de carrera, alumnos y demás instancias participantes, para superarlos.

2.6.2 Acciones complementarias.

Además de implementar un proceso de capacitación del personal académico, las IES deberán organizar acciones complementarias (ANUIES, 2001, pp. 91-93), sin las cuales el programa institucional de tutorías no conseguiría el efecto deseado, éstas se mencionan a continuación.

A. Fortalecer y orientar los servicios institucionales para los estudiantes.

Es fundamental lograr que cada institución cuente con un conjunto de apoyos a los estudiantes, con el propósito de que las actividades tutoriales se vean fortalecidas. Se considera que es el tutor quien estará en contacto con las necesidades más apreciadas e inaplazables del alumnado, por lo que dichos servicios demandarán de la implantación de una coordinación efectiva con los grupos de tutores, asimismo éstos deberán conocer las maneras de hacer uso de dichos servicios, de forma que sean aprovechados al máximo, beneficiando la formación integral del estudiantado. Entre otros servicios se encuentran 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 (cursos y talleres de apoyo al programa tutorial)

Es imperioso que el personal que proporciona estos servicios esté especializado en las áreas bajo su responsabilidad, que cuenten con procedimientos sencillos para su uso y que sean accesibles, a fin de resultar un apoyo real a las necesidades del estudiante. Se considera conveniente promover la coordinación entre el sistema tutorial y los distintos

servicios estudiantiles, lo que permitirá el acceso a éstos y su uso oportuno y adecuado para el logro de los objetivos educativos del estudiante. Razonando que gran parte de las tareas del tutor son de orientación, se considera a la labor de éste como "...una integración de las funciones instructivas y orientadoras de la educación, por lo que es necesario hacer énfasis en la relación de los tutores con los servicios de orientación educativa, sobre todo en los campos de orientación humana, personal y psicopedagógica en los que los tutores requerirán del auxilio del orientador. También es importante que el personal de este servicio se involucre en el proceso de capacitación y actualización de tutores" (Lázaro y Asensi, 1989).

B. La conformación de redes de profesores-tutores como una práctica de intercambio y apoyo.

Es fundamental que cada IES, a través de su Coordinación General de Tutorías, integre la formación de una red institucional de profesores-tutores, buscando tener un intercambio constante de experiencias e informaciones entre los tutores, asimismo de promoción de apoyos, de realización de eventos, etcétera, que coadyuven para una constante actualización, evaluación y una mejora continua del trabajo tutorial. Así también, es necesario estructurar una red nacional que permita la fluidez de la información entre instituciones y el personal que efectúa esta labor, se considera que la instancia más adecuada podría ser la ANUIES, para propiciar eventos, intercambios, apoyos académicos, acceso a bancos de información documental y demás acciones posibles.

C. Los espacios físicos para la operación del programa institucional de tutoría.

Frecuentemente, las instituciones tienen espacios subutilizados que pueden ser aprovechados en beneficio de la actividad tutorial. En realidad, no se requiere de una inversión en equipo, ya que la práctica de las tutorías se efectúa en espacios reducidos, privados, tales como gabinetes o pequeños cubículos para los tutores, si la atención es

individual, donde puedan trabajar sin interrupciones y donde cada alumno sienta un ambiente de confianza para expresar sus dudas u observaciones y problemas. Cuando la tutoría es grupal (no más de ocho personas), se requiere de pequeñas salas confortables, es decir, con muebles en buen estado y portátiles, debidamente iluminadas y ventiladas. La habilitación de los espacios físicos es valiosa para un buen desarrollo de la actividad tutorial, por lo que es recomendable definir lugares fijos para los diferentes tipos de intervención. En los espacios habilitados para la tutoría se deberán tener a la mano los materiales necesarios para dar adecuadamente el servicio, tales como mapas curriculares, programas de asignaturas, normatividad institucional, etc.

Los tutores deben ser dotados de equipo de cómputo, con el objeto de tener a su disposición la consulta de los expedientes de los alumnos y otra información, existente en la dependencia responsable de los sistemas escolares; los programas de cursos y talleres de apoyo a la tutoría; los horarios de atención de los distintos servicios (orientación, servicios médicos, etc.), además de poder sistematizar electrónicamente la trayectoria de cada uno de sus tutorados. Dado que el ejercicio de la tutoría implica un trabajo de equipo, es importante propiciar una permanente comunicación entre los participantes en el programa, para el óptimo aprovechamiento de las áreas destinadas a su operación, mismas que deberán contar con una apropiada señalización que permita a los usuarios (alumnos, principalmente) su identificación.

Eventualmente, puede haber necesidad de utilizar otros espacios de características diferentes, por lo que, atendiendo a una programación oportuna de las actividades del programa de tutorías, pueden compartirse espacios con otras áreas y, de esta manera, garantizar el uso eficiente de la infraestructura institucional. Es importante subrayar, además, que más allá de crear una estructura administrativa, física y burocrática específica para el programa de tutoría, es necesario considerar la reorientación de los programas institucionales; es decir, redefinir funciones y articular acciones, con la finalidad de integrar áreas con intereses comunes e incorporar a los responsables de las respectivas dependencias involucradas. Se requiere de la creatividad para el aprovechamiento eficiente de la infraestructura existente y lograr un uso racional de

todos los elementos importantes para su operación.

2.7 El perfil del tutor.

Se considera que el tutor es el actor central de la transformación institucional, así el ejercicio de la tutoría debe recaer en un "...profesor que se asume como guía del proceso formativo y que está permanentemente ligado a las actividades académicas de los alumnos bajo su tutela, **es preciso señalar determinados rasgos que lo distinguen de un profesor dedicado preferentemente a su actividad regular en el aula**" (ANUIES, 2001, p. 97).

El tutor orienta, asesora y acompaña al alumno durante su proceso de enseñanza-aprendizaje, con la perspectiva de conducirlo hacia su formación integral, lo que significa estimular en él la capacidad de hacerse responsable de su aprendizaje y de su formación. Este profesor tutor ha de contar con "...un amplio conocimiento de la filosofía educativa subyacente al ciclo y a la modalidad educativa y curricular del área disciplinar en la que se efectúe la práctica tutorial" (ANUIES, 2001, p. 97). Es conveniente que sea un profesor o investigador dotado de una amplia experiencia académica, que le permitan desarrollar eficiente y eficazmente la docencia o la investigación y que además estas actividades estén vinculadas con el área en la que se encuentran inscritos sus tutorados. Es básico reiterar que en esta relación, las dos partes involucradas, tutor y alumno, deben estar conscientes del significado de la tutoría, aceptando que dicha relación considera implícito una responsabilidad en la que el tutor está atento al desarrollo del alumno, mientras que éste debe consumir un papel más activo como actor de su propio aprendizaje, todo en el marco de una relación más estrecha entre ambos, que la establecida en un aula durante un curso normal.

La práctica de la tutoría puede ejercerse en diferentes momentos y para diferentes propósitos, ésta contempla el ejercicio de un conjunto de habilidades denominadas genéricas, que deberá cumplir todo profesor en su función de tutor. Para apoyar a la realización de dicha práctica, se propone un perfil del profesor-tutor, como generador de

procesos de acompañamiento de los alumnos durante los diversos momentos y situaciones, enfrentadas a lo largo de su formación profesional.

2.7.1 Habilidades y capacidades genéricas del tutor.

Se propone que el tutor conserve una actitud ética y empática hacia los estudiantes mediante un esfuerzo constante de comunicación, que le permita desplegar las actitudes apropiadas para infundir confianza y lograr la aceptación de los tutorados, procurando siempre un diálogo positivo y la mayor tolerancia hacia sus reacciones. Todo esto se apoya en la actuación siempre responsable del tutor, quien deberá atender sus compromisos con toda puntualidad y en un marco de respeto y confidencialidad. Deberá hacer acopio de todas sus habilidades y actitudes, que aplicará durante todo el proceso tutorial, como la de ser creativo para aumentar el interés del tutorado, crítico, observador y conciliador.

Su desempeño deberá ser producto de un esfuerzo planificado y ordenado, tanto en su área profesional como en el proceso de la tutoría. Es determinante, para lograr conservar una adecuada relación con el estudiante, que el tutor esté dotado de las habilidades y herramientas necesarias para efectuar las entrevistas tanto de nivel personal como grupal. Asimismo, deberá habilitarse para saber escuchar a los estudiantes y obtener la información que le sea requerida para las acciones de tutoría que promueva. Ello involucra que el tutor conserve un equilibrio entre la relación afectiva y cognoscitiva que le permita concretar adecuadamente el proceso de la tutoría.

Predominantemente, el tutor deberá cubrir el requisito de ser profesor de carrera o gozar del estatuto de definitividad en su institución, hecho que garantiza una mayor capacidad de involucramiento con la institución y su dinámica. Es imprescindible que identifique los vínculos entre las diferentes áreas del ejercicio profesional y las diversas asignaturas que ofrecen los planes de estudio. Deberá tener un amplio conocimiento acerca de la profesión sobre la que ofrece orientación a sus tutorados, sobre sus ventajas, desventajas, potencialidades y limitaciones.

Es preciso que el tutor tenga habilidad para fomentar en el alumno una actitud crítica e inquisitiva, como una forma de evidenciar las capacidades de éste, pero también para valorar en qué medida comprende y asimila el trabajo del tutor; es muy importante que sepa reconocer el esfuerzo en el trabajo realizado por el tutorado. También deberá ser capaz de identificar desórdenes de conducta asociados al desempeño individual, derivados de problemas de carácter personal, psicológico, físico, socioeconómico, etcétera, para sugerir al alumno las posibilidades y el lugar adecuado para su atención. La anterior caracterización refleja la necesidad de contar con personal académico, que haya desarrollado un conjunto de actitudes y habilidades adecuado para ofrecer los servicios de un sistema institucionalizado de tutorías, al alcance de los estudiantes, según las condiciones de cada institución de educación superior.

De lo anterior se desprende la necesidad de socializar, discutir y consensar entre los profesores de carrera, quienes participarán en el programa, la importancia y las líneas de acción que asumirá la institución. Asimismo, se comprende la necesidad de capacitar a dichos actores en los conocimientos y en el uso de herramientas específicas que les permitan desarrollar la actividad tutorial en las mejores condiciones. Incluso, es posible plantear esquemas de atención tutorial que combinen armónicamente un proceso de acompañamiento tan individualizado como se requiera, con sesiones con pequeños grupos trabajando sobre ciertos aspectos de interés común. En la medida en la que estos programas operen sistemáticamente, los alumnos que se incorporen a ellos podrán ser ubicados en el lugar correspondiente, es decir, con un tutor específico o en un servicio especializado, dependiendo de la situación particular. Con este apoyo, el alumno puede atender y resolver sus dudas, ampliar su perspectiva o profundizar en algún aspecto de su formación.

En síntesis, las características deseables del Tutor (ANUIES, 2001, p. 99) son las siguientes:

Poseer un equilibrio entre la relación afectiva y cognoscitiva, para lograr tener una

delimitación en el proceso de la tutoría.

Tener capacidad y dominio del proceso de la tutoría.

Tener capacidad para reconocer el esfuerzo en el trabajo realizado por el tutorado.

Contar con la disposición para mantenerse actualizado en el campo donde ejerce la tutoría.

Contar con capacidad para propiciar un ambiente de trabajo que favorezca la empatía tutor-tutorados.

Poseer experiencia docente y de investigación, con conocimiento del proceso de aprendizaje.

Estar contratado por tiempo completo o medio tiempo o, al menos con carácter definitivo.

Contar con habilidades y actitudes (que estará dispuesto a conservar durante todo el proceso) tales como:

Habilidades para la comunicación ya que intervendrá en una relación humana.

Creatividad para aumentar el interés del tutorado.

Capacidad para la planeación y el seguimiento del profesional, como para el proceso de tutoría.

Actitudes empáticas en su relación con el alumno.

El propio programa institucional de tutoría de la Institución debe definir el perfil del tutor, precisando sus funciones o tareas, entre las cuales sobresalen las que se analizan en el siguiente apartado.

2.7.2 Las funciones del tutor.

Con base en la propuesta de la ANUIES (ANUIES, 2001, p. 99), estas funciones se dividen en cuatro tipos de acciones, correspondientes a igual número de tareas inherentes a la actividad tutorial y se respaldan en dos proposiciones esenciales: el compromiso de adquirir la capacitación necesaria para la actividad tutorial y el compromiso de mantenerse informado sobre los aspectos institucionales y específicos del estudiante para optimizar su influjo en el desarrollo del alumno. Se considera que las

premisas y las funciones deben ser cumplidas por todos los tutores para instituirse, como parte de su actividad formal, en la palanca de la transformación institucional.

El compromiso de adquirir la capacitación necesaria para desempeñar la actividad tutorial. El tutor deberá mantenerse capacitado en el manejo de un concepto claro y actualizado de la formación integral de los estudiantes. Se concibe que una relación tan próxima y regular de apoyo tutorial demanda de la formación de los tutores en el conocimiento de ciertos instrumentos elementales, como por ejemplo la entrevista personal para aplicar con alumnos en situación estable y con alumnos en estado crítico. La tutoría individual difiere significativamente de la ejercida en grupo, por lo que el tutor deberá estar capacitado para aplicar técnicas de trabajo grupal, cuando la situación así lo requiera.

El ejercicio de una tutoría eficaz exige de un conocimiento amplio del marco institucional en el que se suministra, esto requiere que el tutor sea capaz de comprender y explicar a sus tutorados las características del modelo académico institucional en el que se forman; las ventajas, compromisos y exigencias adquiridas para con los alumnos. Además, debe manejar aspectos teóricos y prácticos acerca de los estilos de aprendizaje de los jóvenes, así como de las características de los procesos de aprendizaje y del desarrollo de habilidades cognitivas y metacognitivas, como elementos que ayudarán en el acercamiento con los estudiantes.

Dicha capacitación debe considerar el conocimiento de las características de los grupos etarios implicados en el programa de tutoría, básicamente las correspondientes a la adolescencia y juventud temprana, permitiendo la posibilidad de identificar problemas de actitudes o comportamientos que pudiesen obstaculizar el desempeño del estudiante. Ante situaciones conflictivas, ajenas al dominio del tutor, éste deberá canalizar a los afectados con especialistas y no tratar de resolver su situación.

Otro punto importante de la capacitación es el conocimiento y aplicación de los mecanismos de registro de información y evaluación de los resultados de la actividad tutorial, para estar en la posibilidad de realizar el seguimiento de los alumnos incluidos en un programa institucional de tutoría y generar información fundamental para apoyar cualquier decisión que se tome en relación con la operación del programa.

El compromiso de mantenerse informado sobre los aspectos institucionales y específicos del estudiante, esenciales para la actividad tutorial. La realización de un trabajo efectivo de tutoría exige, de parte del tutor, un esfuerzo constante de obtención de información útil para llevar a cabo eficazmente su tarea y conseguir resultados positivos sobre el rendimiento de los estudiantes. Esta información se refiere, primordialmente, a:

los antecedentes académicos de cada estudiante durante su tránsito por el nivel educativo previo al que cursa, incluso si lo hizo en una institución diferente, y
a la trayectoria académica de cada estudiante dentro de la propia institución. Los datos aportados por estos antecedentes permiten al tutor conocer la situación, académicamente hablando, de cada caso que presente.

Otro ámbito esencial, en el cual el dominio de la información por parte del tutor es de gran relevancia, se refiere al marco institucional, al modelo educativo, la normatividad aplicable al proceso formativo, los lineamientos normativos de la institución en relación con las posibles trayectorias que puede elegir el alumno y los procesos de titulación y de cumplimiento del servicio social. Parte de la información a obtener, también consiste en detectar situaciones del ambiente y de la organización escolar que, eventualmente, puedan estar alterando la dinámica académica de los estudiantes.

2.7.3 Las acciones del tutor.

Establecer un contacto positivo con el alumno. El primer contacto con el tutorado, o grupo de tutorados, es definitivo en el logro de un clima de confianza adecuado para el buen funcionamiento de un programa de tutoría. Una vez en evolución, hay que cimentar y conservar un contexto de interacción adecuado y satisfactorio para las partes. En ello incide la apropiada utilización de las herramientas técnicas como la entrevista y su aplicación oportuna. Mediante ésta y otros procedimientos, al tutor le será posible identificar los estilos y métodos de aprendizaje de cada alumno, así como las características de su personalidad. También le permitirá conocer las situaciones y problemas no presentes en sus expedientes escolares. Toda esta información manifiesta las diferencias entre los estudiantes, realidad que el tutor deberá tener presente al momento de elaborar su programa.

Identificación de problemas. Indiscutiblemente, los aspectos académicos previos y actuales no son los únicos que intervienen en el desempeño escolar de los estudiantes, por lo que el tutor debe investigar, con cada alumno, sus condiciones de salud, socioeconómicas (del núcleo familiar), psicológicas, socio-familiares y, principalmente, sobre sus problemas personales. Una inadecuada interpretación de cualquiera de éstas, por no tener la información exacta, obstaculizará en algún caso, la relación con el tutor, lo que incidirá en el programa.

En la vida cotidiana de los estudiantes suceden problemas diversos, dentro de su desempeño tanto escolar como privado. Entre ellos, algunos que tienen una influencia directa sobre su actividad académica. El tutor deberá estar alerta para descubrirlos, pero, sobre todo, para ubicar al estudiante en las áreas en donde pueda recibir una atención oportuna, sea de carácter preventivo o para solucionar sus problemas. Entre los problemas que pueden ser rápidamente identificados por su clara manifestación o que incluso pueden permanecer largo tiempo sin ser tan evidentes, están los de adaptación que el alumno enfrenta en su nuevo medio

escolar. Para muchos estudiantes, la: presión y el miedo a incorporarse a un ambiente desconocido suele tener una influencia insospechada en su desempeño académico. Es posible que encuentre serios problemas académicos que no sepa cómo plantearlos para encontrar la mejor solución. Un cambio de sistema educativo puede provocar un eventual bajo rendimiento del alumno o, al contrario, llegar a generar un mejoramiento que incremente su rendimiento. Las deficiencias formativas que el estudiante arrastra desde los niveles educativos precedentes pueden ejercer un impacto no deseado que el tutor debe prever o debe ayudar a minimizar. Ante tales problemas, el tutor debe contar con la suficiente información de las posibilidades a las que puede canalizar al estudiante que los padece y contribuir a un mejoramiento de su situación personal y a un cambio de actitud, frente a su nueva realidad académica.

3. **Toma de decisiones.** Un Programa Institucional de Tutorías comprende, como una característica principal, la necesidad invariable de realizar cambios y mejorar acciones, como resultado de procesos de toma de decisiones, basados en la información proporcionada por el tutor, quien tiene gran responsabilidad en ello. Las decisiones que se tomen para canalizar a los alumnos con problemas específicos hacia las instancias adecuadas, es una acción válida dentro de las competencias que adquiere el tutor al participar en este tipo de programas, asimismo, el seguimiento a las acciones emprendidas dará lugar a un nuevo proceso de toma de decisiones y a la promoción de nuevas opciones para la atención de esos alumnos. Esta función asignada al tutor, la que no se identifica cuándo llega a su fin, refleja una dinámica permanente, pero determinante en un Programa Institucional de Tutorías.
4. **Comunicación.** La operación de un Programa Institucional de Tutoría implica la implementación de un esfuerzo de la institución, llevado a cabo a través de actores tales como: autoridades, coordinadores, profesores y otros especialistas participantes, así como de los estudiantes beneficiarios del mismo, que debe apoyarse en una permanente comunicación entre las partes y con los afectados. Se

identifica que los beneficios del Programa de tutorías deben abarcar a los propios alumnos, pero también a los profesores, las autoridades, los especialistas y los padres de familia de los alumnos, objeto del programa. Por la naturaleza de las acciones comprendidas dentro de este programa, la comunicación tendrá algunas reservas, es decir, no se trata de difundir información generada en el proceso tutorial a toda la comunidad, sino de brindar un servicio útil a los diferentes actores, para apoyar su trabajo. Es importante contar con mecanismos de información objetiva y directa que garanticen una adecuada operación del proceso, en cada una de sus partes.

Así, para los alumnos será trascendental conocer los resultados parciales del seguimiento personal de su actividad dentro del programa, así como las consideraciones que le comente su tutor o el especialista que lo atiende. También será importante informarle sobre los comentarios de sus profesores y de sus compañeros, respecto de los avances en el programa y en su desempeño escolar. Los profesores-tutores poseerán una buena fuente de información en el conocimiento de los historiales académicos de los tutorados y de los posibles inconvenientes de actitud hacia el programa. Entre los profesores, la información sobre las posibilidades de solución a problemas específicos de un alumno o grupo de alumnos en los ciclos previos y sus resultados, comprende un recurso de gran importancia, lo mismo que las diversas proposiciones que entre los profesores se consiga intercambiar respecto de diversos contenidos, tácticas o sucesos relevantes.

La mayor responsabilidad en la toma de decisiones institucionales la afrontan las autoridades, quienes están obligadas a conocer los detalles del programa de tutorías que les permitan fortalecer dicho proceso en relación tanto con los programas académicos, como con la atención a los estudiantes, lo que permitirá identificar los avances obtenidos por el programa.

Esto requerirá superar diversos grados de dificultad, pero siempre será necesaria la

intervención de las autoridades, por lo que una información real y concreta agilizará las decisiones y los apoyos requeridos. Un grupo de actores, definitivos en el éxito de un Programa Institucional de Tutoría, se ubica en los especialistas en diferentes disciplinas y problemas de diverso orden (psicológico, de la salud, socioeconómico, técnico, etc.), su participación en el programa será más eficaz en la medida que dispongan de la mejor información acerca de las causas por las que los alumnos son canalizados a las áreas de su especialización.

Finalmente, los padres de familia, en algunos casos, juegan un papel esencial en el desempeño escolar de sus hijos. Dada su posición, para el programa es de enorme importancia que ellos estén enterados del funcionamiento de la institución en la que sus hijos cursan sus estudios. Como una posibilidad adicional de apoyo, conviene a todas las partes que los padres de familia posean alguna información general sobre el programa de tutorías. En sentido inverso, es decir de ellos hacia la coordinación del programa, resulta relevante la información que puedan proporcionar acerca de problemas concretos del alumno (personales) y en su interacción con el resto de sus compañeros.

Como un resumen de los compromisos y funciones que debe realizar un tutor, se presenta el cuadro no. 4.

Cuadro no. 4. Compromisos y funciones del tutor.

Compromisos	Funciones
El compromiso de adquirir la capacitación necesaria para	<p>Concepto de la formación integral.</p> <p>La tutoría académica como instrumento para mejorar la calidad del proceso educativo y como motor de la calidad educativa.</p> <p>Modelos de intervención tutorial.</p> <p>Manejo de herramientas (entrevista).</p> <p>Técnicas de trabajo grupal (en su caso).</p> <p>Características de la adolescencia y de la juventud temprana.</p>

desempeñar la actividad tutorial.	<p>Aprendizaje autodirigido (aprender a aprender).</p> <p>Estilos de aprendizaje.</p> <p>Metacognición.</p> <p>Identificación de problemas de conducta.</p> <p>Características institucionales.</p> <p>Modelo académico.</p> <p>Oferta institucional de servicios.</p>
Compromisos	Funciones (continuación)
El compromiso de mantenerse informado sobre los aspectos institucionales y específicos del estudiante, esenciales para la actividad tutorial.	<p>Antecedentes académicos del estudiante en el nivel educativo previo.</p> <p>Antecedentes académicos en la propia institución (trayectoria académica).</p> <p>Otros antecedentes.</p> <p>Condiciones de salud.</p> <p>Condiciones socioeconómicas.</p> <p>Características psicológicas.</p> <p>Condiciones socio-familiares.</p> <p>Problemas personales.</p> <p>Características del plan de estudios de los alumnos tutorados.</p>
Establecer contacto con el tutorado.	<p>Construir una situación de interacción apropiada.</p> <p>Clima de confianza.</p> <p>Utilización correcta de la técnica de entrevista.</p> <p>Identificación del estilo de aprendizaje del alumno.</p> <p>Identificación de las características de la personalidad del alumno.</p> <p>Conocimiento de situaciones y problemas no presentes en el expediente del alumno.</p>
	<p>Realizar diagnósticos de las necesidades de tutoría.</p> <p>Problemas de adaptación.</p> <p>Problemas académicos.</p> <p>Bajo rendimiento.</p>

Identificar problemas.	<p>Alto rendimiento.</p> <p>Deficiencias formativas previas.</p> <p>Problemas de salud.</p> <p>Problemas emocionales.</p> <p>Problemas económicos.</p> <p>Problemas familiares.</p> <p>Situaciones del ambiente y la organización escolar susceptibles de ser mejorados.</p>
Compromisos	Funciones (continuación)
Toma de decisiones.	<p>Establecer un programa de atención.</p> <p>Canalizar al alumno a las instancias adecuadas.</p>
Dar seguimiento a las acciones emprendidas.	<p>Llevar a cabo las actividades del programa.</p> <p>Promover nuevas opciones y atención al alumno.</p> <p>Dar seguimiento a las acciones emprendidas.</p>
Informar a los distintos actores universitarios según las necesidades detectadas.	<p>A los alumnos.</p> <p>Resultados del seguimiento.</p> <p>Observaciones sobre su desempeño.</p> <p>Opiniones de profesores y compañeros.</p> <p>A los profesores.</p> <p>Antecedentes académicos de los tutorados.</p> <p>Problemas de actitud.</p> <p>Soluciones exitosas a problemas previos.</p> <p>Sugerencias.</p> <p>Técnicas didácticas.</p> <p>Actitud del profesor hacia los alumnos.</p> <p>A las autoridades.</p> <p>Información para realimentar la toma de decisiones en relación con los programas académicos y la atención a los estudiantes.</p> <p>Avances del programa de tutoría.</p> <p>Estrategias para el desarrollo de valores, actitudes y habilidades o</p>

	<p>destrezas en los estudiantes.</p> <p>A los especialistas.</p> <p>Causas de la canalización de los estudiantes.</p> <p>A los padres de familia.</p> <p>Información general sobre el funcionamiento institucional.</p> <p>Información general sobre los programas de tutoría.</p> <p>Problemas específicos del alumno.</p> <p>Problemas del alumno respecto al grupo.</p>
--	--

Fuente: ANUIES, 2001, pp. 105-107.

2.7.4 La capacitación y actualización dirigida a los profesores-tutores.

Es necesario llevar a cabo un proceso de capacitación y actualización de los tutores, con el propósito de que puedan desempeñar las funciones del programa. El procedimiento sugerido por la ANUIES (2001, pp. 108-109) se describe a continuación.

- A. Elaborar un programa de capacitación de los docentes de la institución, para realizar tareas tutoriales, lo cual es fundamental, se propone que éste se genere bajo la supervisión de las instancias o departamentos de desarrollo o superación académica con el apoyo de investigadores educativos, especialistas y las áreas o dependencias de orientación educativa, entre otros.

- B. La ANUIES (2001) propone que el contenido del Programa para la capacitación de los tutores contemple los siguientes temas:

Concepto de la formación integral.

La tutoría académica como instrumento para mejorar la calidad del proceso educativo y como motor de la calidad educativa.

Modelos de intervención tutorial.

Manejo de Herramientas (Entrevista).

Técnicas de trabajo grupal (en su caso).

Características de la adolescencia y de la juventud temprana.

Estilos de aprendizaje.

Procesos de aprendizaje autodirigidos (aprender a aprender).

Habilidades cognitivas y metacognitivas.

Identificación de problemas de conducta.

Características y normatividad institucionales.

Modelo académico.

Oferta institucional de servicios a los alumnos.

Metodologías y técnicas de apoyo a la tutoría.

Diseño, desarrollo y evaluación de programas tutoriales.

- C. Desarrollo del programa de capacitación. Se sugiere iniciar el proceso integrando pequeños grupos de capacitación que admitan examinar y vivenciar las actitudes y el trato personal y humano, característicos de la tutoría. Las propuestas de capacitación tratarán de acoger diferentes modalidades de acuerdo con las características institucionales. Durante el proceso de capacitación es conveniente apoyarse en los propios docentes de la institución, ya que todas las IES cuentan con psicólogos y pedagogos que pueden asumir el desarrollo de los módulos relacionados con el conocimiento de los estudiantes y con el proceso de aprendizaje.

Asimismo, se cuenta con académicos que conocen a fondo el modelo educativo asumido por la propia institución. Así también, la ANUIES ofrece a los miembros de la Comisión Promotora del Programa Institucional de Tutoría, un programa de capacitación que les permitirá abordar los aspectos relacionados con esta función y sus principales características y estrategias. Además, las IES podrán retomar la experiencia de otras instituciones, así como recibir asesoría, orientación y ayuda directa de especialistas, con el propósito de que dicho proceso logre los objetivos que busca y sea estimulante para los docentes participantes. La ANUIES presenta un esquema de la propuesta del programa de capacitación (ANUIES, 2001, pp. 110-112), para la consulta de los interesados.

2.8 Evaluación de la actividad tutorial.

La ANUIES (2001) propone, para la evaluación de un programa de tutoría planteado para el nivel de licenciatura, una metodología e instrumentos que admitan comprobar la eficacia del mismo, por lo que a continuación se describen algunos criterios o indicadores generales que, de acuerdo con los niveles de intervención, ejecución y desarrollo del programa, apoyen a disminuir la deserción, mejorar la eficiencia terminal de los alumnos e incrementar la calidad de su vida universitaria.

Se considera que es indispensable que el programa institucional de tutoría esté bajo la supervisión de una Comisión Promotora que coordine y lleve a cabo el seguimiento del desarrollo del programa (ANUIES, 2001, p. 113), el cual demanda de las siguientes condiciones:

Una adecuada planificación.

Congruencia entre los fines, objetivos y recursos del programa.

Una programación equilibrada de la actividad tutorial, que considere la carga académica de los profesores tutores, los horarios y las actividades de investigación.

Una adecuada distribución de personas y tareas en la actividad tutorial. . Espacios adecuados para la tutoría en la institución.

Tiempo suficiente del tutor y de los alumnos para la tutoría.

Capacitación previa de los docentes como tutores.

Para un apropiado cumplimiento del programa, es elemental considerar sus elementos y componentes, así como la forma en que éstos se articulan para lograr los objetivos del programa con criterios de calidad. Carballo Santaolalla (1996, p. 102) comenta que la calidad de la acción tutorial se identifica por un "...conjunto de relaciones de coherencia entre los componentes de un modelo sistémico de intervención tutorial", dichos elementos y componentes se han considerado en el esquema de evaluación propuesto por la ANUIES (2001, p. 114) para esta actividad, que se sustenta en un modelo integral, el cual debe identificar:

. Las características del entorno donde se realiza el programa de tutoría (tipo de institución, recursos materiales y humanos, alumnos).

Los elementos del diseño del programa (metas y objetivos de la tutoría, contenidos asignados, actividades y recursos, planificación, costos y previsión de problemas).

La operación del programa (proceso).

Los efectos o logros a corto, mediano y largo plazo (producto).

Cuadro no. 5. Evaluación de programas de intervención tutorial.

Análisis del contexto y de las necesidades.	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del contexto sociocultural y económico de la institución educativa. • Determinación de las expectativas y necesidades a las que debe responder el sistema tutorial. <ul style="list-style-type: none"> Académicas. Afectivas. Vocacionales. Otras. • Selección del modelo tutorial. 	
Entradas – Diseño	
Planificación. Formación de metas y objetivos de la acción tutorial. Diseño de las estrategias. Asignación de funciones y responsabilidades. Determinación de los destinatarios: alumnos, padres, profesores, etc. Descripción de los destinatarios: número y características. Análisis de los recursos. <ul style="list-style-type: none"> Recursos personales. Recursos materiales. 	
Procesos	
Organizativos. Curriculares. Instructivos. Afectivos. Evaluativos.	Directivos y de liderazgo. Administrativos y gerenciales. Recursos humanos. Recursos materiales. Recursos económicos.

Productos de la acción tutorial

Resultados inmediatos.

- Logros cognitivos alcanzados por los alumnos.
- Actitudes desarrolladas por los alumnos.
- Elecciones vocacionales.
- Nivel de satisfacción de los alumnos.
- Nivel de satisfacción de los agentes educativos: padres y profesores.
- Índices de participación en las actividades de los alumnos y sus padres.
- Número y tipo de actividades tutoriales.
- Otros.

Impactos.

- Transferencias de las competencias adquiridas a otros ámbitos.

Fuente: ANUIES, 2001, p. 115.

ANUIES (2001, p. 115) incluye un esquema integral para la Evaluación de Programas de Intervención Tutorial, propuesto por Carballo Santaolalla (1996), el cual se describe en el cuadro no. 5. La evaluación de las actividades del programa institucional de tutoría incluye los aspectos que se desarrollan en los siguientes apartados.

2.8.1 Seguimiento de la trayectoria de los alumnos participantes en el programa de tutoría (sistemas escolares).

El área de sistemas escolares de la institución realiza una función importante durante la operación del proceso, ya que ésta genera y opera los mecanismos que proporcionan la información de los expedientes de los alumnos, a los tutores, y los mantienen informados sobre la trayectoria de sus tutorados. Por tanto, así como intervienen en el diagnóstico y operación del programa, también participan en el seguimiento de los efectos y en su evaluación, los aspectos considerados son los siguientes:

- Comportamiento de las tasas de deserción.
- Comportamiento de los índices de rezago.
- Comportamiento de los índices de graduación y titulación.
- Comportamiento de las tasas de eficiencia terminal.
- Comportamiento de la reprobación.

2.8.2 Evaluación de la función tutorial por parte de los alumnos que participan en el programa.

La tutoría requiere de una interacción muy estrecha entre los actores (tutor y alumno), por esta razón la opinión de los alumnos sobre el servicio de la tutoría alcanza un gran valor. Para evaluar esta actividad se requieren indicadores propios, diferentes a los utilizados para evaluar la docencia frente a grupo. La ANUIES (2001) considera que éstos pueden ser: la empatía y el respeto por el individuo, la capacidad para la acción tutorial, el conocimiento de la normatividad institucional, la disposición a atender a los tutorados y la orientación acertada de los alumnos, son las principales dimensiones a través de las cuales se puede evaluar el desempeño de los tutores.

Cuadro no. 6. Variables relacionadas con la calidad de las actividades de tutoría, individual o grupal, susceptibles de ser evaluadas a través de encuestas a los alumnos.

<p>Actitud empática.</p> <p>Cordialidad y capacidad para crear un clima de confianza con el alumno.</p> <p>Respeto y atención en el trato con el alumno.</p>
<p>Compromiso con la actividad tutorial.</p> <p>Interés en los problemas académicos y personales que afectan el rendimiento del alumno.</p> <p>Capacidad para escuchar los problemas de los alumnos.</p>
<p>Capacidad para la acción tutorial.</p> <p>Capacidad para resolver dudas académicas del alumno.</p> <p>Capacidad para orientar al alumno en metodología y técnicas de estudio.</p> <p>Capacidad para diagnosticar las dificultades y para realizar las acciones pertinentes para resolverlas.</p> <p>Capacidad para estimular el estudio independiente.</p> <p>Formación profesional en su especialidad.</p> <p>Dominio de métodos pedagógicos para la atención individualizada o grupal.</p>
<p>Disposición para atender a los alumnos.</p> <p>Disposición a atender a los alumnos.</p> <p>Disposición a mantener una comunicación permanente con el alumno.</p> <p>Facilidad de localización del tutor.</p>

Capacidad para orientar a los alumnos en decisiones académicas.

Conocimiento de la normatividad de la institución en cuanto a los planes de estudio del nivel de licenciatura.

Orientación atinada en cuanto a la selección de trayectorias académicas.

Canalización adecuada y oportuna del estudiante a instancias que le proporcionan una atención especializada.

Satisfacción.

Percepción de una influencia positiva de la tutoría en el desempeño académico.

Percepción de una influencia positiva de la tutoría en la integración del alumno a la institución.

Satisfacción del alumno con el programa de tutorías.

Satisfacción del alumno con la actuación del tutor asignado.

Fuente: ANUIES, 2000, p. 117.

En el cuadro no. 6 se presentan algunos aspectos cuya evaluación supone la medición de las percepciones de los alumnos sobre esta actividad y que, por tanto, pudieran ser evaluados a través de una encuesta de opinión aplicada a los estudiantes que son atendidos por la institución mediante tutorías, buscando la solución de los problemas que afectan su proceso de enseñanza-aprendizaje. Se recomienda realizarla una vez al año, manteniendo la confidencialidad respecto del nombre de los alumnos que evalúan al tutor. Los resultados deben ser comunicados a los tutores para fomentar la reflexión y la mejora de esta actividad.

2.8.3 Evaluación de las dificultades de la acción tutorial.

Los problemas que afrontan los tutores para realizar las actividades tutorales deben ser resueltos por la instancia encargada de la coordinación del programa si se desea que éste funcione en forma adecuada. Para lograr esto, se propone aplicar, de manera periódica, un cuestionario para identificar las dificultades que pudieran entorpecer la consecución de los objetivos del programa y atenderlos y resolverlos en forma inmediata. En el texto de la ANUIES (2001) se incluyen ejemplos de estos instrumentos.

2.8.4 Evaluación de carácter cualitativo.

Sólo la reflexión y discusión colectiva de las experiencias acumuladas, aportará la posibilidad de mantener una dinámica de mejora de la acción tutorial. Los resultados proporcionados por Sistemas Escolares y la información resultante de la aplicación de los instrumentos citados en los puntos anteriores también son necesarios para llevar a cabo este trabajo colegiado. Por lo que la ANUIES (2001, p. 118) propone realizar reuniones semestrales o anuales con todos los tutores participantes en el programa para recuperar sus opiniones y experiencias sobre puntos como los siguientes:

- ❑ Dificultades del proceso de acción tutorial.
- ❑ Resolución de problemas académicos de los alumnos.
- ❑ Mejora global del desempeño del estudiante.
- ❑ Mejora de la capacidad del alumno para asumir las tareas que implica su formación.
- ❑ Impacto de la actividad tutorial en el fortalecimiento institucional.

La programación de estas reuniones depende de las características de cada institución y del programa mismo. La importancia de las mismas radica en la posibilidad de recoger propuestas para mejorar la acción tutorial e instaurar la forma de implementarlas en la práctica. Si se toma la decisión institucional de implantar un programa de tutoría será muy útil reflexionar, desde el principio, acerca de los mecanismos de realimentación adecuados.

2.8.5 Evaluación de la funcionalidad de la coordinación (organización académica y escolar).

La funcionalidad de la coordinación también debe ser objeto de evaluación. Así, los actores y los integrantes de las instancias que participan se adjudicarán el compromiso colectivo de prosperar hasta lograr un proyecto incluyente cuyo impacto fortalecerá la formación integral de los alumnos y el quehacer académico. La evaluación de la funcionalidad de la coordinación del programa (ANUIES, 2001, p. 119) implica valorar los siguientes aspectos:

Comunicación entre todos los miembros de los resultados de la evaluación.
Realimentación de los resultados de la evaluación del desempeño tutorial.
Objetividad en la evaluación del desempeño tutorial y de los resultados.
Solución de problemas en el proceso tutorial.
Nueva toma de decisiones democrática.

2.8.6 La evaluación de las actividades de tutoría para efecto de la promoción o el reconocimiento del desempeño dentro de la trayectoria académica.

Para que la actividad de tutoría se pueda incorporar plenamente a la cultura de los profesores universitarios, es necesario concebir mecanismos para su reconocimiento como un componente esencial de la trayectoria académica. Sin lugar a dudas, algunas instituciones consideran en su normatividad las actividades de tutoría a los alumnos, es muy importante definir que un nombramiento académico contempla tanto horas dedicadas, exclusivamente, a la docencia frente a grupo, como tiempos en los que deberán realizarse actividades de apoyo académico, tales como la asesoría a los alumnos o la tutoría. Es con base en esto que la tutoría debe ser incorporada como una actividad ordinaria, curricular, debidamente estructurada y por tanto considerada para efectos de promoción o reconocimiento dentro de los instrumentos legales de las instituciones de educación superior.

Así, la ANUIES propone que la evaluación de las actividades de tutoría se realice por medio de la aplicación de encuestas a los alumnos que reciben el servicio o a través de dispositivos que efectúen el seguimiento de la trayectoria escolar de los estudiantes que participan en estos programas. Sus resultados deben tener un impacto en la evaluación general de todas las actividades académicas del profesor y en la evaluación del desempeño docente.

Las estrategias para su incorporación dentro del conjunto de actividades del personal académico pueden ser de distintos tipos, tales como la asignación de un tiempo definido con un horario y una ubicación precisas, en los cuales el profesor deberá estar disponible

para la atención de los alumnos (tutoría individual o en pequeños grupos). Es preciso recordar que se propone la dedicación de una hora al mes por alumno asignado para su tutoría.

La asesoría de tipo grupal, como elemento de transición, en tanto se consigue un programa incluyente en el que, con la colaboración de todos los profesores de carrera, se logre ofrecer una atención personalizada a todos los estudiantes, presumirá la asignación de un número de horas determinado a la semana (por ejemplo, 2 horas), y no la asignación de tiempo por alumno. (es conveniente recordar que de las ocho horas mensuales fijadas en este caso, se esperaría que el tutor se reúna dos horas con el grupo y, en las seis horas restantes, se dedique a la atención individual de los alumnos que se identifiquen como de alto riesgo respecto a sus posibilidades de rezago o deserción). Para este efecto es necesario definir tres aspectos esenciales (ANUIES, 2001, p. 120):

Los mecanismos de asignación de actividades de tutoría al profesor de acuerdo con las modalidades de tutoría previstas, los perfiles de los profesores y las necesidades de atención de los alumnos.

La consideración de las actividades de tutoría dentro de las actividades académicas para efectos de promoción o reconocimiento, es decir, la manera de considerar el tiempo dedicado a esta actividad como parte de la carga académica de los profesores (consideración de carácter cuantitativo).

Los mecanismos de seguimiento y evaluación encaminados a garantizar que la tutoría tenga un impacto efectivo en el proceso educativo y no se transforme en una actividad ficticia o burocrática.

La ANUIES (2001, p. 121) propone que el tiempo dedicado a la tutoría se considere como horas frente a grupo, esta decisión permitiría que cada institución establezca la carga específica de las horas de tutoría que se consideren convenientes para los profesores de las distintas categorías y tiempos de contratación existentes en las IES. También, se sugiere que se delimiten dos modalidades generales que pueden abarcar los distintos tipos de tutorías que se instituyan en las instituciones de educación superior, esto es:

- a. Tutoría individual o en pequeños grupos.
- b. La encomienda de un grupo de estudiantes para su acompañamiento a lo largo de un periodo definido.

El cuadro no. 7 comprende los mecanismos de seguimiento y evaluación específicos para cada modalidad. Las quejas de los alumnos en caso de que los profesores no cumplan, la verificación de las actividades de tutoría de los profesores, por parte de los coordinadores del programa de tutoría y de carrera), y los resultados del seguimiento de la trayectoria escolar de los estudiantes a cargo de los tutores conformarían los indicadores adicionales, para respaldar las decisiones de reconocimiento del personal académico. Es elemental insistir en que la definición de mecanismos de asignación, seguimiento y evaluación sólo será posible si el marco legal de las instituciones educativas considera esta actividad como un elemento del proceso formativo. En caso contrario, será necesario iniciar el proceso de reforma a la legislación que respalde en forma adecuada esta actividad.

Cuadro no 7. Mecanismos de seguimiento y evaluación por modalidad de tutoría.

Tipo de actividad	Mecanismo de asignación de actividades de tutoría al profesor	Consideración dentro de las actividades académicas	Seguimiento y evaluación
Tutoría individual o en pequeños grupos.	Asignación de: a) tiempo definido. b) horario y lugar precisos.	Como número fijo de horas frente a grupo (una hora mensual por alumno).	a) Verificación del cumplimiento del profesor. b) Encuesta a alumnos sobre la calidad de la tutoría. c) Seguimiento de la trayectoria de los alumnos a cargo de los profesores (Coordinación de carrera).
Tutoría grupal a lo largo de un periodo definido (mecanismo	Asignar un número de horas a la semana.	Como número fijo de horas frente a grupo (2 horas por grupo).	a) Encuesta a alumnos sobre la calidad de la tutoría. b) Seguimiento de la trayectoria de los alumnos a cargo de los profesores

de transición).			(Coordinación de carrera).
-----------------	--	--	----------------------------

Fuente: ANUIES, 2000, p. 122.

Habiendo descrito a detalle la Propuesta Metodológica para la Organización e Implantación de Programas de Tutoría Académica en Instituciones de Educación Superior, presentada por la ANUIES, en el siguiente capítulo se presenta lo que sería un ejemplo de una evaluación realizada a través de la aplicación de la metodología utilizada por la Auditoría Administrativa.

CAPÍTULO III. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE DIVERSOS PROGRAMAS DE TUTORÍA.

En este capítulo se busca vincular la metodología que propone la Auditoría Administrativa para sus revisiones y la evaluación realizada por Romo (2005) de la Propuesta Metodológica para la Organización e Implantación de Programas de Tutoría Académica en Instituciones de Educación Superior.

3.1 Planteamiento de la metodología para la evaluación o auditoría de la propuesta metodológica para la implantación de un programa de tutoría.

En el primer capítulo, de este trabajo, se menciona que este tipo de auditoría es parte integral de un proceso de cambio, que demanda una aprobación de toda la comunidad integrante, designada para lograr que una organización sea capaz de evolucionar y desarrollarse de manera efectiva; que está vinculada a todo un proceso de desarrollo institucional, por lo que la contribución de diversas opiniones y experiencias, la toma de conciencia generalizada y el ejercicio de una autocrítica en todos los niveles, son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados. Con respecto a este contenido se puede decir que hubo un gran apoyo para la realización de este estudio, sustentado por la respuesta obtenida de las instituciones que han implementado un programa de tutoría.

Se considera que la Auditoría Administrativa constituye un instrumento esencial para estimular el desarrollo de las organizaciones, ya que permite que se identifiquen las acciones que se pueden realizar para corregir las deficiencias, para superar los obstáculos, para conseguir mayor coherencia en la actividad de las mismas y, sobre todo, un análisis de la causa-efecto que enlace, en forma congruente, los hechos con las ideas. Se identifica que el campo de aplicación, en este caso, es en el sector social, en una asociación, que es la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y en relación a la función se ubica en la educación.

La metodología que aplica debe utilizarse como marco de actuación, para que las acciones se lleven a cabo en forma programada y ordenada, se consoliden criterios y se delimite el alcance o detalle con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo, para asegurar la obtención oportuna y objetiva de los resultados, la identificación y sistematización de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones, para su examen, informe y seguimiento. Para aplicarla de manera lógica y comprensible se divide por etapas, las cuales revelan los criterios y lineamientos a considerar para que las propuestas correspondan con los planes, dichas etapas son las siguientes: a) Planeación, b) Instrumentación, c) Investigación o trabajo de campo, d) Informe y f) Seguimiento.

3.2 Etapa de la Planeación.

Con respecto a la **Planeación** se trata de referir los lineamientos, de carácter general, que uniforman la aplicación de la técnica, para sustentar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes. Su propósito estratégico es el esclarecimiento de los límites de aplicación de la propuesta de implementación del sistema tutorial.

Así se tiene que la **visión** que se puede identificar es dar respuesta a la necesidad detectada acerca de contar con "...información actualizada que permita una primera reflexión y acercamiento al proceso de implantación de los programas de tutoría en cada una de las IES afiliadas a la ANUIES, así como sobre la pertinencia de la propuesta metodológica para la organización y funcionamiento de dichos programas; asimismo ...contribuir con información reciente que posibilite una evaluación amplia de los programas de tutoría que operan en dichas instituciones" (Romo, 2005, p. 11).

La **misión** planteada para las IES, que implementen esta propuesta, es el incremento de la calidad del proceso formativo, el aumento del rendimiento de los estudiantes, la reducción de la reprobación y el abandono para lograr índices de aprovechamiento y de

eficiencia terminal satisfactorios, para conseguir esto es indispensable lograr una oferta educativa de calidad; en otras palabras, mejorar cualitativamente el servicio que se brinda a los estudiantes. La complejidad de este planteamiento se identifica pues convergen múltiples aspectos referidos a la organización universitaria, en su conjunto (Romo, 2000, p. 18), tales como:

- el nivel de formación y profesionalización de los profesores,
- la manera en que se organiza el trabajo académico,
- la pertinencia y la actualización del currículo,
- los apoyos materiales y administrativos,
- además de las características de los estudiantes.

En este contexto los **objetivos** formulados para ese estudio de evaluación fueron (Romo, 2005, p. 11):

1. Conocer el grado de aceptación de la propuesta metodológica de la ANUIES en relación con los programas de tutoría, así como su impacto en las IES.
2. Conocer el grado de incorporación de los programas de tutoría en el proceso de gestión y organización institucional.
3. Conocer las relaciones que se establecen entre los diferentes elementos que intervienen en el proceso.

Habiéndose planteado estos objetivos se identificaron las siguientes **dimensiones y variables de observación** (Romo, 2005, p. 12):

- a) **Opinión de las IES sobre la propuesta metodológica de la ANUIES**, que pretende obtener información sobre el grado de aceptación de la misma y su utilidad.
- b) **Coordinación del Programa de tutoría**. Con el propósito de valorar la importancia de los programas de tutoría dentro de las instituciones, se identifican las instancias que coordinan el Programa y su ubicación dentro de la estructura

orgánica institucional, así como sus funciones y proyectos de trabajo.

- c) **Planta de profesores-tutores.** Se valora el grado de participación de los profesores en el Programa institucional de tutoría. Para ello, es necesario conocer la proporción de académicos involucrados, sus características y los criterios utilizados para seleccionar a los tutores y designar a la población objetivo.
- d) **Estudiantes.** Para saber de la calidad y cobertura que tiene el servicio de tutoría en cada una de las IES, se utilizaron variables como el tiempo que el estudiante es atendido en sesiones de tutoría, los mecanismos que utilizan las instituciones para la asignación de estudiantes entre los tutores, los mecanismos operados para formalizar la relación entre el tutor y el estudiante, así como los espacios físicos donde se desarrollan las sesiones.
- e) **Evaluación del Programa de tutoría.** En esta dimensión se identifican las actividades que llevan a cabo las instituciones para el seguimiento y la evaluación del Programa.

En relación con las **fuentes de estudio** o información, éstas se identifican como externas, esto es los usuarios o asociadas.

3.3 Instrumentación.

La siguiente etapa es la **Instrumentación**, en la cual se tienen que elegir y emplear las técnicas de recolección que se consideren más adecuadas; de acuerdo con las circunstancias propias de la evaluación o auditoría, la medición que se utilizará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva. Los datos se lograron a través de la aplicación de un cuestionario, aplicado a 123 IES, de las cuales se obtuvo respuesta de 47 instituciones que ofrecen cursos de nivel licenciatura, entre los meses de mayo y septiembre de 2003.

Para la **Recopilación de información**, las técnicas de recolección y análisis de información que se retomaron fueron la investigación documental, el acceso a redes de información, el cuestionario que se aplicó a las Instituciones de Educación Superior (IES)

y el análisis cuantitativo y cualitativo.

El cuestionario (anexo 1) que se aplicó expresa el motivo de su elaboración, además las 61 preguntas que lo integran, son claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta. Las escalas que se utilizaron cumplen con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se analizó y que se utilizará para elaborar el informe pertinente. La elección y el uso de las escalas de medición empleadas están vinculados con las normas y directrices aceptadas para la realización de la evaluación o auditoría.

La investigación documental permite la localización, selección y estudio de la documentación que puede contribuir con elementos de juicio para la elaboración del informe. Las fuentes documentales básicas a las que se puede acudir son: las normativas, las administrativas, las de mercado, la ubicación geográfica, los estudios financieros y la situación económica.

3.4 Examen e Informe.

El Informe se realizó considerando los requisitos propuestos por la auditoría administrativa, éstos son: la objetividad, es indispensable tener una perspectiva imparcial de los hechos; la oportunidad, esto es contar con la disponibilidad de la información, en tiempo y lugar; la claridad, es necesaria para que haya una fácil comprensión del contenido; la utilidad, se traduce en el beneficio que puede obtenerse de la información; la calidad, se requiere un respeto total por las normas de calidad y elementos del sistema de calidad en materia de servicios, y la lógica, que es la secuencia congruente con el objeto y prioridades implantadas.

Con respecto a la **ubicación geográfica** de las 47 instituciones (de 128 en total) que participaron en el estudio, ésta se localiza en 26 entidades del país. Por orden de frecuencia, del estado de Chihuahua respondieron 4 instituciones afiliadas que ofrecen estudios de licenciatura; del Distrito Federal, el estado de México, Sinaloa, Sonora y

Tamaulipas, participaron tres instituciones, respectivamente; dos de Coahuila, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo y Veracruz, respectivamente; y una de Aguascalientes, Baja California, Campeche, Colima, Durango, Guerrero, Michoacán, Querétaro, Tabasco, Tlaxcala, Yucatán y Zacatecas, respectivamente (Cuadro no. 8). La distribución de las instituciones entre las seis regiones de la ANUIES, señala que 11 corresponden a la región Noroeste, que representan el 47.8% con relación a las IES afiliadas de dicha región; nueve a las regiones Centro Sur y la Sur Sureste, respectivamente, asimismo en relación con las IES afiliadas de cada una constituye el 40.1%; siete de la región Centro Occidente que representan el 41.2%, así como también siete de la región Noreste que constituyen el 29.2% de las IES afiliadas; en tanto que de la región Metropolitana respondieron cuatro instituciones con una participación del 26.7% (consultar cuadro no. 8).

Con relación al **tipo de institución**, del total de instituciones que participaron en la investigación, el 93.6% corresponde a IES públicas; en tanto que el 6.4%, a instituciones cuyo régimen jurídico es particular. Por otra parte, se obtuvo respuesta de cuatro diferentes contextos organizacionales, esto es, las universidades estatales representaron al 63.8% del total de instituciones que participaron en el estudio; los institutos tecnológicos al 27.7%, las universidades tecnológicas al 6.4%, y otros centros de educación superior al 2.1 %.

El análisis anterior busca determinar en qué medida los resultados obtenidos tienen un grado de representatividad territorial, así se considera que sí es posible identificar lo que sucede en diversas zonas del país con respecto al apoyo tutorial, ya que se obtuvo información de IES ubicadas en 26 diferentes estados del país; asimismo esto se reafirma, ya que el grupo de IES participantes fue muy heterogéneo, lo que proporciona un amplio panorama acerca de los avances y las dificultades en la implementación de programas de tutoría en contextos institucionales diversos.

Se plantea que la respuesta positiva de las universidades públicas puede inclinarse porque siendo instituciones autónomas se apegan a los lineamientos o propuestas realizados por

la ANUIES; a que los académicos que las integran participan en programas de apoyo como el PROMEP, éste requiere del ejercicio de la tutoría como un requisito indispensable del perfil de los candidatos; con respecto al PRONABES, éste exige la asignación obligatoria de un tutor para cada uno de los becarios.

Cuadro no. 8. Ubicación geográfica de las Instituciones participantes.

Regiones/Estados	IES participantes	%	IES afiliadas	% (1)
Noroeste	11	23.3%	23	47.8%
Chihuahua	4	8.4%		
Sonora	3	6.4%		
Sinaloa	3	6.4%		
Zacatecas	1	2.1%		
Noreste	7	14.9%	24	29.2%
Tamaulipas	3	6.4%		
Coahuila	2	4.3%		
Baja California,	1	2.1%		
Durango	1	2.1%		
Centro Occidente	7	14.9%	17	41.2%
Guanajuato	2	4.3%		
Jalisco	2	4.3%		
Aguascalientes	1	2.1%		
Colima	1	2.1%		
Michoacán	1	2.1%		
Centro Sur	9	19.2%	22	40.1%
Estado de México	3	4.3%		
Hidalgo	2	4.3%		
Puebla	2	4.3%		
Guerrero	1	2.1%		
Querétaro	1	2.1%		
Tlaxcala	1	2.1%		
Sur Sureste	9	19.2%	22	40.1%
Oaxaca	2	4.3%		
Quintana Roo	2	4.3%		
Veracruz	2	4.3%		
Campeche	1	2.1%		
Tabasco	1	2.1%		
Yucatán	1	2.1%		
Metropolitana	4	8.5%	15	26.7%
Distrito Federal	3	6.4%		
Estado de México (Ecatepec)	1	2.1%		
Total	47	100%	123	15.7%

Fuente: elaborado por el autor. (1) Este porcentaje representa el número de IES participantes en relación al total de IES afiliadas.

En relación con la población de estudiantes existente en las instituciones (matrícula) que participaron en el estudio, el 40% registró una matrícula que osciló entre 50 y 4,999

estudiantes; una matrícula de entre 5,000 y 9,999 estudiantes, registró el 20% de las instituciones; entre 10,000 Y 14,999, el 13.3%; y una población mayor o igual a 15,000 estudiantes, el 26.7%. Con respecto a la matrícula se identifica que la mayoría de las instituciones examinadas se sitúa en los rangos de población pequeña y mediana y que la matrícula de las 47 IES que participaron fue equivalente al 48% de la población total de las 123 IES afiliadas. La población escolar de licenciatura que atienden las IES, es una característica que debe ser congruente con el modelo de tutoría que la institución adopte, ya que la cantidad de alumnos y de profesores definen la necesidad de un modelo de tutoría grupal o individual.

Con respecto a la **opinión de las IES sobre la propuesta metodológica de la ANUIES**, se tiene que, anteriormente a la divulgación de la propuesta de la ANUIES, en relación con la organización y funcionamiento de programas institucionales de tutoría, en el 55.3% de los casos no existía ningún servicio de atención a estudiantes de nivel licenciatura, en tanto que el 44.7% de los casos sí contaban con ello, se puede decir que la propuesta metodológica del ANUIES resultara novedosa para el 55.3% de las instituciones. Las instituciones participantes que al momento de la aplicación del cuestionario atendían a estudiantes a través de un programa de tutoría, representaron al 70.2% del total. Al examinar la cobertura total de los programas de tutoría existentes en las instituciones participantes, se reveló que existe una cobertura de atención promedio del 40.3% en relación con la población total de estudiantes.

Por su parte, de las instituciones que no contaban con un programa específico de tutoría, el 78.6% advirtió esa necesidad, mientras que el 21.4% no preveía mecanismo alguno. Debe señalarse que, de acuerdo con las respuestas, **los programas de tutoría se encuentran entre los objetivos de corto plazo de aquellas instituciones que aún no los habían implantado**, asimismo, estimaron una cobertura inicial del orden del 25% del total de su matrícula. Cuando la implantación de un programa de tutoría es resultado de una política institucional, se constituye en un factor muy significativo, así se tiene que el 32.6% de las IES participantes conoció la propuesta de esa forma. Esto es importante porque revelaría que dicha institución está asumiendo un mayor compromiso

con los estudiantes y que acepta la necesidad de implementar dispositivos útiles para reducir los **índices de reprobación y deserción**, para incrementar la **eficiencia terminal**.

Relacionado con el **Modelo de tutoría implantado por las IES** se detectó que en las instituciones en las que operaba algún Programa de tutoría, la proporción que eligió como modelo el elaborado por la ANUIES fue del 63.4%; en el 24.4% de los casos, el programa instrumentado fue diseñado de manera independiente, y en un 12.2% existía una combinación entre la propuesta de la ANUIES y la institucional.

Con relación a la **opinión de las IES** sobre la propuesta metodológica de la ANUIES, en una escala de calificación que va de muy en desacuerdo a muy de acuerdo, se pidió a los encuestados que valoraran la propuesta de la ANUIES en función de los siguientes criterios: **información, claridad, pertinencia, congruencia, integridad, actualidad y suficiencia**.

Los resultados obtenidos son los siguientes. Primero, entre un 46% y un 54% de las instituciones están muy de acuerdo con las siguientes afirmaciones: a) la propuesta ofrece toda la información necesaria, b) la propuesta es muy clara, c) la propuesta es totalmente pertinente, d) la propuesta es completamente congruente, y e) la propuesta es absolutamente actual. Por su parte, entre un 35% y un 45% de las instituciones estuvieron de acuerdo con las opciones de respuesta valoradas. En ese nivel de calificación destacan las siguientes afirmaciones: a) la propuesta es integral, con el 44.2%, y b) la propuesta es completamente suficiente, con el 41.2%.

El resto de las respuestas se ubicó entre los demás niveles de calificación. Por otra parte, a aquellas instituciones que no estuvieron muy de acuerdo o de acuerdo con los aspectos señalados líneas arriba, se les preguntó sobre las deficiencias de la propuesta. Así, con una proporción del 19%, respectivamente, destacan los siguientes aspectos (presentados en el cuadro no. 9): a) insuficiente explicación metodológica, b) insuficiencia de ejemplos, y c) insuficiencia de instrumentos para la organización y seguimiento del programa.

Asimismo, con una frecuencia de respuesta equivalente al 14.3%, respectivamente, destacan: a) la debilidad de los instrumentos de evaluación del programa, y b) la incompatibilidad con la estructura organizacional de su institución.

Con respecto a la **información**, las IES opinan que se han encontrado elementos útiles para: a) la organización del programa, b) tener claridad sobre los objetivos de un sistema de tutoría, c) elaborar un diagnóstico de necesidades de los estudiantes, d) estructurar un plan de acción tutorial, e) organizar el proceso de capacitación de los profesores que se incorporen, y f) organizar y aplicar diversos procesos e instrumentos para evaluar de manera integral el programa. En lo concerniente a la **claridad** de la propuesta, los datos determinan que una elevada proporción de los participantes la apreció como inteligible, aunque no deja de considerarse la conveniencia de revisarla a partir de procesos específicos de planeación, organización y evaluación, y lograr así un mayor impacto en los programas que busquen implantar las instituciones (Romo, 2005, p. 45).

Cuadro no. 9. Deficiencias identificadas en la propuesta metodológica de la ANUIES.

Concepto	%
Insuficiente explicación metodológica.	19.0
Insuficiencia de ejemplos.	19.0
Insuficiencia de instrumentos para la organización y seguimiento del programa.	19.0
Debilidad de los instrumentos de evaluación del programa.	14.3
Incompatibilidad con la estructura organizacional de su institución.	14.3
Marco teórico poco riguroso.	4.8
Carente de propuesta pedagógica.	4.8
Otras deficiencias.	4.8
Total	100.0

Fuente: Romo, 2005, p. 105.

Sobre la **pertinencia** de la propuesta, los resultados muestran la disposición a evaluarla como muy pertinente, probablemente porque precisa bastante bien las posibilidades sobre el impacto de la tutoría en los problemas de los alumnos y la posibilidad de contemplar aspectos tan trascendentes como **la reprobación, el bajo desempeño**

académico y la desadaptación de los estudiantes. Asimismo, las instituciones confían en que el programa produzca algún impacto en la formación y la práctica de los docentes, ya que se sentirán comprometidos a lograr nuevas destrezas y capacidades y, esencialmente, a modificar sus actitudes en el marco de una nueva forma de construir relaciones entre los alumnos y sus profesores. Otro aspecto congruente con la pertinencia está relacionado con la promoción de nuevos modelos curriculares, de tipo flexible, en cuya organización, la tutoría juega un papel determinante como posibilidad de orientar en lo académico y en lo administrativo a los alumnos.

Igualmente, entre los impactos predecibles de la tutoría se considera la urgencia de la revisión de los planes y programas de estudio, así también de nuevas estrategias y metodologías de enseñanza. Se identifica la presencia de importantes repercusiones en la organización académica de las instituciones, "...cuyos principales actores (autoridades escolares, docentes y tutores) sean parte de una nueva y articulada interacción que, apoyada desde las diversas instancias académicas, se enfoquen hacia una visión más sólida e integrada del proceso de aprendizaje de los alumnos" (Romo, 2005, p. 46).

Respecto a la **congruencia** de la propuesta, una significativa cantidad de IES la consideran muy conveniente: con base en la interdependencia de los objetivos, los propósitos y las acciones propuestas de planeación, organización y evaluación de la actividad. La ANUIES propone que el ejercicio de la tutoría se ubique en un contexto práctico, aplicable, flexible y consistente, evitando en todo momento posiciones rígidas.

En lo concerniente a la **integridad**, las IES consideran que ofrece respuesta, en buena medida, a sus expectativas. Aún cuando la propuesta de la ANUIES comprende información básica y necesaria para implementar un programa, la cantidad y diversidad de problemáticas que se presentan durante su implantación demanda de la creatividad de sus responsables. Es definitivo, que ninguna metodología va a brindar la posibilidad de solucionar todas las contingencias.

Con relación al criterio de la **actualidad** de la propuesta, la mayoría de las IES considera

que lo es, ya que ésta es "...consistente con el nuevo paradigma educativo -centrado en el aprendizaje del alumno y en la flexibilidad de los modelos curriculares y se basa en una ...visión de formación de nivel superior que supone nuevos modelos de interacción maestro-alumno, currículos menos saturadas de horas-aula y esquemas de estudio apoyados en tecnologías de la enseñanza y en redes virtuales, adicionalmente, busca ...promover el carácter integral de la formación de los jóvenes de licenciatura" (Romo, 2005, p. 47).

Acerca de la **suficiencia** de la propuesta, la respuesta fue positiva. Sin embargo, la ANUIES promueve, considerar diversas fuentes, que proporcionen experiencias y procesos elevadamente creativos, además al identificar que han quedado temas sin abordar, propone que se realice una revisión de los contenidos de interés y de las preocupaciones de las instituciones, en materia de tutoría. Habiendo detallado el contexto donde se realizó este estudio, los aspectos básicos que se van a analizar es la coordinación del programa de tutoría, la Planta académica, los estudiantes y la evaluación del programa de tutoría por parte de las IES, aspectos que se describen en los siguientes apartados.

3.4.1 Coordinación del programa de tutoría.

A. Ubicación de la instancia que coordina el programa de tutoría en la estructura orgánica de las IES. Se cuestionó a las IES en qué nivel de la estructura orgánica de su institución se ubicaba la instancia que tenía a su cargo la coordinación del programa de tutoría. Los resultados obtenidos se muestran en el cuadro no. 10. La información obtenida identifica la importancia de la tutoría como programa institucional, en virtud de su posición en la organización jerárquica de las IES. Es fundamental señalar el esfuerzo de las autoridades, en la mayoría de las IES, el asignar, al programa de tutoría, un espacio exclusivamente académico, como se advierte en una elevada proporción de casos. En general, la responsabilidad del programa se le ha asignado a las áreas directamente relacionadas con programas y actividades de atención al estudiante, lo que ha tolerado precisar las necesidades y problemáticas de los alumnos en relación con

su trayectoria académica.

Cuadro no. 10. Instancia que tiene a su cargo la Coordinación del Programa Institucional de Tutoría.

Concepto	%
Subdirección de asuntos académicos dependientes de la Coordinación o Dirección de asuntos académicos.	40.0
Coordinación de tutorías dependiente de la Dirección de asuntos académicos o Dirección de desarrollo estudiantil.	20.0
Dirección o Coordinación de Desarrollo Académico.	17.5
Departamento de Orientación Educativa.	7.5
Dirección o Secretaría de Planeación Institucional.	5.0
Subdirección de asuntos Estudiantiles dependiente de la Coordinación o Dirección de asuntos	2.5
Direcciones de carrera.	2.5
Departamento de Servicio Social dependiente de la Coordinación de Estudios Básicos.	2.5
Dirección de Extensión de Cultura.	2.5
Total	100.0

Fuente: Romo, 2005, p. 112.

B. Funciones asignadas a las coordinaciones del programa de tutoría. Entre las funciones principales que realizan las instancias coordinadoras del programa, al menos el 90% de las instituciones efectúan las siguientes actividades: a) planificación, b) evaluación, c) difusión, y d) elaboración de informes. Así también, la organización de cursos de capacitación de tutores y de actividades de apoyo al programa son funciones contempladas por el 87.5% de las instancias coordinadoras. Por su parte, el 75% de dichas dependencias realiza actividades relacionadas con la operación del programa y la evaluación de tutores. Finalmente, la atención a alumnos es una función que desempeña el 57.5% de las coordinaciones, en tanto que la evaluación de alumnos lo es para el 42.5% de los casos (ver cuadro no. 11).

Entre las funciones mencionadas enfatizan las de planeación y evaluación, organización de actividades de capacitación de los tutores, organización de actividades de apoyo al programa, informar sobre el estado del mismo y realizar actividades de difusión. Al

menos, ocho de cada diez instituciones se manifestaron en este sentido. En general, se identifica que las coordinaciones institucionales del programa tienen muy claro la labor a su cargo, así como de los límites de sus responsabilidades. Un aspecto que llama la atención es comprobar que las funciones relacionadas con la atención de estudiantes y con la evaluación de los mismos no se encontraron entre las principales, ya que estos quehaceres deben ser efectuados directamente por los tutores. Por el contrario, la responsabilidad de rendir informes sobre el estado del programa, es una actividad insustituible de la coordinación.

Cuadro no. 11. Funciones asignadas a la instancia encargada del Programa Institucional de Tutorías.

Concepto	%
Planeación del Programa	95.0
Evaluación del Programa.	92.5
Coordinación general del Programa Institucional de Tutoría.	90.0
Rendición de informes sobre el estado del Programa.	90.0
Difusión del Programa.	90.0
Organización de la capacitación de los tutores.	87.5
Organización de actividades del Programa.	87.5
Operación del Programa.	75.0
Evaluación de los tutores.	75.0
Atención a los alumnos.	57.5
Evaluación de los alumnos.	42.5

Fuente: Romo, 2005, p. 112.

C. Existencia y contenido del proyecto de trabajo de las instancias institucionales que coordinan el programa de tutoría. Al respecto, el 83.3% de las instancias coordinadoras del programa declaró que sí se tenía un proyecto de trabajo. En los demás casos, al momento de la aplicación de la encuesta, dicho documento se hallaba en proceso de elaboración. Sobre el contenido de los proyectos existentes el cuadro no.12 muestra los resultados obtenidos.

En relación con los proyectos de trabajo de cada una de las instancias coordinadoras,

éstos comprendieron aspectos como la elaboración de documentos conceptuales y metodológicos, dispositivos para que los tutores posean acceso a la información de los alumnos, dispositivos para avalar la colaboración de los diferentes actores institucionales, planes de acción tutorial, sistemas de información, dispositivos para garantizar la articulación institucional entre los diferentes servicios que se brindan a los estudiantes, así como instrumentos para la evaluación y retroalimentación del programa.

Cuadro no. 12. Aspectos considerados en la elaboración del Programa.

Concepto	%
Conceptualización y descripción metodológica.	91.2
Mecanismos y condiciones para el acceso de los tutores a la información de los alumnos.	88.2
Participación de los diferentes actores institucionales.	82.4
Plan de acción tutorial.	82.4
Sistema o infraestructura de información para la tutoría.	79.4
Mecanismos para garantizar la articulación institucional en relación con programas destinados a los estudiantes.	76.5
Evaluación integral de la operación del programa	76.5
Mecanismos para la retroalimentación del programa.	76.5
Reglamentación de la operación del programa	67.6

Fuente: Romo, 2005, p. 113.

Los datos obtenidos permiten identificar que existen componentes propicios para la consolidación de un plan de acción tutorial que permita la realización de acciones programadas, el apoyo de labor del tutor a través de un sistema de información relativa a los estudiantes y fortalecer la infraestructura para el funcionamiento del programa. Siendo la tutoría una función reciente en las IES mexicanas, se advierte que su implantación no siempre ha sido un proceso fácil y aceptado universalmente. En pocos casos, por ejemplo, se cuenta con un respaldo normativo para la incorporación de los profesores al programa. Si bien el estudio no reportó la existencia de conflictos institucionales, fue recurrente el señalamiento sobre las ventajas de contar con instrumentos normativos que garanticen el logro de los objetivos, establezcan las condiciones de participación y los límites de cada actor involucrado, así como la relación interinstitucional que requiere el programa (Romo, 2005, p. 60).

D. Órganos de autoridad institucional que aprueban la ejecución del proyecto de trabajo. Del total de las instituciones que participaron en el estudio, el 61.5% señaló que los proyectos de trabajo elaborados por las coordinaciones del programa han sido aprobados por diferentes órganos institucionales de gobierno; el resto indicó que dichos proyectos no se someten a algún proceso de ese tipo. Los principales órganos de gobierno que aprueban los proyectos de las IES participantes, aparecen detallados en el cuadro no. 13

Cuadro no. 13. Órganos responsables de la aprobación del proyecto.

Concepto	%
Director de Dependencia Académica.	58.3
Jefatura de Departamento	41.7
Consejo Universitario (o equivalente).	29.2
Comité Académico.	29.2
Comité Directivo.	20.8
Consejo académico de Área.	16.7
Consejo Técnico.	12.5
Consejo Divisional.	8.3

Fuente: Romo, 2005, p. 114.

En lo relativo a los órganos de autoridad que aprueban la ejecución del proyecto de trabajo, es interesante ver que se confiere al proceso un significativo nivel de legitimidad, más aún cuando los órganos considerados están integrados por muy diversas categorías de personal académico, técnico y administrativo. Por lo general, la aprobación del proyecto se somete al análisis de diferentes instancias colegiadas como el Consejo Universitario o equivalente y el Consejo Técnico. Otras instancias mencionadas por las IES encuestadas son las direcciones académicas, las jefaturas de departamento, los comités académicos y directivos y los consejos divisionales. En general, se observa que el órgano responsable de aprobar la ejecución del proyecto está muy vinculado con las áreas académicas, aunque también se observó la presencia de instancias cuyo perfil es administrativo, lo que involucra que el proceso de aprobación sea menos ágil.

E. Relación de la coordinación de los programas de tutoría con el PRONABES. Sólo el 38.5% de las instancias autorizadas de coordinar el programa de tutoría tiene a su cargo la atención de estudiantes favorecidos por el PRONABES, en tanto que el 61.5% no tiene ninguna relación al respecto. Con respecto al cuestionamiento específico acerca del impacto que el PRONABES ha causado en el programa institucional de tutoría, el 54.3% mencionó que no hubo impacto alguno, mientras que para el 45.7% sí tuvo alguna influencia. Por otra parte, en opinión de las instituciones participantes con un programa de tutoría, el impacto del PRONABES se vio expresado, principalmente, en un requerimiento adicional: a) de trabajo para los tutores, b) de espacios para el ejercicio de la tutoría, c) lograr una mayor experiencia de los docentes, y d) actividades de capacitación (ver cuadro no. 14).

El PRONABES representa un esfuerzo federal de apoyo a los estudiantes de escasos recursos ubicados en las IES públicas que, con base en sus Reglas de Operación, demanda la asignación de un tutor a cada becario, por lo que se considera raro que sólo cuatro de cada diez coordinaciones del programa de tutoría reconozcan alguna responsabilidad de apoyo tutorial para los becarios. Sin embargo, en las IES en donde hay alguna participación de los becarios en el programa de tutoría, aunque coordinados por una instancia diferente y pese a no haber una relación explícita entre ambos programas, sí se han identificado efectos adyacentes que redundan positivamente en los alumnos.

En relación con demandas potenciales adicionales del PRONABES sobre el programa institucional de tutoría, incluso inconformidades en algún sector institucional, los resultados no revelan situaciones problemáticas, sólo se señalan algunas opiniones como: a) la escasez de recursos financieros, mismos que se tienen que repartir entre el programa de tutoría y el PRONABES, b) la necesidad de lograr una mayor experiencia de los profesores tutores destinados a los becarios, y c) que los tutores van a resentir una más elevada carga de trabajo y que será necesaria una mayor cantidad de materiales didácticos. Lo anterior puede representar una desventaja para los estudiantes no becarios, pero las exigencias esbozadas no deben considerarse como negativas.

Cuadro no. 14. Requerimientos adicionales que demanda el PRONABES a las IES que implementaron un Programa de Tutoría.

Concepto	Nada	Poca	Más o menos	Suficiente	Mucha	Excesiva
Disponibilidad de espacios para tutoría.	31.3		12.5	6.3	25.0	25.0
Carga para los tutores.	11.8	11.8	23.5		29.4	23.5
Dedicación de tiempo.	12.5	18.8	12.5	18.8	18.8	18.8
Capacitación de tutores.	20.0	13.3	13.3	13.3	26.7	13.3
Organización del programa.	20.0	20.0	13.3	20.0	13.3	13.3
Demandas de los estudiantes becarios.	13.3	13.3	13.3	13.3	13.3	13.3
Orientación de los becarios.	5.9	17.6	11.8	29.4	23.5	11.8
Recursos económicos.	40.0	6.7		6.7	40.0	6.7
Experiencia de los docentes.	18.8	12.5	25.0		37.5	6.3
Malestar en los estudiantes no becarios.	53.3	20.0	26.7			
Materiales didácticos.	46.7	6.7		20.0	26.7	

Fuente: Romo, 2005, p. 116.

3.4.2 Planta académica.

A. Composición de la planta académica por tipo de contratación. Conforme al total de instituciones que suministraron información al respecto, en promedio, la composición de la planta académica de las IES, por tipo de contratación es de la forma siguiente: el 59% son profesores contratados por horas, el 32% son de tiempo completo y el 9% son de medio tiempo. Se aclara que la información se obtuvo sólo de 27 de las 47 IES incluidas en el estudio, ya que 13 no proporcionaron información alguna y siete más sólo proporcionaron información parcial, esto es que se eliminaron 20 IES. Estas 27 instituciones comprenden una planta académica de 34,768 profesores, cuya distribución por tipo de nombramiento es la siguiente: el 32% (11,126 profesores) es de tiempo completo; 9% (3,129 profesores) es de medio tiempo y 59% (20,513 profesores) por horas. Es evidente que el mayor número de profesores se concentra en los que ostentan un nombramiento por horas.

B. Proporción de académicos que participa en el programa institucional de tutoría. Las IES que respondieron identificaron que la planta académica que interviene en el programa institucional de tutoría fue, en promedio, del 21% del total de profesores. De ellos, el 66% son de tiempo completo; 9% de medio tiempo y 25% por horas. Es evidente que los tiempos completos son los que mayor participación realizan en el ejercicio de la tutoría, esta realidad se debe a las condiciones normativas de las instituciones, a la recomendación de incorporar, preferentemente, a este tipo de profesores y a la presión de programas de carácter federal como el PROMEP, en cuyo perfil se especifica que una de sus condiciones es la de realizar tutorías.

Es reveladora la diferencia entre el número de los profesores por horas (25%) que están participando en el programa, frente a los de medio tiempo (9%); aunque en esta investigación no se aborda este aspecto, en algunas IES, específicamente en las de régimen particular, se han ubicado profesores de asignatura muy dispuestos a atender a los alumnos impartiendo la tutoría, a cambio de una retribución económica adicional. En las instituciones públicas, quienes no pueden ofrecer un pago extra, también se han identificado casos de participación voluntaria, como una inquietud personal por apoyar a los estudiantes. Así, la ANUIES reconoce que la tutoría se sustenta en un esfuerzo personal, producto del empeño y la convicción de quien la realiza.

C. Criterios de selección de los profesores que fungen como tutores. Tratando de identificar los criterios aplicados para seleccionar a los profesores que realizan las actividades tutoriales, se cuestionó acerca de los atributos de mayor importancia que se consideran para tal efecto. Las respuestas obtenidas determinan lo siguiente: para el 65% de las instituciones, más o menos, los factores más significativos fueron: a) actitud favorable, por parte de los académicos, hacia la tutoría, b) el tipo de población estudiantil que demanda, c) el tiempo disponible de los académicos para realizar la actividad tutorial, d) la experiencia en el trato con los alumnos, y e) los atributos personales (ver cuadro no. 15).

Cuadro no. 15. Criterios aplicados para la selección de profesores-tutores.

Concepto	Nada	Poca	Más o menos	Suficiente	Mucha	Excesiva
Tiempo disponible para realizar la actividad tutorial.		5.7	2.9	20.0	28.6	42.9
Atributos personales.	6.3	6.3	15.6	6.3	25.0	40.6
Actitud favorable hacia la tutoría.				11.4	48.6	40.0
Población estudiantil demandante.			5.9	17.6	38.2	38.2
Experiencia en el trato con los alumnos.			2.9	31.4	31.4	34.3
Tipo de nombramiento académico.	11.1	13.9	13.9	22.2	16.7	22.2
Reconocimiento institucional.	14.7	8.8	14.7	17.6	26.5	17.6
Grado académico.	15.1	6.1	27.3	24.2	18.2	9.1
Antigüedad.	24.2	18.2	30.3	12.1	12.1	3.0

Fuente: Romo, 2005, p. 118.

Una garantía para el buen funcionamiento de un programa institucional de tutoría involucra una atinada caracterización y selección de los actores tutores, es por esto que, más que el tipo de nombramiento (lo que definitivamente manifiesta el nivel de compromiso y permanencia en la institución), este proceso se sustenta en un amalgama de criterios vinculados con las condiciones institucionales hacia la tutoría, con las características personales y con las necesidades de los estudiantes. La mayor importancia se le asigna al criterio relacionado con la actitud favorable hacia la tutoría, indiscutible premisa para asegurar algún grado de éxito en su ejercicio. Las respuestas obtenidas confirman la aceptación de los académicos a este tipo de apoyos para los estudiantes y también el identificar el requerimiento, de éstos, de contar con otras capacidades deseables en los profesores.

Igualmente, se reconoció la necesidad de considerar las demandas de la población estudiantil, característica fundamental en la selección de profesores y una demostración de que los estudiantes reconocen la importancia de esta actividad. Asimismo, el tiempo disponible para la realización de la tutoría, considerándolo como un criterio fundamental, básicamente buscando identificar quiénes pueden realizarla, ya que si no se dispone del tiempo requerido las actividades previstas, y los efectos de éstas, no alcanzarán una

relación de calidad entre alumno y tutor. La experiencia en el trato con los alumnos junto con los atributos personales, fueron valorados positivamente, esto es evidente ya que un elemento determinante es la confianza generada en medio de una relación como la del tutor con el alumno, resultado precisamente del trato prodigado del primero hacia el segundo, a partir de los rasgos de la persona del tutor. Entre éstos podrían caer la confianza que el tutor forje con su tutorado, la consistencia, la capacidad y constancia para promover estrategias de trabajo, etcétera, que son elementos básicos para propiciar una relación fructífera y correspondiente de parte del tutorado.

El tipo de nombramiento académico no se considero como un criterio de selección decisivo, éste no debe restringir la posibilidad de participar en el programa de tutoría. Parece haber "...claridad en el valor de otro tipo de rasgos y criterios, menos administrativos y más académicos y de apoyo, lo que implica una formación completa del estudiante, a la posibilidad de regir esta relación por actitudes, expectativas, respeto, confianza, claridad en los propósitos, en vez de la rigidez de lo normativo-administrativo. Tampoco fueron extraordinariamente valorados criterios como el grado académico, el reconocimiento institucional o la antigüedad, mismos que son reportados con proporciones muy dispersas entre las seis opciones de la escala de calificación" (Romo, 2005, p. 64). Otros datos muestran la necesidad de seleccionar a los profesores aspirantes a desempeñarse como tutores, en función de su nivel de apego al perfil de tutor que se marca en el programa de tutoría de la institución, así como la capacidad de los profesores para demostrar un compromiso con el proyecto educativo.

Tomando como punto de partida las limitaciones de personal académico de las IES para cumplir, en la orden requerido, las exigencias de programas de atención a los estudiantes, cuando menos es necesario, para operar exitosamente un programa institucional de tutoría, que se dispusiera adecuadamente de esa planta de profesores; esto es, aprovechar de la mejor manera la experiencia, la disponibilidad de tiempo, la capacidad y algunos otros atributos de los profesores, en aras de ofrecer la mayor cobertura posible y corresponder a las actividades comprendidas en un plan de acción tutorial.

D. Criterios de asignación de la carga tutorial. Con relación a los criterios empleados por las IES para determinar las responsabilidades inherentes a las tutorías a cada uno de los profesores participantes, los datos muestran como los más importantes: a) la pertenencia a la planta académica del área (79.5%), b) la disponibilidad de tiempo (77.1%), c) la carga frente a grupo (69.5%) (ver cuadro no. 16). La selección de los tres criterios refleja la preocupación por garantizar que la tutoría descansa en manos del personal adecuado, considerando su proximidad con el campo disciplinario de sus tutorados y la posibilidad de participar en el programa. Con proporciones que oscilan en el rango entre 56% y 64% se estableció que los criterios de asignación deben ser: a) haber recibido capacitación (64%); b) contar con experiencia en actividades de atención a estudiantes (60%) y c) la demanda de éstos por los servicios de tutoría (56%).

Cuadro no. 16. Criterios de asignación de la carga tutorial a profesores.

Concepto	Nada	Poca	Más o menos	Suficiente	Mucha	Excesiva
Haber recibido capacitación	2.8	2.8	11.1	19.4	8.3	55.6
Pertenencia a la planta académica del área	5.9		2.9	11.8	32.4	47.1
Disponibilidad de tiempo			5.7	17.1	37.1	40.0
Carga frente a grupo	8.3	2.8	5.6	13.9	38.9	30.6
Definitividad.	29.0	3.2	3.2	12.9	22.6	29.0
Tipo de nombramiento.	20.6	2.9	11.8	14.7	23.5	26.5
Tiempo de contratación.	29.4		11.8	8.8	26.5	23.5
Demanda de los estudiantes	5.9		20.6	17.6	35.3	20.6
Experiencia.	14.3	2.9	8.6	14.3	42.9	17.1
Antigüedad.	43.8	9.4	15.6	21.9	6.3	3.1

Fuente: Romo, 2005, p. 118.

Un último grupo de criterios, del rango del 50 al 52%, comprende el de: a) definitividad, b) tiempo de contratación y c) tipo de nombramiento. Se considera que tanto la capacitación como la experiencia (no siempre adquirida en procesos formales), comprenden dos apoyos primordiales para conceder a un profesor la responsabilidad de atender a alumnos en una relación cercana, constante, vigilante. La ANUIES propone mantener estos criterios para asumir mayor certeza del trato del tutor hacia el alumno. Se

identifica en estos tres últimos criterios, su carácter administrativo al inverso de los dos grupos anteriores, en los que priva más la naturaleza de carácter académico o de decisión personal, que tienden a la capacidad y vocación de los profesores por interesarse en actividades vinculadas a la atención de los alumnos.

La antigüedad es un criterio de asignación de la carga tutorial que la mayoría de las IES no valoró con mucho interés, pese a que podría significar una mayor experiencia o una mayor capacidad para aconsejar u orientar a los jóvenes. En una impresión opuesta, la plantilla con más antigüedad en la institución también puede significar interponer una mayor distancia, por edad, entre el tutor y el estudiante, lo que podría traducirse en visiones diferentes de un mismo problema, desacuerdos constantes o toma de decisiones no adecuadas.

E. Número de horas que los profesores-tutores destinan a la actividad tutorial. Para la orientación sistemática y para el apoyo del proceso académico de los estudiantes, el 46% de los profesores reserva hasta ocho horas al mes; el 21 % emplea entre 12 y 16 horas; en tanto que el 33%, al menos, 20 horas mensuales. Al considerar el tipo de contratación de los profesores que participan como tutores, la distribución es la siguiente: el 42% de los profesores de Tiempo Completo brinda, a esa actividad, hasta ocho horas mensuales; el 21%, entre 12 y 16 horas; y el 37%, al menos 20 horas al mes. Por su parte, la proporción de profesores de Medio Tiempo que dedica hasta ocho horas mensuales a las tareas de tutoría, es del 65%; entre 12 y 16 horas, el 11 %; mientras que el 24%, emplea un periodo igual o superior a 20 horas al mes. Respecto a los profesores de Tiempo Parcial, el 51 % utiliza hasta ocho horas; el 29%, entre 12 y 16 horas; en tanto que el 20%, ocupa, al menos, 20 horas mensuales para las sesiones de tutoría (ver cuadro no. 17).

La ANUIES considera que el número de horas que los profesores-tutores designan a la actividad tutorial no es suficiente para atender al volumen de estudiantes de licenciatura. Sin embargo, en función de los diferentes rangos que se identifican (hasta ocho, 12 y 16, y 20 o más horas al mes), no se debe expresar una valoración igual. Eso se evalúa mejor

cuando la participación se relaciona con el tipo de nombramiento, entonces es cuando se identifican los profesores con mayores posibilidades de tiempo dedicado a la tutoría (20 horas por mes) que son los de tiempo completo, ya que este número de horas significa una efectiva organización de su actividad académica, pues implica atender a los alumnos invirtiendo una mínima parte de su jornada diaria (una hora).

Cuadro no. 17. Porcentaje de profesores, según su tipo de nombramiento, que atienden en tutoría mensualmente, a los alumnos.

Tipo de nombramiento	Hasta 4 hrs/mes.	Hasta 8 hrs/mes.	Hasta 12 hrs/mes.	Hasta 16 hrs/mes.	Hasta 20 hrs/mes.	Más de 20 hrs/mes.
P T C	42.0		21.0		37.0	
P T C	15.0	27.0	9.0	12.0	23.0	14.0
P M T	65.7		11.0		24.0	
P M T	18.0	47.7	9.0	2.0	10.0	14.0
P P H	51.0		29.0		20.0	
P P H	42.0	9.0	21.0	8.0	6.0	14.0
Total	20.0	26.0	11.0	10.0	19.0	14.0
	46.0		21.0		33.0	

Fuente: Romo, 2005, p. 119.

Es obvio que, para el desarrollo de actividades tutoriales es muy difícil contar con los profesores de medio tiempo y aún más, con los de tiempo parcial, sin embargo, las aportaciones a esta actividad por parte de estos dos tipos de nombramiento de profesores no están nada mal, ya que se detecta que el menor tiempo utilizado es de ocho horas y que un 44.0% de ellos dedica hasta 20 horas al mes para atender a los estudiantes. Identificada la aceptación de la tutoría en los estudios de licenciatura y la importancia que las autoridades de las instituciones y sus comunidades académicas le han conferido, es muy factible que en poco tiempo la disposición de los tiempos de los profesores admita una mayor dedicación, sin que eso influya negativamente en sus compromisos académicos.

F. Mecanismos de acceso a la información de apoyo para la labor tutorial.

Por lo menos el 78%, de los programas institucionales de tutoría existentes, ha determinado dispositivos para que los tutores puedan acceder la información relativa a los estudiantes que atienden, específicamente en los siguientes aspectos: a) los antecedentes académicos, b) los antecedentes sobre las trayectorias escolares de los alumnos, y c) los antecedentes socioeconómicos. Así también, el 71.4% de los casos mencionó que cuentan con mecanismos para conocer los antecedentes personales de sus estudiantes (ver cuadro no. 18). Los medios utilizados, por las instituciones, para acceder a dicha información fueron: a) la dependencia encargada de Sistemas Escolares, y b) la coordinación del programa; se mencionó que, en general, dicha información está restringida a los alumnos que atiende cada tutor (ver cuadro no. 19).

Cuadro no. 18. Tipo de información de apoyo a la labor tutorial.

Concepto	%
Antecedentes académicos.	94.6
Antecedentes sobre las trayectorias escolares de los alumnos.	86.1
Antecedentes socioeconómicos.	77.8
Antecedentes personales.	71.4

Fuente: Romo, 2005, p. 119.

La labor de tutoría involucra además de el alumno y el tutor, toda una estructura organizacional que sustenta y es fomentada por la misma relación tutorial. Tanto el tutor como el alumno demandan el acceso (restringido cuando es necesario) a una información que guíe y mejore el proceso de tutoría para que esté vigente y sea pertinente, esto sólo es posible en el marco de una articulación institucional garantizada por las autoridades responsables, que comprendan a las áreas que suministran la información relacionada con las historias o trayectorias académicas de los estudiantes, la previa a los estudios superiores y la actual, así como con su perfil personal y socioeconómico. Es por esto, que las respuestas al cuestionamiento relacionado con la capacidad del programa institucional de tutoría para establecer mecanismos o condiciones para el acceso, de los tutores, a la información sobre los alumnos se detectó que, en general, éstos se han implementado en una buena parte de las IES, lo que garantiza que los tutores tengan los datos sobre los

antecedentes académicos, socioeconómicos, personales y de la trayectoria escolar actual de los alumnos, de modo más directo.

Cuadro no. 19. Mecanismos de acceso a la información de apoyo a la labor tutorial.

Concepto	%
Acceso en Sistemas Escolares.	67.7
Acceso restringido a los alumnos de cada tutor.	67.7
Acceso a través de la Coordinación del Programa.	64.5
Consulta manual.	45.2
Consulta en línea.	45.2
Acceso desde su cubículo.	29.0
Acceso mediante solicitud y autorización previa.	29.0
Acceso directo (autorizado formalmente).	19.4
Acceso a todos los alumnos.	9.7

Fuente: Romo, 2005, p. 119.

G. Conformación de una red de profesores tutores. Se interrogó a las IES con respecto al hecho de que, al interior de éstas, se hubiera integrado una red de profesores-tutores, con la intención de lograr y optimizar el intercambio de información y de experiencias en el desarrollo del programa. Con base en los datos, se identifica que en el 52.5% de los casos, no se había conformado una red institucional de esa naturaleza, en tanto que en el 47.5% ya existía. En las instituciones que referían tener una red de profesores-tutores, los aspectos que facilitaron su implantación fueron: a) la participación en programas de capacitación y/o de actualización de tutores para el 84.2%, b) la existencia de un directorio de tutores para el 73.7%, c) las reuniones de intercambio para el 68.4%; y d) el estudio y análisis de experiencias para el 63.2% (ver cuadro no. 20), además de que los medios por los que consiguen el acceso son diversos en forma y capacidad tecnológica.

Unas lo logran a través de una consulta manual, ya que los tutores no disponen de los instrumentos que les permitan la consulta de información desde su lugar de trabajo; otras lo hacen en línea; desde el cubículo, cuando cuentan con el equipo adecuado; también lo realizan a través de la coordinación del programa o de forma directa con la instancia

correspondiente, por vías formales o informales. Lo fundamental, es la posibilidad de acceso a la información como una herramienta imprescindible para realizar el trabajo tutorial con oportunidad y calidad, "...por el contrario, lo que no siempre estuvo presente en las respuestas fue la importancia de manejar la información personal con ciertas restricciones a fin de mantener su confidencialidad y protección" (Romo, 2005, p. 67).

Cuadro no. 20. Factores que facilitaron la conformación de una red de profesores-tutores.

Concepto	%
Participación en programas de capacitación y/o actualización de tutores.	84.2
Directorio de tutores.	73.7
Reuniones de intercambio.	68.4
Análisis de experiencias.	63.2
Equipo de comunicación disponible.	52.6
Coordinación de la red.	47.4

Fuente: Romo, 2005, p. 120.

La ANUIES considera que la implementación del ejercicio de la tutoría, como parte de una iniciativa institucional para apuntalar el incremento de la calidad en la formación de los estudiantes de licenciatura, involucra otros esfuerzos que trascienden las fronteras de las instituciones y que suscitan acciones de diversa naturaleza y de grandes alcances, por lo que, en este caso, se trata de rescatar la experiencia de los tutores, en beneficio de su propia función, del servicio que dan a los estudiantes y para el fortalecimiento institucional, pues en la medida en que las actividades de tutoría exigen más apoyos o contactos al interior de las IES, también se produce una nueva información, misma que, a su vez, sustenta las decisiones que deberán revertirse en favor de la tutoría pero, más incuestionablemente, en favor de los estudiantes.

Con base en lo expresado, se puede decir que la creación de una red institucional o interinstitucional de profesores-tutores favorecerá un constante intercambio de información y de experiencias como soporte al perfeccionamiento del programa. La información obtenida reveló que se trabaja en ese sentido, ya que, cuando menos, al

interior de las instituciones, sí se ha logrado la conformación de una red institucional de profesores-tutores, pero todavía se demanda de mayor disposición entre los tutores de algunas IES, la ANUIES considera que a través de diversos foros, congresos o encuentros se pueda apoyar más esta iniciativa.

H. Nivel de participación de los tutores en las actividades de la coordinación del programa institucional de tutoría. El porcentaje de participación de los profesores-tutores en las actividades establecidas por la coordinación fue del 97.1%. Específicamente con respecto a los rangos planteados, la situación fue la siguiente: en el rango del 76 al 100% de las actividades, participó el 54.5% de los profesores-tutores; en tanto que entre el 51 y 75%, tomó parte el 36.4%. Así, el 9.1% participó en menos del 51% de las actividades organizadas por la coordinación (ver cuadro no. 21).

Cuadro no. 21. Grado de participación de los profesores-tutores en las actividades organizadas por la Coordinación del Programa.

Rango	%
Entre el 76 y 100% de las actividades.	54.5
Entre el 51 y 75% de las actividades.	36.4
Entre el 26 y 50% de las actividades.	6.1
Entre el 1 y 25% de las actividades.	3.0
Total	100.0

Fuente: Romo, 2005, p. 121.

Como conclusión se puede decir que es evidente la disposición de las instituciones y de las personas que apoyan esta actividad; esto es en cuanto a las facilidades que han suministrado las instituciones para la participación en programas de capacitación y/o de actualización de tutores, la integración de directorios de tutores y la promoción de foros y reuniones de análisis e intercambio de experiencias. Con relación a los tutores se ha identificado, con base en los datos analizados, que han desarrollado una amplia participación en las actividades promovidas por las respectivas coordinaciones de los programas, adicionalmente, se detectó el impulso de un estilo de trabajo en equipo, aspecto medular para la formación de los tutores y para el enriquecimiento de las

subsecuentes actividades. Sin embargo, la ANUIES considera que es necesario proponer más estrategias que impulsen la participación de un mayor número de tutores en estas actividades.

3.4.3 Estudiantes.

A. Proporción de horas de tutoría que reciben los estudiantes. De acuerdo con el tiempo de duración de las sesiones, la distribución de los estudiantes que recibían atención en tutoría es la siguiente: el 11% tuvo atención durante un periodo de tiempo menor a una hora al mes; el 38%, entre una y dos horas; el 18%, de 2 a 3 horas; mientras que el 33% de los estudiantes fue atendido durante un periodo de tiempo de entre cuatro y cinco horas mensuales (ver cuadro no. 22).

Cuadro no. 22. Porcentaje de alumnos que reciben, al mes, horas de tutoría.

Concepto	% de alumnos
Cuatro horas o más, pero menos de cinco.	33.0
Dos horas o más, pero menos de tres.	18.0
Una hora o más, pero menos de dos.	38.0
Menos de una hora.	11.0
Total	100.0

Fuente: Romo, 2005,p. 121.

Aún con las limitaciones de personal académico y con la capacitación requerida, se detectó que más de una tercera parte de estudiantes recibe una hora o más de atención tutorial, pero menos de dos, al mes. Este tiempo de atención es el sugerido en los planteamientos de la propuesta metodológica de la ANUIES, ya que están concientes de la escasa probabilidad de dedicarle más tiempo a cada estudiante, pues dados los compromisos de los tutores, tales como: el seguimiento de la trayectoria escolar de sus tutorados y su canalización a diversos programas y/o servicios institucionales, se considera que una hora al mes es útil. Tomando en consideración lo anterior, se puede decir que el tercio de la población escolar que se ve beneficiada con cuatro horas o más de tutoría al mes, la situación puede ser considerada muy ventajosa.

B. Mecanismos para la asignación de estudiantes. La información obtenida, con relación a los mecanismos que emplean las instituciones para incorporar a los estudiantes en el programa de tutoría, muestra que: a) en el 68.4% de las instituciones, cada Coordinación de carrera designa, aleatoriamente, a los alumnos; b) se toma en cuenta la disponibilidad de tutores, 47.4%; c) se considera el tipo de demanda de los estudiantes, 39.5%; y d) que los alumnos opten directamente por su tutor, 23.7% (ver cuadro no. 23).

Cuadro no. 23. Mecanismos de asignación de alumnos a los tutores.

Concepto	% de alumnos
Cada Coordinación de carrera asigna aleatoriamente a los alumnos.	68.4
Según la disponibilidad de tutores.	47.4
Según la demanda.	39.5
Los alumnos eligen a su tutor.	23.7
Cada tutor elige a sus asesorados.	5.3
Sistemas escolares asigna en forma aleatoria a los alumnos.	2.6
No existen mecanismos.	2.6

Fuente: Romo, 2005, p. 122.

Adicionalmente al hecho de reconocer los aprietos que enfrentan las instituciones para tener profesores suficientes y garantizar una atención adecuada en cuanto a duración y frecuencia de las sesiones de tutoría, es elemental contar con algunos dispositivos que permitan armonizar convenientemente la disponibilidad del tutor (tiempos) con la satisfacción del alumno. En esta concertación se identifica la importancia e predominio del procedimiento implementado para disponer qué alumnos se asignarán a cada tutor. Así se determina que de acuerdo con los resultados, la asignación de estudiantes a cada uno de los tutores se ha realizado con criterios desprovistos de privilegios personales, este elemento es indicativo de un proceso neutral. La mayoría de las veces, dicha asignación se ha llevado a cabo de forma aleatoria por parte de la coordinación de la carrera, también se tomó en cuenta la disponibilidad de los tutores y las dimensiones de la demanda de los estudiantes. Asimismo, la elección del tutor por parte de los alumnos también fue detectada en el estudio, si bien no es recomendable debido a que puede resultar de intereses personales y no académicos.

C. Mecanismos para formalizar la relación Tutor-Estudiante. En el 84.2% de las IES encuestadas se contaba con mecanismos para formalizar la relación entre el tutor y el estudiante, el 75%, lo hizo a través de la difusión de una lista que mostraba el tutor y su correspondiente estudiante; en el 68.8% de los casos, fue mediante un escrito elaborado y firmado por el alumno y dirigido al tutor; en el 46.9% se utilizó un escrito dirigido al estudiante, elaborado y firmado por el tutor; y el 37.5% de las instituciones lo realizó por medio de la suscripción de un acuerdo mutuo entre el tutor y el estudiante. Se puede decir que casi todas las instituciones tienen los mecanismos que formalizan la relación entre el tutor y el alumno.

En gran parte de ellas se cumple por medio de un documento escrito y más frecuente es a través de la publicación de una relación de alumnos por tutor. Para los alumnos este listado adquiere un carácter obligatorio, ya que no se deriva de un acuerdo previo o de la posibilidad de elegir al tutor. Asimismo, para avalar el compromiso, tanto del tutor como del tutorado, es aconsejable precisar el tipo de relación, esto es, definir la modalidad (individual o colectiva), el tutor, la fecha de inicio y el lugar específico, a través de un documento que ratifique a ambas partes que, inclusive, facilite a los coordinadores la identificación de los involucrados en una relación tutorial.

D. Espacios físicos donde se realizan las sesiones de tutoría. Los espacios en donde se realizan las sesiones de tutoría son: a) según el 92.5% de las instituciones, el cubículo del tutor; b) el 55.3% mencionó que el salón asignado para la actividad tutorial; c) la sala de maestros, en el 44.5%, y d) la biblioteca para el 42.8% de las instituciones. Existen opciones cuyo porcentaje de respuesta fue inferior al 22%, por ejemplo, la sala de usos múltiples, el laboratorio o el taller (ver cuadro no. 24). La propuesta de la ANUIES exhorta al aprovechamiento máximo de los recursos disponibles en las IES, con el objetivo de no generar más gastos atribuibles al programa institucional de tutoría.

Habiendo identificado que no todos los profesores que ejercen la tutoría cuentan con un cubículo, se propone el uso programado de los espacios para ofrecer las sesiones, en áreas privadas, a los estudiantes que así lo soliciten. Los datos obtenidos muestran que

casi todas las instituciones brindan la tutoría en el cubículo del tutor. En otras se ejerce en un salón asignado específicamente para dicha actividad, el cual, no siempre, es un espacio privado, como tampoco lo es la sala de maestros, ni la biblioteca u otras áreas que cumplen funciones de apoyo a la actividad académica y que, definitivamente, no fueron diseñadas para una labor de acompañamiento y de intercambio privado que exige una sesión de tutoría.

Cuadro no. 24. Espacios físicos donde se realizan las sesiones tutoriales.

Concepto	%
Cubículo del tutor.	92.5
Salón asignado para la actividad tutorial.	55.3
Sala de maestros.	44.5
Biblioteca.	42.8
Sala de usos múltiples.	21.1
No hay un espacio determinado.	18.4
Patio.	15.8
Laboratorio o taller.	15.8
Pasillo.	13.2

Fuente: Romo, 2005, p. 123.

Así también, en los espacios mencionados no se puede utilizar un equipo reservado para el acceso a la información sobre la trayectoria escolar de los estudiantes o referida a los planes y programas de estudio. Se ha percibido la disposición de las autoridades para organizar áreas propicias para esta actividad, sin embargo, aún es difícil tener los lugares adecuadas en cantidad y en las circunstancias apropiadas.

3.4.4 Evaluación del programa de tutoría por parte de las IES.

En esta dimensión se trató de saber qué hacen las IES a través de las respectivas coordinaciones, para obtener información acerca del desarrollo del programa de tutoría; si han concebido los instrumentos que les permitan el registro y control de las incidencias de las sesiones de tutoría; si la cantidad y la calidad de los tutores es la demandada; cómo son valorados por los beneficiarios del programa; cómo perciben los tutores que se realiza

su actividad; quiénes participan en la evaluación de la actividad y si son utilizados y cómo son aprovechados sus resultados. Esto es primordial, para corregir los diversos procesos implicados, para mejorar en la capacitación de los participantes, allegarse más recursos para optimizar la infraestructura física y material, etcétera, asimismo para influir un conjunto de decisiones que deberá tomar la autoridad principal de una institución, en razón de los resultados.

A. Registro y sistematización de las actividades tutoriales. Con respecto a este punto el 81.6% de las IES, cuentan con instrumentos para registrar y sistematizar las sesiones y las actividades de tutoría que cada tutor realiza. En cuanto al tipo de mecanismos que emplean, en el 71% de los casos, la instancia que asigna estudiantes a cada tutor desarrolla e implementa los instrumentos de control para el ejercicio de las tutorías. El 25.8% de las instituciones trabaja con un software específico; en el 22.6% de las IES, específicamente el tutor elabora los instrumentos que utiliza para informar a la instancia encargada, sólo en el 3.1% de los casos estudiados, los mecanismos de registro y de sistematización eran improvisados entre el tutor y el estudiante. Otros casos se refieren a formatos específicos, sistema de registro a través de la web y carpetas electrónicas.

Casi la totalidad de las IES realizan acciones de supervisión y de vigilancia en la consecución de los quehaceres propios de las tutorías, es revelador el acontecimiento de que los elementos de evaluación hayan quedado en manos de la Coordinación del Programa, pues es importante que el proceso sea uniforme y neutral, esto para avalar que se consigue el mismo tipo de información. En algunos casos, el instrumento para el registro y sistematización del ejercicio tutorial ha sido improvisado entre el tutor y el alumno, esto restringe las posibilidades de comparación cuando los demás tutores no proceden de igual forma.

La implementación de programas de tutoría ha facilitado que las instituciones hayan desarrollado sus propios software, para el registro y sistematización de la tarea tutorial, se puede decir, que la sistematización de la experiencia tutorial es posible cuando se

tiene claridad en su significado y alcance, además de un espíritu creativo para activar los procesos. La creatividad de los tutores se hizo evidente al descubrir que más del 20% comunica a la Coordinación los resultados del ejercicio de la actividad tutorial, a través de herramientas generadas por ellos mismos, sin embargo, es fundamental que la instancia coordinadora proponga sus propios instrumentos para alcanzar una evaluación con criterios comunes.

B. Actividades de evaluación. Se consideró útil indagar acerca de las acciones vinculadas al proceso evaluativo que realizan las IES, a través de las cuales, se originen otros cambios, que si bien más subjetivos, permitan que afloren expresiones de profunda intervención de la comunidad institucional, que contribuyan con otros enfoques igualmente válidos y útiles para el perfeccionamiento del ejercicio tutorial. En este aspecto, se identificó que el 71.1% de las instituciones efectuaban tareas para valorar el avance de su programa. Las formas de evaluación empleadas por esas instituciones se muestran en el cuadro no. 25.

Se descubrió que gran parte de las instituciones las lleva a cabo, además éstas perciben como imperiosa esta actividad para averiguar los problemas y avances en el programa. Habitualmente, el coordinador del programa comprueba e inspecciona que su trabajo corresponda a lo proyectado, sin embargo, la ANUIES considera, como un aspecto fundamental, que el profesor-tutor también debe exponer su opinión acerca de los apoyos que recibe del Coordinador del programa. Este enfoque considera que debe existir una total apertura para aceptar las críticas, sugerencias y propuestas de los profesores acerca de la labor que están efectuando. Así, se considera que el alumno debe evaluar al tutor en forma periódica a través de la aplicación de una encuesta específica, lo que también está presente, aunque no en una proporción elevada, sin embargo, esto demuestra que la opinión del alumno es tomada en cuenta. SE detecta que las reuniones de intercambio de experiencias entre los tutores sí son realizadas, aunque no con la constancia requerida, pues se considera como una actividad colegiada estimulante que generará un espacio insustituible de mejoramiento. Esto se logrará sólo si son organizadas adecuadamente y rescatada didácticamente, la enseñanza resultante.

Cuadro no. 25. Formas de evaluación utilizadas por las IES.

Concepto	%
El coordinador del programa verifica el cumplimiento del tutor.	74.1
Los profesores manifiestan su opinión sobre la tutoría a la Coordinación del Programa.	70.4
El alumno evalúa, periódicamente, al tutor por medio de una encuesta específica	63.0
Reuniones de intercambio de experiencias entre los tutores, con efectos de retroalimentación.	63.0
El tutor evalúa su propia actividad mediante un instrumento específico.	40.7
La comunidad estudiantil opina sobre la tutoría, sin importar si participa o no en el programa.	14.8

Fuente: Romo, 2005, p. 125.

También se descubrió que los tutores están en la disposición de evaluar su propia actividad a través de la aplicación de un instrumento específico, suceso que le aporta un aspecto de madurez al programa, ya que se evidencia una planta académica conciente de la importancia de contar con mecanismos de automejoramiento y de atención al potencial o a las limitaciones personales. Un aspecto que llama mucho la atención es que para la comunidad estudiantil no fue significativo enjuiciar el programa, aún cuando ellos son la razón de la existencia de este tipo de apoyos.

C. Conocimiento de los resultados del proceso de evaluación por parte de los tutores. La difusión de los resultados de la evaluación adquiere gran relevancia porque apoya para la toma de decisiones correspondientes al proceso del programa, sin embargo, sólo un poco más de la mitad de las instituciones (59.4%) sí informa los resultados de la evaluación al tutor, esto denota que no hay una real realimentación para el profesor-tutor, pues éste desconoce los resultados de su evaluación y en consecuencia no puede corregir los errores detectados, pues en el resto de los casos (40.6%) no existía mecanismo de difusión alguno. Las formas más usualmente empleadas para la comunicación de resultados se muestran en el cuadro no. 26.

Así, se identifica que en la mayoría de las IES, la coordinación se reúne con cada tutor para entregarle los resultados de la evaluación, se hace de modo individual y se realizan observaciones y comentarios. Esta manera de actuar implica una gran inversión de tiempo y esfuerzo, sobre todo si son muchos tutores, sin embargo, esta acción es estimulante y

positiva ya que permite que cada tutor se sienta alentado para exponer los problemas enfrentados o las situaciones que merecen una atención especial. Si a eso se adiciona la entrega por escrito de los resultados de la evaluación a cada tutor, como se realiza en algunas de las instituciones, se formaliza el proceso y se asegura el tener un expediente en la coordinación, en caso de un cambio de tutor.

Cuadro no. 26. Formas de comunicación de los resultados de la evaluación.

Concepto	%
El coordinador del programa se entrevista con cada tutor para proporcionarle los resultados de la evaluación.	78.9
El coordinador entrega por escrito los resultados de la evaluación, a cada tutor.	57.9
El coordinador entrega los resultados de la evaluación al conjunto de tutores en una reunión.	36.8
Todos (coordinadores, tutores, alumnos y profesores) participan en la transmisión de los resultados de la evaluación.	15.8
Los profesores de los alumnos en tutoría canalizan los resultados al tutor correspondiente.	10.5
los resultados de la evaluación son informados al tutor a través de los estudiantes	10.5

Fuente: Romo, 2005, p. 126.

En otros procesos, el coordinador del programa hace llegar los resultados de la evaluación, a todos los tutores, en una reunión, aún cuando esta experiencia no se realiza con mucha frecuencia, podría considerarse como una oportunidad de aprendizaje colectivo y de intercambio, sin embargo, si no hay un buen manejo, puede prestarse a la exhibición de las malas experiencias y de sus respectivos autores.

Cuando se discute acerca de un sistema muy bien implementado y consistente, cuya particularidad primordial es la fluidez en la comunicación entre las partes, la transmisión de los resultados de la evaluación con la colaboración de todos (coordinadores, tutores, alumnos y profesores) es una magnífica táctica para conservar informada a la comunidad y hacerla corresponsable de las decisiones respecto del sistema tutorial, fueron pocas las IES en las que se detectó esta práctica que convendría emular. Otra experiencia similar a lo anterior fue que los resultados de la evaluación son informados a los tutores por medio de los propios alumnos. Esto se da cuando se cuenta con algún sistema de información de tutoría en línea. Estas prácticas no son comunes, ya que demandan de madurez,

sensibilidad y ética pero, en el fondo, son factibles y deseables.

D. Necesidades de atención. Con una escala valorativa implementada que abarca de ninguna a máxima atención, se solicitó que las IES identificaran los aspectos que suponían de mayor necesidad. Los datos conseguidos muestran los resultados presentados en el cuadro no. 27. Se considera que la evaluación de la actividad tutorial debiera aportar una sobrada información para corregir las dinámicas de atención de los estudiantes. Así, según el cuestionamiento realizado, se identificaron las siguientes prioridades: a) atención a los estudiantes, b) actualización docente, c) difusión de la normatividad, y d) aspectos financieros.

Cuadro no. 27. Necesidades de atención prioritaria, en la Institución.

Concepto	Ninguna	Poca atención	Más o menos	Suficiente	Mucha	Máxima
Atención a los estudiantes.				10.3	27.6	62.1
Apoyos financieros.	6.9	13.8			20.7	48.3
Difusión del programa.		14.3	7.1		28.6	42.9
Actualización docente.	6.9	3.4	10.3	6.9	34.5	37.9
Difusión de la normatividad.	7.1	17.9	3.6	7.1	32.1	32.1
Aspectos curriculares.	7.1	7.1	17.3	10.7	32.1	25.0
Métodos didácticos.	10.3	6.9	24.1	13.8	20.7	24.1
Organización académica.		6.9	17.3	20.7	34.5	20.7
Apoyos didácticos.			31.0	17.2	24.1	17.2
Más horas de atención por tutor.		7.1	17.9	28.6	32.1	14.5
Sistemas escolares.	7.1	7.1	25.0	21.4	25.0	14.3

Fuente: Romo, 2005, p. 127.

Estos resultados confirman que la tutoría sí se relaciona con la premisa de que el estudiante es el motor principal de las instituciones y el complemento es el docente, a quien le corresponde una gran responsabilidad en la relación con el alumno, esto se aceptó de manera inequívoca por las IES encuestadas. Esta responsabilidad reconocida requiere de la dedicación de grandes esfuerzos en capacitación, actualización y diversos implementos que apoyen su tarea. Asimismo, la difusión de la normatividad determina un

aspecto sustantivo en la medida que garantiza un ejercicio tutorial fluido, al margen de embates por parte de sectores no interesados o cuya situación laboral no es muy segura o satisfactoria. Finalmente, los aspectos financieros reaparecen como objeto de atención, es obvio que éstos nunca han sido suficientes para sostener íntegramente cualquier programa institucional. Sin embargo, las actividades de tutoría, si bien tienen importantes limitaciones financieras, no deben tener en ello una justificación para no realizarse.

E. Elaboración de estudios especiales relacionados con el programa institucional de tutoría. A partir de los resultados de los diferentes procesos de evaluación realizados, así como de la información generada por las diferentes instancias institucionales participantes en el programa de tutoría, el 72.7% de los casos analizados sí estaba realizando algún tipo de estudio al momento del levantamiento de la encuesta. Los temas considerados en sus respuestas se muestran en el cuadro no. 28.

Cuadro no. 28. Tipo de estudios especiales relacionados con el programa institucional de tutoría, que se están realizando.

Concepto	%
Sobre deserción, rezago y eficiencia terminal.	84.0
Reprobación.	84.0
Seguimiento de trayectorias escolares de los alumnos.	80.0
Graduación y titulación.	60.0
Problemas de índole no académica.	56.0
Problemas socioeconómicos relacionados con el desempeño escolar.	52.0
Infraestructura institucional de atención a alumnos.	48.0
Profesionalización docente.	44.0
Reforma curricular.	36.0
Organización académica.	32.0

Fuente: Romo, 2005, p. 128.

Como punto final de esta investigación sobre las dinámicas de implantación de los respectivos programas de tutoría, se sondeó acerca de cuáles otros impactos institucionales se están presentando, que impliquen funciones sustantivas de las IES, tales como la de investigación y a sus propios actores, con la intención de instaurar un

intercambio favorable a ellos y al propio programa. Al respecto, se manifestó que muchas de las instituciones sí están realizando estudios relacionados con su programa; lo interesante es saber en qué temas. Estos son diversos y se refirieron principalmente a:

- Deserción, rezago y eficiencia terminal.
- Reprobación escolar.
- Seguimiento de trayectorias escolares de los alumnos.

Toda la investigación relacionada con las tres temáticas, realizada con rigor, constituirá una valiosa contribución a los programas de tutoría, así como a la incorporación de otros programas institucionales de mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje. Se identificaron otras temáticas tan importantes como las anteriores, ya que algunas de ellas constituyen factores asociados con el desempeño de las personas y pueden ser objeto de una atención especial, producto de la canalización por parte del tutor. Estas se refirieron, principalmente, a aspectos como:

- El manejo de las emociones en los estudiantes.
- Hábitos de estudio en los alumnos de nuevo ingreso.
- Bajo desempeño académico.
- Problemas económicos relacionados con el desempeño escolar.
- El perfil real y el perfil ideal del tutor.

3.5 Seguimiento.

Las observaciones que se obtienen como corolario de la evaluación o auditoría deben de ser objeto de un estricto seguimiento, ya que no sólo se proponen para corregir las fallas descubiertas, sino también para impedir su recurrencia. En este sentido, el seguimiento no se circunscribe a la determinación de las deficiencias o debilidades, sino a contribuir con elementos que coadyuven en el desarrollo y mejora de la propuesta evaluada o auditada. A continuación se presentan las recomendaciones generadas por la ANUIES (Romo, 2005, pp. 85-95) como resultado de la reflexión de toda esta investigación.

1. Las autoridades institucionales deberán ser muy escrupulosas en la selección de los profesores que desean convertirse en tutores y confirmar que el impulso principal para su colaboración es el apoyo a los estudiantes y no nada más el aporte a su expediente personal. Además, no saturar a un profesor con muchos alumnos, ya que eso puede generar una baja calidad en la atención a los alumnos , por las cargas tan pesadas de trabajo.
2. Se considera que corresponde a las autoridades de las instituciones educativas ser los responsables de promover, entre el profesorado y los alumnos, las prerrogativas académicas que comprende la implantación de un programa de tutoría en su institución; asimismo, estimular el quehacer colegiado de la actividad docente para mejorar el trabajo académico en las tutorías. Otro aspecto importante a considerar es la necesidad de apoyar la integración de voluntades entre las distintas instancias de apoyo académico y administrativo cuya cooperación resulta imperiosa para la operación del programa. Es imperiosa la necesidad de los profesores-tutores de contar con información que les permita identificar con mayor claridad el problema que enfrenta su tutorado.
3. Vigilar que la implementación del programa de tutoría no incida negativamente en las estructuras institucionales, esto se evita con la realización de un análisis de los recursos disponibles en comparación con la identificación de las necesidades de atención a los estudiantes y la búsqueda de solución a sus problemáticas. Es básico que la institución proporcione los recursos necesarios para brindar un servicio de tutoría de calidad y no involucrar a los actores del sistema de tutoría en una problemática mayor que la detectada en un principio.
4. Estimar los riesgos y ventajas de incluir reformas normativas, con el propósito de integrar el quehacer de la tutoría en los instrumentos de evaluación de la actividad docente, de la institución. Aún cuando pueden identificarse riesgos en esta actividad, es necesario reconocer e incentivar el trabajo del docente-tutor.

5. Considerar que la metodología propuesta por la ANUIES, aún cuando ha significado un marco de referencia muy importante en el proceso de implantación de la tutoría, como documento de aplicación general, tiene limitaciones y salvedades y que su perfección es una cuestión a lograr por cada una de las IES. La disposición de establecer un programa de tutoría tiene que ser sustentada por la obtención de un análisis (diagnóstico) de necesidades de atención a los estudiantes y de los recursos que la propia institución otorgue para el servicio del programa. Es necesario que los promotores de esta actividad desarrollen e implementen su iniciativa proponiendo estrategias que resuelvan todos los obstáculos que se identifiquen para la implementación de dicho programa.

6. Generar campañas de difusión del programa de tutoría de forma intensa y periódica, con el objetivo de concientizar a la comunidad académica institucional y permitir el conocimiento de sus propósitos y forma de operación. Además, de las campañas mencionadas, es imprescindible que , a través de un documento informativo (tríptico, etc.), se defina claramente el objetivo, misión, visión y acciones de un programa de este tipo que apoye para aclarar cualquier duda que se genere al respecto y evite los malos entendimientos, confusiones y expectativas erróneas respecto al tema.

7. Examinar la alternativa de concertar diferentes estrategias de tutoría, individual y grupal, en función de las prioridades de atención, del número y ubicación (ciclo escolar) de los solicitantes y de los tutores aptos, además, promover actividades relacionadas con la tutoría, de carácter preventivo no remedial, lo que indudablemente logrará aligerar la carga de los tutores. El apoyo que se decida brindar a este programa considerando los aspectos que solucionará, esto es, reducir el índice de reprobación, de abandono de los estudios, de la no titulación, etc. se logrará sólo a través de la implementación de actividades de soporte, tales como: cursos cocurriculares de las asignaturas con un índice alto de reprobación, además de considerar los contenidos en los que estén fallos los estudiantes.

8. Incluir en los presupuestos de las IES la edificación de cubículos o adaptación de espacios (el PIFI lo admite), para atender, de manera individual, a los estudiantes. Asimismo, organizar efectivamente la ocupación de los espacios e intentar no tener cubículos que se utilicen parar una media jornada laboral o menos tiempo. La tutoría individual permite abordar la solución de problemas más específicos e inclusive identificar las estrategias idóneas para que no se vuelva a enfrentar dicha problemática, razón por la cual se considera la más efectiva.
9. Como resultado de la insuficiencia en cuanto a materiales de apoyo a la tutoría, promover entre coordinadores, tutores y profesores no tutores, la producción de los adecuados, así como el intercambio con integrantes de otros programas. El hecho de que se estén llevando a cabo eventos, que retomen específicamente este tema, es muestra de que esta propuesta se está considerando como algo básico.
10. Que las respectivas autoridades, a través de los medios convenientes a la gestión institucional, permitan que el flujo de servicios y apoyos entre el programa de tutoría y los diversos programas y servicios institucionales se proporcione sin dificultades y que se informe a los responsables del avance de los estudiantes, una vez que son encauzados a cualesquiera de ellos. Se identifican actores, en algunas instituciones, que obstruyen la libre interacción y acción, el intercambio y generación de información, pareciera que el campo de la tutoría es propiedad sólo del coordinador del programa o de alguno de los individuos que lo integran. Se debe difundir el respeto hacia todos los integrantes del programa y no convertirlo en el monopolio de alguien.
11. Formalizar campañas de información y de atención a los profesores que no identifican las ventajas en su participación como tutores, asimismo examinar la posibilidad de brindar un estímulo económico para ellos, sea incluido como parte de su sueldo o en especie, como ejemplos podrían ser: **el soporte para participar en encuentros con tutores, material bibliográfico**, procesos de capacitación que apuntalen la tutoría, etcétera. Las coordinaciones de tutoría deberán vigilar que los tutores no

estén sobrecargados con alumnos, en función de sus demás obligaciones académicas y apoyar el desarrollo e intervención de estos elementos en los eventos vinculados con este tema, no obstaculizarlos.

12. Las instituciones deberán generar programas informáticos que apoyen la operación y ejercicio de la tutoría, buscando facilitar su implantación, asimismo, garantizar un manejo seguro de la misma. Así también, identificar y corregir los problemas de atención a los alumnos, vinculados con el manejo administrativo. El apoyo decidido que determine la institución para este programa será básico para el éxito del mismo. Sin embargo, es necesario, como se mencionó anteriormente, que esta coordinación no se vuelva un coto de poder, al interior de la institución, para sus representantes y que esto permita que sólo éstos decidan su manejo y operación, es necesario que la autoridad supervise y de seguimiento a las decisiones y acciones determinadas.

13. Arrancar, en las IES, la implementación formal de redes internas y la intervención de éstas en otras, de alcance interinstitucional, para lograr cimentar una zona de intercambio de experiencias y de beneficio para los programas de tutoría. Además, identificar e implementar las estrategias necesarias para que todos los docentes-tutores participen y no se vuelva un monopolio de algunos.

14. Proponer líneas de investigación acerca de temas emanados del reconocimiento de problemas en relación con la tutoría, los cuales inciden tanto en los profesores, como en los estudiantes, en el proceso mismo y en otros aspectos de impacto directo. En el texto de Romo (2005, p. 90), se mencionan, específicamente, algunos temas plenamente identificados en su relación con la tutoría.

El objetivo que busca alcanzar el Seguimiento es ofrecer lineamientos generales para lograr la adecuada implementación de las proposiciones enunciadas por el evaluador o auditor y asegurar su atención y puesta en operación. Algunos aspectos que se deben considerar en este proceso de Seguimiento son: pensar en la colaboración de especialistas cuando se considere que la implementación de las recomendaciones así lo

demande;.conseguir el apoyo necesario para las áreas involucradas en la operación de tales recomendaciones; valorar los resultados y logros obtenidos como producto de las innovaciones consumadas de acuerdo con dichas propuestas y demás alternativas de apoyo para los responsables de esta actividad.

CONCLUSIONES.

Se puede decir que el **objetivo** de la **Auditoría Administrativa** es brindar la información necesaria para aplicar esta poderosa herramienta a todo tipo de organización, en forma congruente con sus necesidades, con el fin de **evaluar** su comportamiento y derivar las medidas requeridas para mejorar su desempeño. La esencia de la auditoría administrativa es su "...visión sustentada por información y hechos concretos, revisados a la luz de una actitud constructiva, orientada por un compromiso con la verdad, con los valores, con la responsabilidad y con la ética" (Franklin, 2003, p. 488). Estas ideas hacen transparente a la organización, lo que incrementa razonablemente las alternativas que fortalecen el proceso de toma de decisiones, sin eliminar el riesgo o la incertidumbre, pero enfrentándolos con una visión más integrada, producto de la combinación de la información cualitativa y cuantitativa que la constituye.

La auditoría administrativa acerca a la organización a una posición que le facilita proponer sus iniciativas y acciones, articuladas por información y criterios afines con las necesidades y expectativas que demanda, toda vez que comprende todas sus áreas de influencia y mecanismos de trabajo. Esta visión global basada en el conocimiento de sus fortalezas y debilidades, permite "...aportar los criterios necesarios para afrontar el proceso de toma de decisiones en forma más coherente, sean éstas programadas o no, al vincularlas con una dinámica organizacional sólida pero flexible, capaz de integrar respuestas, no de fragmentarlas, siempre a través de una secuencia de pensamiento por encima de circunstancias aparentemente importantes" (Franklin, 2003, p. 493). Con este tipo de evaluaciones se busca contribuir a desarrollar un conocimiento de la realidad más objetivo, menos influenciado por conductas que, con el tiempo, se han convertido en hábitos, no siempre imparciales o independientes de una cultura organizacional con una gran dosis de ingredientes informales.

Evidentemente, resolver la problemática estudiantil e institucional planteada es este estudio implica de una transformación cualitativa de los servicios que las instituciones de educación superior brindan a los estudiantes. De la misma forma, es imprescindible

invertir esfuerzos institucionales para reconsiderar la problemática de los alumnos que se inscriben al nivel superior y abandonar estrategias, de carácter general, que arguyendo una supuesta eficiencia, habitualmente se piensan para poblaciones estudiantiles posiblemente semejantes, sin explorar las particularidades y la diversidad de los estudiantes. La implantación de programas de tutoría busca lograr un mejor conocimiento de los problemas que afrontan los alumnos y generar dispositivos para ayudar a cada uno de los estudiantes para abreviar su ajuste al contexto universitario, a instaurar condiciones para un mejor desempeño durante su formación, así como a lograr los objetivos académicos orientados a alcanzar una exitosa práctica profesional. Aun cuando el establecimiento de las funciones de tutoría, designada para los estudiantes de licenciatura, no se puede imaginar como un proceso acabado, la ANUIES considera que es viable aseverar que ha impactado enérgicamente en las dinámicas institucionales y en las comunidades académicas y administrativas.

Comenta la ANUIES que el planteamiento presentado para realizar una evaluación acerca de la implantación de los programas institucionales de tutoría, en las IES, no fue accidental. Pues desde el momento en que se llevaron a cabo las diversas acciones de apoyo a las instituciones de Educación Superior interesadas en comprender e implementar la propuesta, obtuvieron muy variadas experiencias, vividas y transmitidas por los actores responsables, tales como: coordinadores institucionales, profesores, profesores-tutores y estudiantes participantes. Por esto, la Asociación resolvió sistematizar todas estas experiencias y entregar los resultados, tanto a los protagonistas como a los profesores interesados, como un referente de lo que ha sido incorporar un nuevo esquema de relaciones entre profesores y estudiantes.

Se considera que la evaluación o auditoría realizada tuvo una significativa cobertura en cantidad y en diversidad, ya que contempló instituciones de educación superior de una gran porción del país y de todos sus tipos, lo que confiere credibilidad y representatividad a la información obtenida. Se puede decir que este trabajo presenta lo que las instituciones, en ambientes diversos, aplican en materia de tutoría. Entre otras cosas, subraya que la implementación de los programas de tutoría, en las instituciones

educativas, comienza a ser una práctica generalizada. Prueba de lo mencionado es el comentario incluido, esto es, que en 2003 se identifica que en "...siete de cada diez instituciones están operando programas de tutoría; en dos de cada diez instituciones se prevé ponerlos en marcha y sólo en una de cada diez instituciones no se tiene planeado operarlo" (Romo, 2005, p. 78).

Un aspecto importante a considerar, comentado por la ANUIES, es que dos de los principales estímulos para la implementación de la tutoría son los programas del PROMEP y el PRONABES (programas de carácter federal), cuyos lineamientos, tanto operativos y normativos respectivamente, colocan a la tutoría como una obligación. En el primer caso, se plantea como uno de los parámetros que define el perfil de los docentes considerados en dicho programa; en el segundo, como un requerimiento para apoyar a cada becario. Estas dos condiciones constituyen una influencia externa para los programas de tutoría, pero se menciona que no en todas las ocasiones, le han reportado un beneficio, pues han llegado a modificar la práctica tutorial, esto es, han convertido a los estudiantes tutorados, en una mercancía, ya que cada evento de tutoría representa algún beneficio para el profesor.

Sin embargo, la ANUIES considera que la información emanada de esta investigación, debe retomarse buscando generar e integrar innovaciones que mejoren la metodología original y se orienten al servicio de las IES y de los interesados en la temática de la tutoría. Así, quienes resuelvan participar en un programa institucional de tutoría deberán tener el conocimiento pleno de los compromisos adquiridos, tanto coordinadores como profesores deberán reconocer la responsabilidad moral que enfrentan y el esfuerzo, en tiempo y dedicación, que deberán resolver para lograr esa formación integral y de calidad tan buscada.

Con relación al campo de la auditoría administrativa, se considera que ésta ofrece una enorme cantidad de posibilidades como un instrumento para realizar una evaluación, ya que puede aplicarse tanto en el sector privado como público y social, en cualquier tipo de organización, bajo toda clase de sistema y contexto, así como atender a la naturaleza de

cualquier propuesta, convenio o programa a evaluar. Por su versatilidad, la auditoría administrativa propone toda una serie de alternativas que la convierten en una herramienta ideal para acrecentar su mismo campo de acción y/o conducir sus resultados en áreas de aplicación, que el avance mismo de la administración ha desarrollado para enriquecer sus contenidos. Según Franklin (2003, pp. 497-500) la versión analizada de la auditoría administrativa se apega al esquema clásico, sin embargo, él considera que la “...perspectiva y tendencias varían en función de diferencias específicas y claras de precisar”, esto es:

1. La orientación hacia el aprendizaje.
2. Las figuras de delegación de autoridad.
3. La distribución de la información.
4. El énfasis en los estándares de calidad.
5. La pluralidad de enfoques para manejar una organización.
6. Los pilares de la ventaja competitiva, éstos son:
 - Bajo costo.
 - Productos y servicios de calidad.
 - Velocidad de respuesta.
 - Innovación.
 - La evolución hacia una ética más intrínseca y consciente.

Así, se considera que las organizaciones que apliquen la auditoría administrativa o inteligente (término utilizado por el autor mencionado) tendrán forzosamente que vislumbrar el futuro y reflexionar acerca de los recursos y las bondades que cada uno de ellos ofrece, entre los más representativos se mencionan:

1. El proceso de toma de decisiones.
2. La ética y responsabilidad social.
3. La administración internacional.
4. El espíritu emprendedor.
5. La estructura organizacional.

6. Los Recursos Humanos, llamados actualmente Capital Humano.
7. El liderazgo.
8. La motivación.
9. El manejo de grupos y equipos de trabajo.
10. La comunicación.
11. El control, que para este estudio se considero como la supervisión y la evaluación.
12. La tecnología e innovación.
13. El manejo del cambio.

Elementos, todos ellos, que integran la cultura al interior de una organización y que definen el éxito o fracaso de la misma. La auditoría administrativa o inteligente además de ser una herramienta, es también una vía por medio de la cual las organizaciones pueden aprender de sus experiencias e incrementar su capacidad de respuesta aún en situación de riesgo e incertidumbre. Con base en sus propuestas fortalece la identidad de una organización y le permite identificar los factores susceptibles de mejora, sustentándose en un análisis de causa-efecto, el cual comprende un bloque completo de instrumentos para evaluar el desempeño. También anota las bases para un cambio organizacional debidamente organizado y asigna al proceso de la administración un sentido que expresa y valida su propósito estratégico.

BIBLIOGRAFÍA.

- ALCÁNTARA SANTUARIO, A. (1990). Consideraciones sobre la tutoría en la docencia universitaria.** En: Perfiles Educativos, nums. 49 – 50, julio – diciembre. CISE – UNAM. México.
- ALTAMIRA RODRÍGUEZ, A. A. (1997). El análisis de las trayectorias escolares como herramienta de evaluación de la actividad académica universitaria: un modelo ad hoc para la Universidad Autónoma de Chiapas, el caso de la Escuela de Ingeniería Civil.** Tesis de Maestría en Educación, Universidad Autónoma de Chiapas. México.
- ANUIES, (2002). Programa Estratégico para el Desarrollo de la Educación Superior.** ANUIES. Colección: Biblioteca de la Educación Superior. Serie: Investigaciones. México.
- ANUIES. (2001). La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES.** ANUIES. México.
- ANUIES. (2000). Programas institucionales de tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las Instituciones de Educación Superior.** ANUIES. Colección: Biblioteca de la Educación Superior. Serie: Investigaciones. México.
- CARBALLO SANTAOLALLA, R. (1996). Evaluación de programas de intervención tutorial.** En: Revista Complutense de Educación, Vol. 7, num. 1. Madrid, España.
- CEPEDA, Alonso G. (1997). Auditoría y control interno.** Editorial McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- FRANKLIN, F. Enrique B. (2003). Auditoria Administrativa.** Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- GONZÁLEZ, Mondragón A. (2002). Auditoria Administrativa.** Editorial Trillas. México.
- LATAPÍ SARRE, P. (1988). La enseñanza tutorial: elementos para una propuesta orientada a elevar la calidad.** En: Revista de la Educación Superior, num. 68, octubre – diciembre. ANUIES. México.
- LÁZARO, A. y Asensi, T. (1989). Estructuración y organización de la actividad tutorial.** En: Manual de orientación escolar y tutoría. Editorial Narcea. Madrid.

- MANCILLA**, Pérez R. (1999). **Auditoría Administrativa. Un enfoque científico.** Editorial Trillas. México.
- MENDIVIL**, T. A. (2001). **Elementos de Auditoría Administrativa.** Editorial Thomson. México.
- MUNGUÍA**, Zatarain y Salcedo, Aquino J. M. (1985). **Redacción e Investigación documental I. Manual de redacción e investigación.** Universidad Pedagógica Nacional. Sistema de Educación a Distancia. SEP. México.
- PARSOWITH**, b. Scott. (1999). **Principios básicos de las auditorías de la calidad.** Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA.** (1996). **Diccionario de la Lengua Española.** España.
- ROMO**, López A. (2005). **La incorporación de los programas de tutoría en las Instituciones de Educación Superior.** Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). Colección Documentos. México.
- UNESCO.** (1997). **Recomendación relativa a la condición del Personal Docente de la Enseñanza Superior.** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Noviembre de 1997. México.
- UNESCO.** (1998). **Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior.** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. México.
- VILLASEÑOR**, G. (2002). **Políticas de educación superior en México y el mundo.** En: Comboni, Sonia et al (Coords.) ¿Hacia dónde va la universidad pública? La educación superior en el siglo XXI. Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- WITTINGTON**, o. Ray. (2001). **Auditoría: un enfoque integral.** Editorial McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá, Colombia.

LEYES Y REGLAMENTOS.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley General de Educación.

Programa de Desarrollo Educativo, 1995-2000.

Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP).

Programa Nacional de Becas (PRONABES).

SITIOS DE INTERNET.

www.anuies.mx