

# **ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y EMPRENDIMIENTO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL**



Foto de Liane Metzler unsplash.com

**JUAN GAYTÁN-CORTÉS, JOSÉ SÁNCHEZ-GUTIÉRREZ,  
ANTONIO DE JESÚS VIZCAÍNO**  
**Coordinadores**



Estrategias Financieras y Emprendimiento para la Competitividad y Crecimiento Organizacional.

Gaytán-Cortés, Juan; Sánchez-Gutiérrez, José; Vizcaíno, Antonio de Jesús. (coordinadores).  
Universidad de Guadalajara. México.

Este trabajo es un producto de los miembros de RIICO (Red Internacional de Investigadores en Competitividad) con contribuciones externas. Los hallazgos, interpretaciones y conclusiones expresados en este trabajo no necesariamente reflejan los puntos de vista de la Universidad de Guadalajara y RIICO.

Las fotos de este libro fueron tomadas de (Shutterstock). Shutterstock, es una corporación estadounidense que opera el sitio web de Shutterstock. Su sede está ubicada en la Ciudad de Nueva York. Fue fundada en 2003 por el programador y fotógrafo Jon Oringer. Actualmente Shutterstock es una plataforma que mantiene una biblioteca de alrededor 125 millones de fotos con licencia libre de regalías, gráfico vectorial, e ilustraciones, alrededor de 4 millones de vídeo clips y pistas de música disponibles para licencia. Las fotos e imágenes también pertenecen a Unsplash y están diseñadas para usarse libremente. Su licencia refleja eso, razón por la que todas las fotos se pueden descargar y utilizar de forma gratuita para Fines comerciales y no comerciales, <https://unsplash.com/license>

Primera edición, 2023

Universidad de Guadalajara  
Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas  
Av. Periférico Norte 799  
Edificio G-306  
Núcleo Universitario Los Belenes  
45100 Zapopan, Jalisco, México  
Tel: +52 (33) 3770 3343

ISBN: 978-84-19803-64-1

Impreso y hecho en México

## Comité Editorial

Francisco Javier Ayvar-Campos - Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.

María Angélica Cruz-Reyes - Instituto Politécnico Nacional, México.

Alba Rocío Carvajal-Sandoval – Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.

Denise Gómez-Hernández – Universidad Autónoma de México, México.

Carlos Francisco Ortiz-Paniagua - Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.

Yolmis Nicolás Rojano-Alvarado - Universidad de La Guajira Riohacha, Colombia.

Manuela Badillo-Gaona – Instituto Politécnico Nacional, México.

# ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>07</b>
<i>Sánchez-Gutiérrez José</i>	
<b>Impacto de las tecnologías disruptivas en la transformación digital de la industria automotriz.....</b>	<b>11</b>
<i>Aguirre Contreras, Diana; Ceja Pizano, J. Jesús; Pineda Domínguez, Daniel.</i>	
<b>Innovación de bioinsumos en el sector agroindustrial, en Michoacán México</b>	<b>31</b>
<i>Infante Jiménez, Zoé T.; Coutiño Puchuli, Andrés Eduardo; Ortega Gómez, Priscila.</i>	
<b>El efecto de causalidad de la inversión y el capital en el endeudamiento del sector de la manufactura.....</b>	<b>57</b>
<i>Gaytán-Cortés, Juan; Vizcaino Antonio de Jesús; Vargas-Barraza Juan Antonio.</i>	
<b>Competitividad de las tecnologías de la información de la cadena de Suministro en hoteles de Michoacán.....</b>	<b>81</b>
<i>Valenzo Jiménez, Marco Alberto; Béjar Tinoco, Víctor; Martínez Arroyo, Jaime Apolinar.</i>	
<b>Efecto de la pandemia de COVID-19 en el comportamiento del precio del Bitcoin.....</b>	<b>103</b>
<i>Demmler, Michael; Aguilar Rangel, Gibran; Almaraz Rodríguez, Ignacio.</i>	
<b>Determinación de necesidades de formación para adecuar planes de estudio en el área Económico Administrativa .....</b>	<b>119</b>
<i>Rodales Trujillo, Ma. Hilda; Guerrero Dávalos, Cuauhtémoc.</i>	
<b>Transformación digital: importancia de la comunicación en los entornos educativos electrónicos.....</b>	<b>135</b>
<i>Varela-Castro, Werner Horacio; Estrada-Retes, Ma. Del Rosario; Guzmán-Cedillo, Laura Angélica; Castro Solano, María Olivia.</i>	
<b>Retos digitales que enfrentan los docentes durante proceso enseñanza en el Nivel medio superior.....</b>	<b>159</b>
<i>Gómez Ortíz, Rosa Amalia; Solís García, Sergio; Velázquez Reyes, Astrid.</i>	

<b>Las Instituciones de Educación Superior y la tutoría universitaria. Retos y necesidades actuales en el CUCEA-UDG .....</b>	<b>183</b>
<i>Vizcaíno, Antonio de Jesús; Gaytán-Cortés, Juan; Vargas-Barraza, Juan Antonio.</i>	
<b>Elementos de un ecosistema emprendedor universitario y su impacto en la intención emprendedora de los estudiantes.....</b>	<b>203</b>
<i>Campos Sánchez, Alejandro; González Triano, Carlos Reyes; González Hernández, Deysi Jaref.</i>	
<b>Comparativo de la intención emprendedora de los alumnos de una Institución de Educación Superior de Pachuca Hidalgo, México .....</b>	<b>231</b>
<i>Martínez García, María Dolores; García Hernández, Yessica; Valencia Sandoval, Karina.</i>	

## Capítulo NUEVE



www.shutterstock.com · 770131126

# **Las Instituciones de Educación Superior y la tutoría universitaria. Retos y necesidades actuales en el CUCEA-UDG**



# Las Instituciones de Educación Superior y la tutoría universitaria. Retos y necesidades actuales en el CUCEA-UDG

Antonio de Jesús Vizcaíno

Universidad de Guadalajara

Juan Gaytán-Cortés

Universidad de Guadalajara

Juan Antonio Vargas-Barraza

Universidad de Guadalajara

## INTRODUCCIÓN

La pandemia que ha asotado a la humanidad en los últimos tiempos ha repercutido a todos los niveles y por ende en los sectores económicos, productivos, sociales y a decir aun en los educativos. Aunado a lo anterior, “en el contexto global se demanda que la educación superior se transforme en una educación personalizada, significativa, igualitaria, incluyente, colaborativa y universal. De este modo, las universidades, en particular en países con alto rezago educativo como es el caso de México, tienen el compromiso de reestructurarse para flexibilizar los marcos y modelos educativos, para fomentar el pensamiento crítico, creativo, y emprendedor” (Padilla Montes, 2019). De ahí que la actividad tutorial requiere de ser desarrollada al interior de las instituciones educativas y sobre todo a nivel superior, con mayor énfasis para incidir en la atención integral de los estudiantes y garantizar una formación sólida, siendo el personal académico el actor principal para lograr dichos cometidos actuando de forma estratégica y con resultados precisos al orientar a los alumnos para que puedan recibir de la institución universitaria los servicios y atención preventiva y oportuna a sus necesidades. Es en este sentido y en correspondencia a

lo que (López-Martín y González-Villanueva, 2018) citados en Cicero y Medrano (2020) han expresado, las universidades del siglo XXI, necesitan una revisión y adecuación de la tutoría y de la figura que juega el tutor debido a que, la orientación que proporcionan, es un instrumento potente para la transición desde una etapa educativa previa, hacia la universidad y por ende para un mejor desarrollo académico de los estudiantes, atendiendo con programas y acciones su futuro desarrollo profesional.

Al efectuar un análisis de experiencias educativas en las instituciones universitarias acerca del trabajo tutorial, la función o actividad tutorial han sido tan diversas y los resultados tan heterogéneos que dependen de cada institución y región ya que a decir de Hanne y Mainardin (2013), las sociedades actuales no sólo dan cuenta de entramados complejos y cambiantes, sino que ponen de manifiesto la presencia innegable de realidades y sujetos significativamente heterogéneos y demandantes. Si bien ya desde el año 2000 la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior en México, planteo a la tutoría como una prioridad que debe ser desarrollada por el personal académico, en la actualidad en opinión de Chavez Escobedo, et al. (2019), los procesos de formación universitaria reclaman la tutoría como una práctica docente, con un carácter integral en la educación superior y cuya actividad requiere de una reflexión crítica de manera continua.

Sin lugar a dudas, el trabajo tutorial es una actividad académica que se ha venido efectuando en las universidades, definiendo al interior de cada institución el qué y cómo desarrollar esta función y que a decir de (Ponce Ceballos et. al, 2018) la labor docente se complementa al interior de las instituciones de educación superior con otras funciones a desempeñar por parte de los académicos, siendo la investigación, servicio, difusión, asesoría y la supervisión y por supuesto la tutoría, incluyendo también a la función docente la orientación educativa y recientemente el *coaching* educativo así como la mentoría educativa. Es un hecho que en la actualidad, ha resurgido la tendencia a implementar la tutoría y sobre todo la académica en la educación superior, ya que ésta mejora la calidad de los procesos educativos; es una forma relacionarse con los retos que imponen la globalización y las tendencias internacionales, permitiendo fortalecer así los procesos de enseñanza-aprendizaje, la autonomía del estudiante y la capacidad investigativa, entre otras, Rodríguez Forero y Sierra Uribe (2015).

Velázquez Flores y Canales Rodríguez (2014), consideran que aún cuando ha resurgido la acción tutorial, a fin de atender problemas que afectan el rendimiento académico de la población estudiantil, los docentes parecen haber olvidado al interior del aula clase, el papel de tutores. La tutoría retoma nuevamente el sentido de ser una herramienta fundamental para el acompañamiento y transformación de los procesos sociales. Es por ello que dentro de este marco, las instituciones de Educación Superior (ES) adquieren un rol trascendental y un compromiso insoslayable (Hanne y Mainardi, 2013).

En la actualidad, la tutoría debe garantizar un bienestar integral en los alumnos al transitar por la universidad, considerando que a pesar de encontrarnos a realidades institucionales diferentes, contextos y población estamos frente a una amplia variedad de intereses, singularidades, maneras de ser y actuar.

La actividad tutorial requiere de identificar ¿cuáles son las verdaderas necesidades de los estudiantes? ¿cuáles son las condiciones para que un docente ejerza verdaderamente su rol como tutor? Lo anterior implica una reflexión profunda y no se tiene al momento una respuesta certera debido a que la función tutorial en las instituciones educativas, depende en su ejercicio de múltiples factores políticos, económicos, ideológicos y académicos, mismos que varían según el contexto, situación de los educandos en la carrera, capacitación de los profesores para su ejercicio como docente o las tradiciones institucionales, Campaner (2010). El Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, al ser una entidad de la Red Universitaria del Estado de Jalisco, dentro de su Plan de Acción Tutorial se plantea contribuir a través de la tutoría con la misión de la universidad buscando con ello “fomentar una cultura de innovación y calidad en todas las actividades universitarias”, cuya estrategia es la formación y docencia, siendo ésta, “el motor articulador de la formación, la docencia, la extensión y la vinculación” (PDI,2010), aunado a institucionalizar la tutoría como una función básica, que contribuye a la orientación y asesoría disciplinar y metodológica así como al desarrollo integral de los estudiantes, Vizcaíno y Díaz Pérez (2012).

### **Algunos antecedentes contextuales:**

Rangel Romero y García de Alba Verduzco (2018) han referido que la tutoría como tal posee una serie de antecedentes históricos que consolidan la tarea de facilitar al educando al ser una guía de saberes que se ha transmitido de generación en generación. En opinión (Michavila y García, 2003) citados en Campaner (2010), las tutorías se han utilizado como una estrategia tanto por autoridades como por administradores y evaluadores del sistema educativo en diversas partes del mundo.

A manera de antecedentes generales se puede señalar que en el siglo XV en Inglaterra, la tutoría se desarrolló como una función inicial la enseñanza individual en apoyo a la enseñanza universitaria, encomendada a los alumnos de cursos superiores, quienes adoctrinaban e inculcaban los preceptos de la iglesia. Es en el siglo XIX cuando aparece el tutor como un profesor acreditado con la finalidad de prestar atención personalizada a los estudios de sus discípulos y supervisar su conducta de los jóvenes a él confiados. Por su parte (Cruz et al, 2011), citados en Rangel Romero y García de Alba Verduzco (2018) precisaron que en la historia de la humanidad, han existido grandes personajes que utilizaron la tutoría para guiar a sus discípulos, un ejemplo han sido: Sócrates y Platón, Lorenzo de Medici y Miguel Ángel, Joseph Haydin y Ludwing van Beethoven, Sigmund Freud y Carl Jung entre otras. Campaner (2010) considera que en los países europeos, las tutorías han tenido un nuevo rol por parte del docente universitario, tratando de superar al profesor transmisor de conocimientos.

En el campo universitario, según (García, 2008) citado en Rodríguez Forero y Sierra Uribe (2015) manifiesta que la tutoría es un tema relevante en el contexto universitario y ocupa un lugar fundamental a nivel nacional e internacional tanto en Europa, después de Bolonia 1999, como en América Latina y el Caribe; sobre todo en aquellos modelos de aprendizaje que están centrados en el estudiante, aunado a que la tutoría es una estrategia didáctica al brindar la oportunidad de ofrecer un acompañamiento directo y aportar elementos que facilitan el “aprender a aprender”.

Rangel Romero y García de Alba Verduzco (2018), manifestaron que la tutoría si bien se ha realizado a lo largo de la historia con bastante frecuencia, dicho concepto se legitimó hasta la década de los setentas.

En México, fue en el año 2000 como se expresó, que la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) según expone (Ponce Ceballos et. all, 2018) se desarrolló una política educativa de apoyar a las IES, por lo que se convocó a un grupo de especialistas de educación superior de diferentes instituciones para construir una propuesta que permitiera la organización e implantación de programas de atención personalizada a los estudiantes universitarios. Esta política permeó a la Universidad de Guadalajara que derivado de la Red Universitaria, fue en 2008 cuando la Coordinación General Académica, presentó ante el Consejo de Rectores el diagnóstico de la actividad tutorial en la Universidad de Guadalajara, donde se destacó entre varios aspectos la necesidad de *“institucionalizar la actividad tutorial, implementar una política de trabajo institucional, dotar a los Centros Universitarios de recurso humano para apoyo de la tutoría sin incrementar la burocracia, vincular la tutoría a los planes de estudio (menos clases más tutoría), establecer en la carga horaria del profesor la actividad tutorial y considerar la creación de un Centro de Apoyo a la tutoría”* (CIEP, 2010) citado por Vizcaíno y Díaz Pérez (2012). Cabe señalar que ya desde 2004 se habían iniciado los trabajos del Consejo Técnico de Tutorías (CTT) al interior de la Red Universitaria, y fue en 2010 cuando la Coordinación General Académica de la Universidad de Guadalajara, presenta el Programa Institucional de Tutorías (PIT), el cual fue aprobado por parte del Consejo de Rectores y planteado como política institucional al interior de la Red Universitaria y es en 2011, cuando se constituye como un organismo colegiado para institucionalizar la labor de tutoría en la Universidad de Guadalajara siendo la Coordinación de Innovación Educativa y Pregrado (CIEP) y todos los responsables de tutorías de los Centros Universitarios, así como del Sistema de Universidad Virtual y el Sistema de Educación Media Superior, la entidad responsable de generar acciones y estrategias para implementar las tutorías en toda la Universidad, además de establecer los criterios, mecanismos y acciones para institucionalizar la tutoría, creando así un Consejo Técnico, cuyo “grupo colegiado podrá modificar los lineamientos o procedimientos para el mejor funcionamiento de la actividad tutorial en la Universidad de Guadalajara” (CIEP,2010) citado en (Vizcaíno y Díaz Pérez, 2012).

**Conceptualizaciones y alcances de la tutoría**

<b>Autores</b>	<b>Concepto</b>	<b>Alcances</b>
López, C. (S/F),	Proporcionar orientación, tutela, ayuda, asistencia, consejo al alumno	Ayudar al ser humano para que pueda conocerse a sí mismo y ver los problemas que la vida le plantee en todos los ámbitos de su existencia.
(Ponce Ceballos et. all, 2018)	Es acompañamiento, guía y soporte para el estudiante	Actividad de corte psicopedagógico
(Alcántara, 1990), citado en Velázquez Flores y Canales Rodríguez (2014)	Función docente concebida como una forma de atención educativa	El profesor apoya a uno o un grupo de estudiantes, de manera sistemática a través de acciones educativas
(Alcántara, 1990), citado en Velázquez Flores y Canales Rodríguez (2014)	Proceso de acompañamiento durante la formación de estudiantes, por parte de académicos competentes y formados para esta función.	Atención personalizada a un grupo reducido de alumnos,
Arakaki, et all (2019)	Proceso de orientación y acompañamiento al estudiante en la búsqueda de su bienestar y desarrollo personal	Estrategia universitaria para incorporar programas de tutoría y contemplarse no solo por la exigencia del marco legal, sino porque responden a un eje de calidad educativa al incrementar la permanencia de los estudiantes.
Rangel Romero y García de Alba Verduzco (2018)		Resultados de investigación efectuado por Levinson y Roche, demostraron que existe una correlación positiva entre tener un tutor y el éxito laboral.

**Fuente:** Elaboración propia con base en los autores.

Desde la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI (1998) propuesta por la UNESCO, se planteó la necesidad de modificar el proceso de aprendizaje en la Educación Superior, además de adoptar una nueva visión y desarrollar un modelo de enseñanza centrado en el alumno, aunado a ciertas responsabilidades del profesor donde se resalta proporcionar orientación y consejo a los alumnos con el fin de mejorar sus condiciones de vida (Ponce Ceballos et. all, 2018).

En la actualidad y sobre todo en las universidades del siglo XXI el tutor es una pieza clave para desarrollar consejería, ser guía para los alumnos en formación, conocer sus necesidades, contribuir a su bienestar, revisar junto con los propios alumnos su desarrollo académico y personal, situaciones que obstaculizan sus procesos por la institución, conocimiento de sus actitudes, habilidades, comportamientos, el modelo educativo, la normatividad institucional, disposición a escuchar, así como trabajar procesos con mayor calidez, empatía y cordialidad, dado que esta acción genera cargas emocionales que se tienen que identificar, cuya función requiere de capacitación permanente, de procesos de planeación y evaluación diagnóstica, de habilidades para la interacción interpersonal, pero sobre todo de una relación estrecha entre profesor-alumno con la finalidad de conocer al estudiante como persona, a través de una escucha activa y comunicación eficaz para saber de sus procesos de aprendizaje e incertivarlos a la obtención de mejores resultados formativos para su éxito profesional e impulsando con ello sus potencialidades (Rangel Romero y García de Alba Verduzco, 2018; Ponce Ceballos et. all, 2018; Cicero y Medrano, 2020; Arakaki et all, 2019). Desafortunadamente dentro del contexto universitario en la actualidad y de acuerdo a (Zabalza, 2006) citada en (Rodríguez Forero y Sierra Uribe, 2015) los fenómenos de masificación y la importancia del contenido científico disciplinar más que a la persona, el docente ha perdido su función tutorial, realizando dicha labor más como un compromiso administrativo y mantener algunos estándares de productividad académica, olvidando en opinión de Hanne y Mainardi Remis (2013), que la educación superior es un canal de acceso a distintas fuentes de información y de conocimiento, medio de promoción y formación integral, donde el sujeto que conoce debe ser la parte central en la que debemos orientar las acciones haciendo un análisis más profundo de los estudiantes para saber qué y cómo contribuir en el aprendizaje en función de las necesidades de los sujetos participantes (Ayala Ramírez, 2021).

En este sentido Muñoz y Gairín (2013) citados en Rangel Romero y García de Alba Verduzco, (2018), han manifestado que “la orientación y apoyo al estudiante durante su estancia en la universidad es un tema actual y de especial interés para los responsables institucionales, preocupados por la captación, retención y mejora del rendimiento académico del estudiante universitario” (p. 3), aunado a lo que Cruz y Abreu (2008) han señalado al decir que “es indispensable transitar de la tutoría enfocada únicamente al ambiente estrictamente escolar, hacia un nuevo proceso de tutoría, orientado a desarrollar individuos creativos, aptos para actuar en los ambientes dinámicos y complejos en los cuales realizarán su vida profesional y productiva para convertirse en factor de innovación” (p. 107).

Una principal ventaja competitiva de efectuar trabajo tutorial al interior de las universidades lo plantean Gairín, et. al. (2004:63) citados en Velázquez Flores y Canales Rodríguez (2014) al considerar que: *La acción tutorial integrada a la acción docente debe servir para posibilitar, a través de una retroalimentación adecuada, que los estudiantes aprendan de sus errores, facilitarles posibles remedios a sus dificultades, motivarles y ayudarles a centrar sus logros; consolidar sus aprendizajes, ayudarles a aplicar principios abstractos en contextos prácticos, estimar el potencial para progresar a otros niveles y guiar la elección de alternativas.*

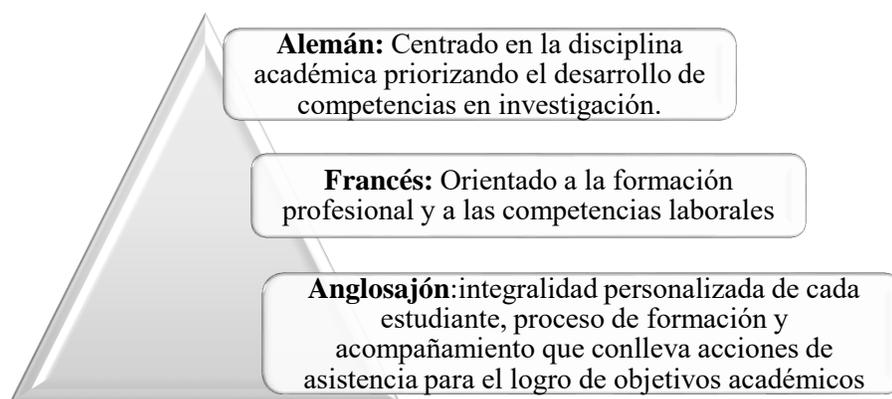
## Metodología del estudio

El estudio fue de corte cualitativo, a través de la búsqueda de información documental del Centro de Recursos Informativos del CUCEA, seleccionando en Scopus los artículos que a juicio del investigador se vincularon con la temática, siendo el objetivo la recuperación de elementos reflexivos de lo que han venido realizando las instituciones de educación superior y recuperando lo que ha sucedido en México y en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, identificando así ciertas perspectivas de atención tutorial que den atención a las condiciones actuales de los estudiante y a las universidades del siglo XXI. El tratamiento de la información se basó en el análisis de contenido en función de las aportaciones realizadas por investigadores en la materia.

## Resultados

Modelos tutoriales en educación superior

**Figura 1** Modelo alemán, francés y anglosajón



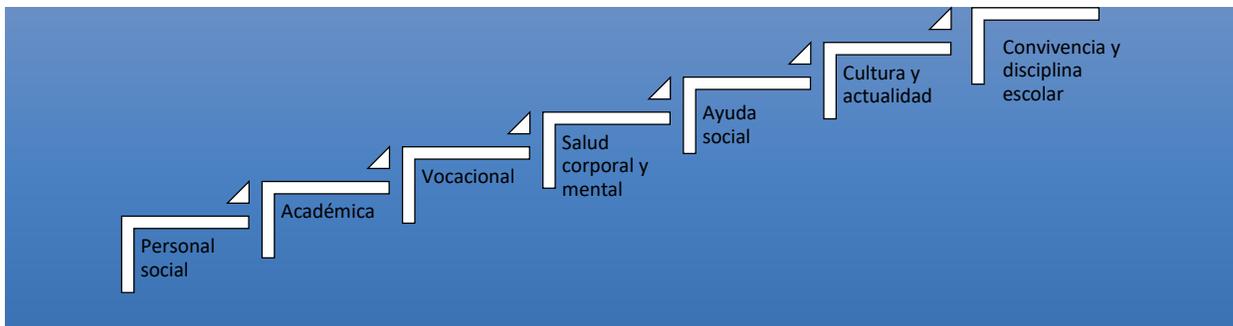
**Fuente:** Elaboración propia tomado de López Martín y González Villanueva (2018) citados en Cicero y Medrano (2020).

**Figura 2** Modelos teóricos de la tutoría



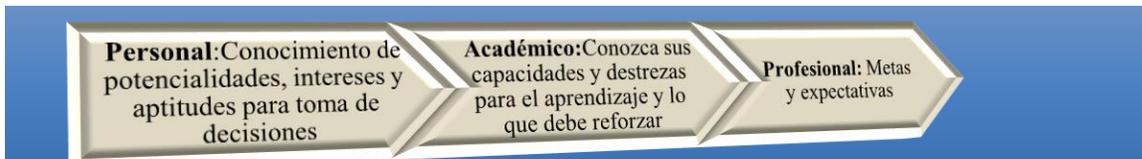
**Fuente:** Elaboración propia con base en Rodríguez (2004) citado en Rangel Romero y García de Alba Verduzco (2018).

**Figura 3** Áreas de atención de la tutoría



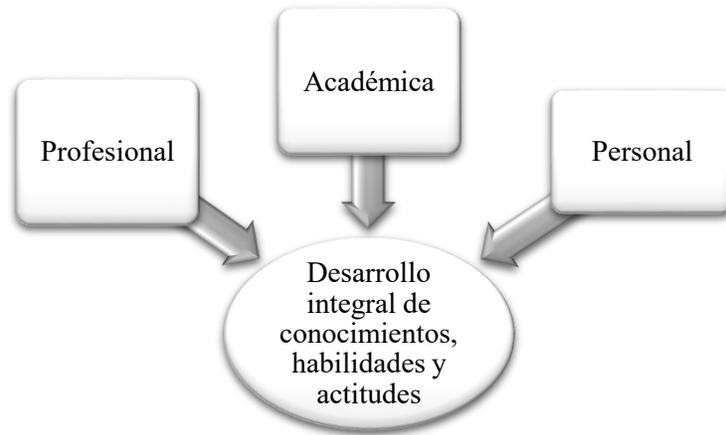
**Fuente:** Elaboración propia con base en el Ministerio de Educación de la República del Perú (2007) citado en (Ponce Ceballos et. all, 2018).

**Figura 4** Ámbitos de la tutoría



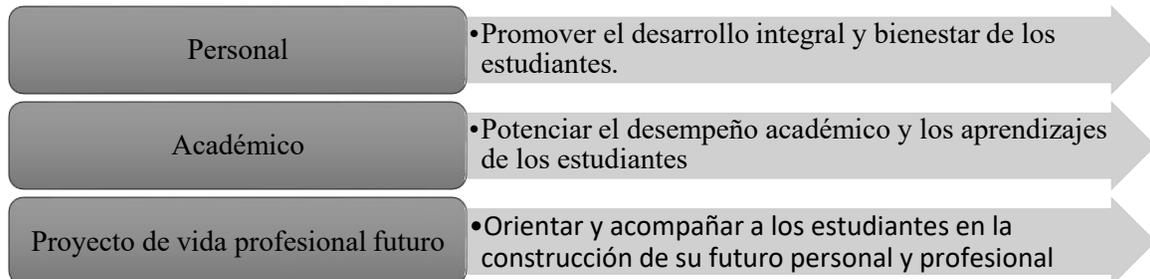
**Fuente:** Elaboración propia con base en López, C. (S/F).

**Figura 5** *Áreas de acción de la tutoría*

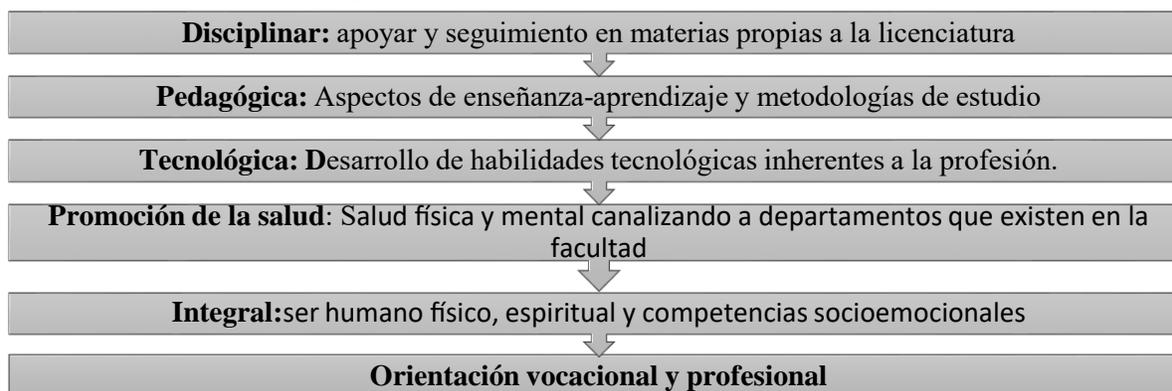


**Fuente:** Elaboración propia con base en (Cano González, 2009) citado en Campaner (2010).

**Figura 6** *Ámbitos de acción tutorial*



**Fuente:** Elaboración propia con base en programa de tutoría de la Facultad de psicología de la PUCP citado en (Arakaki et all, 2019).

**Figura 7 Ejes fundamentales de la tutoría**

**Fuente:** Elaboración propia con base en Chavez Escobedo; Roberto González Cantú y Martínez Herrera (2019).

Los modelos presentados para desarrollar la tutoría universitaria, se constituyen en una opción para que alguno de ellos se pueda implementar en el contexto universitario, sin embargo es fundamental que cada institución decida qué aspectos trabajar para la atención tutorial, definir su propio modelo a implementar, destacando que lo importante en la actividad tutorial es lo que expresan Velázquez Flores y Canales Rodríguez (2014) al considerar que debemos visualizar a las tutorías como una oportunidad para conocer mejor a nuestros estudiantes, reconocer que se enfrentan a situaciones difíciles en diversos ámbitos de su vida personal, familiar y escolar y, que su permanencia en la universidad, está marcada por el respaldo que encuentran en compañeros, docentes, tutores, padres de familia, entre otros. Los mismos autores recuperan la opinión que tiene un estudiante respecto a la tutoría al mencionar lo siguiente:

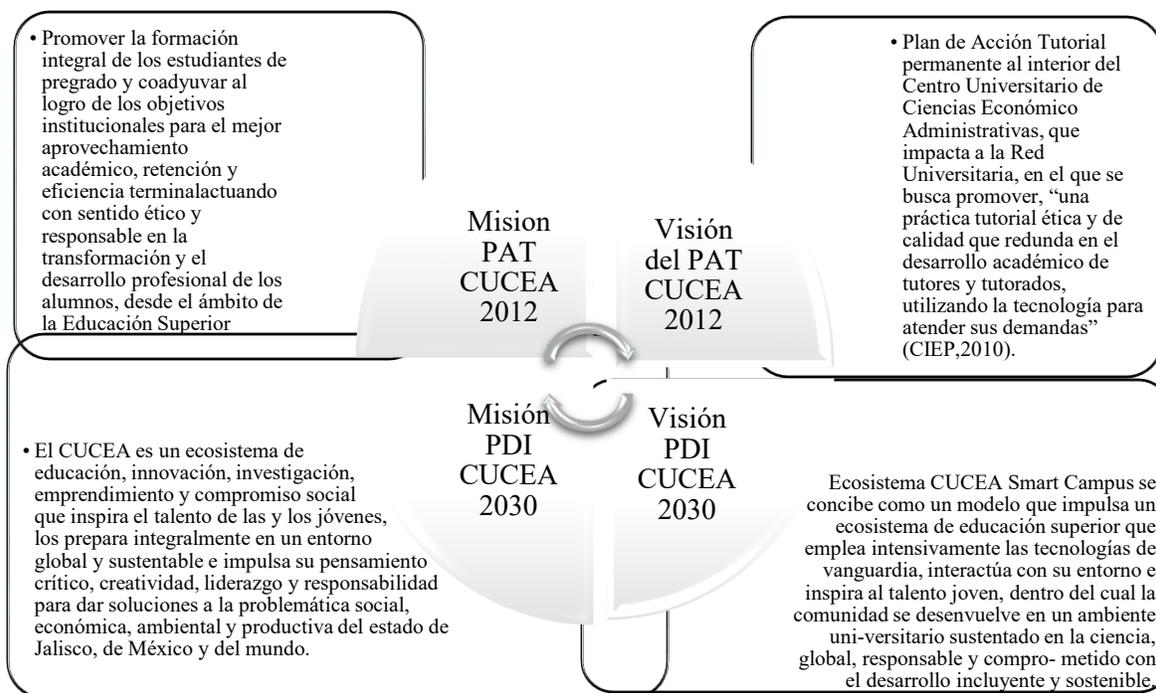
*En las sesiones de tutoría el maestro solo me pregunta ¿cómo vas de calificaciones? y si mi respuesta es bien, me dice que no tengo problemas y que puedo firmar mi tutoría. A los compañeros que van reprobando les pide que busquen a alguien que pueda ayudarlos para evitar reprobado. En ese momento me pregunto ¿para qué son las tutorías?, ni siquiera podemos platicar un poco de lo que me preocupa o me afecta en la universidad, esto me causa desinterés y desmotivación por asistir a las tutorías.*

De acuerdo a (Alvarez Rojo, 2007) citado en (Campaner,2010), las tutorías en las universidades son evaluadas como poco funcionales y efectivas por la mayoría de las instituciones y desde la perspectiva de los docentes, los alumnos no acuden o lo hacen poco, argumentando que los horarios ofrecidos no son los adecuados, o que la disposición de los profesores no cumple con sus expectativas, etc. Hanne y Mainardi Remis (2013), manifiestan que la permanencia o deserción de estudiantes universitarios (y fundamentalmente la de aquellos grupos considerados en situación de vulnerabilidad) no depende solamente de las intenciones y voluntades de éstos sino de muchos otros factores externos a ellos, que pueden condicionar y obstaculizar los egresos y graduaciones. Por lo que para asegurar un plan de

acción tutorial al interior de la universidad es necesario una comunicación fluida y continua entre los diversos actores e instancias formales, desarrollo de nuevos estudios e investigaciones que permitan recolectar información sobre los efectos y el impacto del programa de tutoría con respecto al desarrollo integral de los estudiantes para la toma de decisiones basadas en evidencia (Arakaki et all, 2019).

Para dar cuenta de las perspectivas que en material de tutoría se presenta en una institución de educación superior pública en México, como es la Universidad de Guadalajara y en específico del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, se recuperó lo siguiente:

**Figura 8** Misión y visión institucional de la tutoría y del plan de desarrollo institucional CUCEA



**Fuente:** Elaboración propia con base en (Vizcaíno y Díaz Pérez, 2012); (CIEP, 2010), citado en (Vizcaíno y Díaz Pérez,2012).

En la figura 8, se destaca que la misión del Plan de acción tutorial del CUCEA, contempló solo la atención a estudiantes de pregrado, no así a alumnos de posgrado. Al 2021 el Centro Universitario ofertó 38 programas educativos atendiendo una población escolar de 20,267 estudiantes: 19,319 de licenciatura y 948 de posgrado. El 95% de la población escolar corresponde a nivel de licenciatura y el 5% a estudiantes de posgrado; de estos, el 83% se encuentran en maestría y el 17%, en doctorado (Universidad de Guadalajara, 2021). Este es un primer dato que requiere ser modificado en la misión de tutoría en la que se tiene que

tomar una decisión institucional, ya que no solo deben ser atendidos los estudiantes de licenciatura, sino que se debe tener una cobertura total de atención tutorial, independientemente del nivel educativo. Se debe aprovechar la tecnología a fin de dar cumplimiento a la visión y poder lograr una mayor convertura, ya sea en una plataforma especial o aprovechar lo que la propia Coordinación de Innovación Educativa y Pregrado de la Universidad de Guadalajara diseñó en su momento para realizar la labor tutorial. Al ser el CUCEA un campus universitario la tecnología serán un elemento fundamental, por lo que la tutoría tendrá que estar incorporada a dichos profesores y asegurar su eficiencia y eficacia, basado en evidencias resultado de investigaciones en lo que a tutoría se realiza.

De acuerdo a datos obtenidos en (Universidad de Guadalajara, 2021) el total de la población estudiantil se conforma de 11,014 mujeres y 9,253 hombres, esto es, el 54% y el 46%, respectivamente, predominando en la matrícula las mujeres en cuestión de género. Entre algunos de los logros alcanzados en tutoría en el CUCEA durante el trienio 2019-2021 a cargo del Rector del Centro Universitario, donde se destaca lo siguiente:

**Cuadro 1** Logros tutoría 2019-2021

2019 - 2020	Cobertura	Académicos	Atención psicológica	Infraestructura	Tutoría inicial	tutoría de trayectoria
	Licenciatura, 30% de los estudiantes contaron con un tutor; mientras que, en el posgrado, 100% de los estudiantes tuvo ese apoyo.	Académicos que realizaron tutoría creció de 547 a 1 128	Incremento en cifras de atención psicológica para la salud emocional de los estudiantes	Actualización de software en 100% de equipos de cómputo La página web se actualizó, incluyendo los hipervínculos a los servicios académicos de la red, además de los del propio centro universitario	Se atendió al 100% de los alumnos de primer ingreso	Se atendió al 100% de los estudiantes en situación de artículo 35, con el 75% de aprobación
2020 - 2021	Se brindó tutorías y asesorías a 6,654 estudiantes del Centro Universitario, el equivalente	Los estudiantes fueron acompañados por 405 tutores en el calendario A, de manera semipresenci	S/D	A partir del plan de emergencia por la COVID-19, se permitió la administración y operación del programa	A través de la tutoría de adaptación de pregrado, se realizó el diagnóstico	En pregrado se atendió, durante el año, a 223 estudiantes en reprobación (casos del

	al 31% de nuestra matrícula total.	al, y 425 en el calendario B, en modalidad virtual, quienes contaron cada uno con cursos en línea diseñados y administrados para afrontar la pandemia.		de manera remota. Para ello, se creó un área de diseño instruccional y administración, y se gestionó ante las autoridades universitarias la donación de computadoras de escritorio y tabletas electrónicas.	o, la entrevista de seguimiento y la proyección del plan académico de 5,696 estudiantes	artículo 35) con asesoría entre pares y el seguimiento de tutores en el calendario A. Por otra parte, se llevó a cabo el diagnóstico y la proyección de trayectoria académica de 6,354 estudiantes atendidos mediante tutorías y asesorías
2021 - 2022	S/D	S/D	S/D	La Unidad de Tutorías cuenta con un repositorio de recursos educativos abiertos, aulas virtuales para la tutoría y la asesoría entre pares, de manera sincrónica y asincrónica, así como un comité de investigación	Los alumnos en situación de riesgo o vulnerabilidad son identificados y se realiza la gestión para canalizarlos a los servicios y programas de la Red.	Se consolidaron los procesos de atención remota asincrónica entre tutores y tutorados, además de impulsar la asesoría académica entre pares para regularizar

				académica que analiza e interpreta información para proponer estrategias y nuevos lineamientos con base en conocimientos científicos		a estudiantes en situación de bajo rendimiento o en artículo 35
--	--	--	--	--	--	---

**Fuente:** 1º, 2º. y 3er informe de actividades. Padilla Montes, L.G. Universidad de Guadalajara.

Otro dato relevante fue la evolución de estudiantes con discapacidad por nivel educativo, tal como se muestra en el siguiente cuadro 1.

**Cuadro 2** Evolución de discapacidad en estudiantes de CUCEA por nivel educativo y ciclo

NIVEL	CICLO ESCOLAR						
	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
<b>TOTAL</b>	37	56	79	72	118	173	<b>219</b>
<b>LIC</b>	34	52	77	68	108	162	<b>206</b>
<b>MTRÍA</b>	3	4	2	3	10	11	<b>12</b>
<b>DOC</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	1	<b>0</b>	<b>0</b>	1

**Fuente:** 2013-2018, cuestionario 911 de inicio de cursos SEP^-ANUIES-INEGI; 2019-2020, CUCEA, Coordinación de Control Escolar, citado en (Universidad de Guadalajara, 2021).

El cuadro 2, manifiesta la necesidad que se tiene de atender a este grupo vulnerable y con base en ello la institución se prepare, para ofrecer un servicio educativo acorde a las necesidades y tipos de discapacidad, aspectos que deberán ser identificados y sobre todo dar un seguimiento tutorial permanente a dicha población, ya que como se refiere en el propio PDI (2021) es necesario identificar al estudiantado en condición de vulnerabilidad, situación que puede dificultar su trayectoria y desempeño o, incluso, ocasionar el abandono escolar. Esto refuerza la necesidad de que como institución universitaria se valore la importancia de conocer quiénes son los estudiantes, cómo son y cuáles son sus necesidades, expectativas y aspiraciones (Universidad de Guadalajara, 2021), es decir de toda la población escolar, incluyendo a estudiantes que proceden de comunidades originarias, con problemas de adicciones, padres o madres de familia, alumnos con situaciones económicas difíciles,

alumnos con problemas de acoso, hostigamiento, etc. . Si bien el documento del Plan de Desarrollo Institucional CUCEA 2030 se plantea ofrecer servicios de calidad, esto se traduce en servicios eficaces, oportunos y transparentes que buscan siempre la innovación y la mejora continua que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios, con estricto apego a un marco normativo la tutoría universitaria debe replantearse, elaborar un diagnóstico institucional y con base en ello diseñar acciones estratégicas a fin de dar solución a las demandas de los estudiantes en formación.

El CUCEA como como el resto de instituciones universitarias de México y el mundo, han implementado en una serie de procesos académicos para otorgar el servicio educativo en condiciones de emergencia sanitaria, por lo que no se descarta el hecho de que: toda IES tiene como propósito la formación de talento humano, capaz de gestionar y difundir conocimiento, promover el cambio, la innovación social y productiva en su entorno local, nacional y global. Un centro universitario de calidad destaca por la interdisciplinariedad, el emprendimiento, la inclusión y la pertinencia (Universidad de Guadalajara, 2021). Y para realizar estos cometidos, es fundamental considerar al docente y su perfil ya que los modelos innovadores en la enseñanza y por ende del trabajo tutorial, deben transformarse para satisfacer las necesidades cambiantes del entorno, donde la tutoría debe ser un área estratégica a considerar, sin embargo, se tendrán que tomar decisiones que permitan definir el modelo tutorial, las acciones concretar a realizar, la cobertura, así como el impacto y trascendencia que la tutoría está teniendo en la comunidad estudiantil.

Se rescata dentro del PDI del CUCEA que uno de los ejes es la cobertura incluyente y con calidad, siendo en concordancia con una de las estrategias de la red universitaria, el proporcionar acompañamiento académico y asesoría técnica permanente para asegurar la calidad, la equidad, la inclusión y la conclusión de las trayectorias escolares, por lo que el el Centro Universitario dentro de sus áreas estratégicas en el campo de la atención tutorial es promover un programa institucional de tutorías académicas que proporcione acompañamiento académico y asesoría técnica permanente para asegurar la calidad, la equidad, la inclusión y la conclusión de las trayectorias escolares (Universidad de Guadalajara, 2021). Lo importante será tomar decisiones al interior de la institución, con todas las instancias involucradas, partiendo de una comunicación horizontal entre todos los actores involucrados y con base en diagnósticos institucionales definir los mecanismos, procedimientos y acciones a realizar para atender las necesidades actuales del estudiante del siglo XXI.

## CONCLUSIONES

Si bien la (ANUIES) *“formuló en el año 2000 líneas estratégicas de desarrollo en las que plasmó su visión sobre el Sistema de Educación Superior (SES), así como las rutas por las*

*que debía transitar en el mediano y largo plazos. A partir de dichas estrategias se generaron 14 programas, uno de ellos fue el de Desarrollo Integral de los Alumnos, que se propuso como objetivo apoyar a los alumnos con programas de tutorías y desarrollo integral, diseñados e implementados por las IES, con el fin de que una elevada proporción de ellos culminara sus estudios en el plazo previsto y lograra los objetivos de formación establecidos en los planes y programas de estudio” (Romo, 2004), citado en (Ponce Ceballos et. all, 2018), es momento de revisar qué hemos logrado como institución en la Red Universitaria y en particular en el CUCEA, por lo que un diagnóstico situacional contribuirá a la toma de decisiones al respecto.*

Es importante que se reflexione al interior de la comunidad docente de las instituciones universitarias, que la función de tutoría se reoriente no solo a cumplir con los requisitos administrativos de sus funciones para acceder a estímulos académicos, sino a una función facilitadora del trayecto formativo y académico del estudiante , que a través de la tutoría se atiendan las diferencias individuales y promueva el pensamiento crítico, la toma de decisiones, el manejo de emociones, la asertividad, la autoestima, entre otros aspectos que contribuyan a su desarrollo intelectual, académico, personal y profesional (Velázquez Flores y Canales Rodríguez (2014).

Hay contextos y elementos para realmente conocer al estudiante mismos que estriban en el contexto social, aspectos que tienes que ver con situaciones de tipo social específicas, su contexto educativo para identificar las habilidades que ha desarrollado, las que hay que reforzar y las necesarias y por ultimo el contexto tecnológico, basado en un diagnóstico de infraestructura disponible en el estudiante (Ayala Ramírez, 2021).

Es determinante que la Universidad dentro de su autonomía deberá contemplar la tutoría como una herramienta efectiva para las problemáticas de reprobación, rezago y deserción (Cruz et all, 2011) citados en Rangel Romero y García de Alba Verduzco (2018). Reconocer y sobre todo tomar decisiones al interior de las insituciones de educación superior de que la tutoría implica una intervención estructurada, planeada, que contempla una intervención oportuna a nivel cognitivo, social, cultural y existencial, centrada en un acompañamiento cercano, sistemático y permanente hacia el estudiante, de tal manera que se coadyuve a su integración y permanencia dentro de la institución (Romo, 2011) citado en (Ponce Ceballos et. all, 2018).

Aun en la actualidad y después de 22 años en que desde la ANUIES en México se determinó la realización de la tutoría universitaria, prevalece a la fecha falta de definición de dicha actividad, problemas para atender ciertas demandas de los estudiantes (trastornos, adaptación, entre otros), así como un desconocimiento de las características precisas de intervención técnica (por ejemplo elaboración y/o aplicación de instrumentos de apoyo) (Zazueta y Herrera, 2009) citados en (Ponce Ceballos et. all, 2018).

Dentro de las instituciones de educación superior uno de los problemas fundamentales de la tutoría ha sido que al integrarse como una función sustantiva de la labor docente, los docentes la viven como una tarea más para la que no han sido preparados (Velázquez Flores

y Canales Rodríguez, 2014). Por lo que de acuerdo con dichos autores se requiere hacer un diagnóstico institucional de las tutorías para conocer el impacto de los alcances y limitaciones en cucea, opiniones de tutores y tutorados, aciertos, dificultades, limitaciones, necesidades para desarrollar la labor, ventajas de la tutoría para tutores y tutorados.

Por último, el reto es entender que cada institución tiene diferentes características, cultura académica y que la población de jóvenes es distinta dependiendo de la región, el nivel socioeconómico, sus intereses y motivaciones y hasta sus historias de vida (Velázquez Flores y Canales Rodríguez, 2014).

Es fundamental que las instituciones universitarias del siglo XXI definan los ámbitos de la tutoría al interior de su institución, que se logre una coordinación y vinculación entre las distintas instancias al interior de la universidad, sin olvidar que lo importante es garantizar el tránsito del estudiante por la institución, cuidando de su bienestar y por ende realizar investigación educativa desde la tutoría que permita recuperar las percepciones y necesidades concretas en la materia por parte de todos los actores involucrados para efectuar mejoras continuas al trabajo tutorial.

## REFERENCIAS

- Arakaki, M.; Dammert, M.; Mendoza, N. y Herrera, D. (2019). Tutoría universitaria: aprendizajes y reflexiones a partir del programa de tutoría de la facultad de psicología en la pontificia universidad católica del Perú. *en blanco & negro*, 10 (11), 12-23.
- Ayala Ramirez, S. (2021). Elementos para determinar el Modelo de Diseño Instruccional desde una visión innovadora en Luna Rizo, M.; Ayala Ramírez, S.; Rosas Chávez, P., (Coordinadoras), *El Diseño Instruccional. Elemento clave para la innovación en el aprendizaje: Modelos y Enfoques*. Astra Ediciones
- Campaner, G. (2010). Reflexiones sobre las tutorías en los estudios superiores. *Revista de Educación en Biología*, 13 (2), 1-4.
- Cicero, N.K. y Medrano, L. (2020). El tablero colaborativo de responsabilidad del Estado y Covid 19: lo sincrónico y lo asincrónico en acción. En Memorias de ponencias de las X Jornadas sobre Enseñanza del Derecho. pp. 315-320. Centro para el Desarrollo Docente, Facultad de Derecho, Universidad de Buenos Aires. Noviembre, 2020. Disponible en <[www.derecho.uba.ar/academica/centro-desarrollo-docente/jornadas.php](http://www.derecho.uba.ar/academica/centro-desarrollo-docente/jornadas.php)>
- Chavez Escobedo, J.; Roberto González Cantú, R. y Martínez Herrera, G. (2019). Tutoría: Reflexiones Académicas *Daena: International Journal of Good Conscience*. 14(1) 194-204.
- Hanne, A.V. y Mainardi Remis, A.I. (2013). Reflexiones sobre la inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad en la educación superior. El Dispositivo Tutorial: un espacio en construcción. *Revista de Docencia Universitaria* 11 (2), 173-192.

- López, C. (S/F). Reflexiones sobre la tutoría como función del profesor universitario. 29 140. Recuperado de [https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/7651/Reflexiones%20sobre 20la%20tutor%C3%ADa%20como%20funci%C3%B3n%20del%20profesor%20uversitario.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/7651/Reflexiones%20sobre%20la%20tutor%C3%ADa%20como%20funci%C3%B3n%20del%20profesor%20uversitario.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Padilla Montes, L.G. (2020). Primer informe de actividades 2019-2020. Universidad de Guadalajara.
- Padilla Montes, L.G. (2021). Segundo informe de actividades 2019-2020. Universidad de Guadalajara.
- Padilla Montes, L.G. (2022). Tercer informe de actividades 2019-2020. Universidad de Guadalajara.
- Ponce Ceballos, S.; García-Cabrero, B.; Islas Cervantes, D.; Martínez Soto, T. y Serna Rodríguez, A. (2018). De la tutoría a la mentoría. Reflexiones en torno a la diversidad del trabajo docente. *Revista Páginas de Educación*. 11, (2), 215-235.
- Rangel Romero, X. y García de Alba Verduzco, J. (2018). La acción tutorial que se encamina en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí: reflexiones. *Espiraes revista multidisciplinaria de investigación*. 2(22), 89-98. DOI:10.31876/re.v2i22.363
- Rodríguez Forero, N. A. y Sierra Uribe, E. L. (2015). Reflexiones pedagógicas sobre la tutoría académica en educación superior. *Revista Salud Bosque*, 4(1), 29–36. <https://doi.org/10.18270/rsb.v4i1.29>
- Universidad de Guadalajara. (2021). *Plan de desarrollo CUCEA 2019-2025. Visión 2030* Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
- Velázquez Flores, G. y Canales Rodríguez, E. (2014). Reflexiones en torno al escenario de la tutoría en la universidad. El caso de México. *Revista anual acción y reflexión educativa*, 36,1-17.
- Vizcaíno, A.J. y Díaz Pérez, W. (2012). *Plan de accion tutorial del CUCEA*. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara.