

# LA TUTORÍA: UNA MIRADA AL PROGRAMA EDUCATIVO EN LENGUA INGLESA

Gina del P. Pacheco Balam<sup>1</sup>  
 Rosa Adriana May Meléndez<sup>2</sup>  
 María Elena Reyes Monjaras<sup>3</sup>

## Resumen

El presente trabajo se realizó con el objetivo de conocer la visión de estudiantes y profesores respecto a las estrategias, situación actual de los estudiantes del programa educativo en cuanto a los índices de deserción, las razones de este escenario y las oportunidades de mejora. Se realizó una encuesta a estudiantes de las generaciones 2015 y 2016 y también a los profesores. Se hizo una revisión de las razones de baja en portal ejecutivo de la institución, conforme a lo que indican los estudiantes cuando deciden abandonar el programa. La evaluación realizada a la información demuestra que hay un trabajo arduo por realizar. Para empezar por parte de las autoridades y quienes conducen el programa y por otra los principales actores del programa: estudiantes y profesores.

## Abstract

This research project was done with the objective of knowing the students' and teacher's perspective regarding to strategies, the students' current situation in the BA program as well as the desertion rates and the opportunities to improve. A questionnaire was applied to students from the generations 2015 and 2016, and another questionnaire was applied to teachers. A revision of the reasons for desertion was done, consistent with the information from the web page of the institution, according to what students express when they decide to abandon the bachelor degree. The analysis of the collected data demonstrates that there is still much work to do. To start with, on one hand the authorities and the people responsible of conducting the tutoring program; and on the

other hand by the main actors of the same program: students and teachers.

## Introducción

La labor tutorial se desarrolla a partir de 2000 cuando la Asociación Nacional de Instituciones y Universidades de Educación Superior (ANUIES) considera que los problemas de la educación superior como son la reprobación, el rezago y la deserción, se podrán disminuir mediante el seguimiento y acompañamiento de los estudiantes a lo largo de su

<sup>1</sup> Gestora del programa de lengua inglesa de la Universidad Autónoma del Carmen.

<sup>2</sup> Profesora de tiempo completo de la Facultad de Ciencias educativas de la Universidad Autónoma del Carmen.

<sup>3</sup> Profesora de tiempo completo de la Facultad de Derecho, de la Universidad Autónoma del Carmen.

trayectoria escolar. A partir de ese momento, se definen estrategias a seguir en las diversas instituciones de educación del país, para que cada una de ellas capacite al profesorado y personal administrativo en esta labor.

En este sentido, la tutoría ha sido desde 2002 uno de los quehaceres de los profesores de la Universidad Autónoma del Carmen (UNACAR) y se define a la tutoría como:

*“El acompañamiento, orientación, asesoría, canalización y seguimiento que recibe el estudiante de sus tutores a lo largo de su trayectoria escolar (admisión, ingreso, permanencia, egreso y titulación) para que optimice aprendizajes significativos, potencialice talentos, solucione dificultades personales, escolares, desarrolle hábitos de trabajo y estudio efectivo, que le permita ser competente en el área en la que se desarrolle.”*

Este acompañamiento es parte del horario de trabajo de cada uno de los profesores de la UNACAR independientemente si cuenta con maestría o doctorado o si pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), o tienen perfil PRODEP. Cualquiera que sea la categoría, carga académica o responsabilidad (algún cargo académico-administrativo), todos los profesores de tiempo completo tienen que ser tutores. Esta situación de alguna manera

provoca que no todos los tutores se encuentren siempre disponibles para sus tutorados. Las razones pueden ser múltiples, desde la atención a alguna reunión que no fue programada, atención a una situación de último minuto, o bien por la naturaleza del propio trabajo (investigación, comisión, cargo directivo o administrativo).

Aunado a ello, los estudiantes o tutorados que son definidos como *“todo estudiante de la UNACAR, quien recibe orientación y seguimiento de su proceso, del desempeño académico y socio afectivo a través de un tutor desde su ingreso, en cada periodo escolar y hasta su titulación”*; no acuden a tutoría, la mayoría de las veces. Las razones también pueden ser múltiples, desde la necesidad de acudir a las Actividades de Formación Integral (AFI's), hasta el simple hecho de no conocer al tutor o bien no tener interés en recibir el apoyo que ofrece la institución.

Por estas razones en el presente trabajo se hablará de las estrategias, las canalizaciones y su importancia, los casos de riesgo en cuanto a la reprobación, rezago o deserción y también se analizarán algunas opiniones de estudiantes y profesores en cuanto a la mejora de la labor tutorial; así como la asistencia, con mayor frecuencia, con el tutor. Todo ello, desde la perspectiva de que tan positivo o negativo ha sido el proceso de acción tutorial tanto para profesores como para estudiantes.

### **Estrategias**

Las estrategias son planes para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. Las estrategias están orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

En el ámbito educativo se habla de estrategias para la enseñanza y el aprendizaje, pero en cuanto a la función tutorial y para efectos de este trabajo nos referiremos solamente al conjunto de acciones planificadas, orientadas a alcanzar un objetivo: la atención de los estudiantes a las horas de tutoría.

En este sentido, los profesores emplean diversas estrategias, algunas en primera instancia para captar la atención de los estudiantes y provocar que acudan a las sesiones de tutoría y otras para lograr la continuidad de esas visitas. Como parte de estas estrategias de visita al tutor, casi desde los inicios de la labor tutorial, los profesores del programa educativo en lengua inglesa acordaron que pedirían a los estudiantes acudieran al tutor al término de cada secuencia, en su momento experiencia de aprendizaje, a fin de que pudieran recibir su calificación en los cursos de inglés de la licenciatura.

Esta es una de las estrategias que se continúan aplicando hasta el momento y que por lo menos permite que el estudiante conozca al tutor. Desde la perspectiva de

los profesores ha tenido un efecto positivo, ya que los tutores saben que los tutorados están recibiendo periódicamente calificaciones de sus cursos por lo que al finalizar el curso no podrán decir que el profesor nunca entregó calificaciones antes de los resultados finales.

El cuestionario empleado para recabar información de la perspectiva de los estudiantes indica que el 82% de los estudiantes consideran efectivas las estrategias que emplea el tutor. En palabras de los estudiantes, los tutores les anticipan los temas con los cuales trabajarán, se interesan por lo que tienen que decir, se ponen en el lugar del tutorado, los hacen sentir cómodos, les ayudan a mejorar sus habilidades, los ayudan a encontrar solución a sus problemas, los motivan a alcanzar sus metas o bien hacen convívios para que se sientan atraídos a asistir. Dado estos resultados se puede decir que los estudiantes sí están interesados en acudir a las sesiones tutoriales.

Desde la perspectiva del tutor, de acuerdo con el cuestionario aplicado, el 100% menciona emplear diversas estrategias, desde la comunicación informal en pasillos, redes sociales o cualquier medio de comunicación, hasta las estrategias formales como actividades de superación personal, el tratamiento adecuado e informar acerca de la obligatoriedad de las tutorías grupales. Dada esta situación, se puede inferir que los docentes se valen de diversas medidas para hacer que sus tutorados

se sientan interesados en acudir a las sesiones de tutoría, ya sea de manera individual o grupal.

No obstante, conforme lo que mencionan los profesores, el 80% de los encuestados indican que tienen tutorados con riesgo de reprobación. El número de estos tutorados va desde 1 hasta 6. Lo cual representa un índice bastante alto, si consideramos que el promedio de tutorado por profesor es de 9. Esto nos indica que aproximadamente el 33.33% de los tutorados se encuentra en riesgo de reprobación o lo que es lo mismo, 1 de cada 3 estudiantes tiene problemas para acreditar los cursos del semestre en que se encuentra. Esta situación es alarmante ya que los índices de reprobación traen como consecuencia otras cuestiones tales como el rezago o la deserción.

Todo esto, a pesar de que los profesores encuestados indican que apoyan a sus tutorados cuando manifiestan encontrarse en riesgo. Entre los que se destacan el ofrecimiento de asesorías temáticas, apoyo con bibliografía y ligas en internet para practicar, canalizaciones, hasta la concientización de la importancia de continuar estudiando o asistir a asesorías en los cursos en los cuales tienen problemas. Pero parece que ese apoyo es insuficiente o no es el que verdaderamente los estudiantes esperan o necesitan para evitar la reprobación.

Otra estrategia empleada y reconocida por los tutores y tutorados son las canalizaciones a los diversos departamentos y

servicios con los que cuenta la UNACAR. El 50% de los estudiantes indicó haber sido canalizado al departamento de becas y el 45.8% de ellos, indicó que habían sido canalizados a asesorías. El resto de los estudiantes externó haber sido canalizado a alguno de los otros departamentos tales como el psicopedagógico, servicio social, prácticas, movilidad o el Centro de Investigación Lingüística (CIL). Los profesores coinciden con los estudiantes en cuanto a las canalizaciones ya que de acuerdo con los datos de la encuesta el 66.7% indica que ha enviado a sus tutorados a los departamentos de becas, psicopedagógico y asesorías.

Los resultados anteriores demuestran que los servicios de apoyo han sido utilizados, pero de nueva cuenta no han tenido el impacto esperado en términos de los indicadores de reprobación, rezago y deserción.

### **La situación actual**

Para efectos de este trabajo, se tomarán en cuenta solamente las generaciones 2015 y 2016 de la licenciatura en Lengua Inglesa. El motivo es porque de acuerdo a los indicadores institucionales, durante el primero y segundo año de la licenciatura es cuando se presentan la mayoría de los casos de abandono, rezago y reprobación. Aquí se analizará que es lo que ha sucedido en el programa educativo en las últimas dos generaciones.



Gillermo Gamiño Delgadillo

En el 2015 ingresaron 45 estudiantes al programa educativo. A la fecha se han dado de baja, ya sea temporal o definitiva 18 estudiantes lo que representa el 40% del total de la matrícula. Este indicador es bastante alto. Lo que conviene analizar es las razones por las cuales se han dado las bajas. 7 de los 18 estudiantes (el 38.88%) se dieron de baja por cambio de institución educativa (foránea) lo que significa que probablemente por cuestiones de movilidad familiar tuvieron que abandonar la licenciatura. 6 de los estudiantes (33.33%) fueron dados de baja por reglamento. Esto significa que reprobaron todos o la mayoría de los cursos. Dado que las calificaciones son menores a 50 en la mayoría de los casos, esto significa que los estudiantes acudieron a cla-

ses las primeras semanas, pero después decidieron no regresar más a clases. 3 de los estudiantes (17.64%) indicaron en el formato de baja "otro", lo que indica que no quisieron dar las razones de abandono del programa educativo. Finalmente 2 de los estudiantes (11.11%) fueron dados de baja por falta de inscripción. Lo cual indica que no completaron la documentación necesaria para estar oficialmente inscritos en el programa educativo.

Lo que se rescata de este análisis es que la mayoría de los estudiantes se dieron de baja o bien por cuestiones ajenas a su voluntad o bien porque no estaban seguros de la opción educativa que habían tomado. Asimismo, se siguen presentando casos en los cuales los estudiantes simplemente no quieren decir o externar

la razón por la que abandonan la licenciatura. Hasta aquí, sin importar la labor que realice el tutor, se seguirán presentando casos similares porque los profesores estamos trabajando con adultos jóvenes, quienes toman decisiones que no pueden ser forzadas.

En los casos donde el abandono se da desde las primeras semanas valdría la pena hacer un análisis más profundo, ver si hubo alguna manifestación de inconformidad en cuanto al programa educativo, profesores, servicios o simplemente falta de certeza en cuanto a la formación.

Por lo que respecta a la generación 2016, ingresaron 54 estudiantes al programa educativo. A la fecha se han dado de baja 7 estudiantes lo que representa el 12.96% del total de la matrícula de esa generación. Este indicador

aunque no es muy alto, si es conveniente analizarlo porque esas bajas se han dado solamente entre el primero y segundo semestre de la licenciatura. 3 de los 7 estudiantes (42.85%) fueron dados de baja por reglamento, es decir reprobaron todos o la mayoría de los cursos. 2 de los 7 estudiantes (28.57%) se dieron de baja por cambio de institución educativa. 1 de los 7 estudiantes (14.28%) se dio de baja por cambio de programa educativo. Finalmente 1 de los 7 estudiantes (14.28%) se dio de baja por falta de inscripción, es decir, por no cumplir con los documentos necesarios para quedar oficialmente inscrito en el programa educativo.

De nuevo, los casos de cambio de institución pueden ser por movilidad familiar o bien porque se tenían objetivos definidos desde el principio y solamente se realizó la inscripción a la UNACAR como una opción “de paso”. Esto es mientras se contaba con la posibilidad de presentar examen de admisión en otra institución. Ante estas situaciones se considera que la tutoría puede hacer muy poco. Los jóvenes con los que los profesores deben lidiar a veces ya tienen claros sus objetivos y, en otras, las circunstancias ajenas a su voluntad los obligan a tomar decisiones que no importa cuál sea la labor que realiza el tutor, esta decisión no puede ser cambiada.

De igual manera que con la generación anterior, en los casos de reprobación de todos los cursos habría que analizar si los

estudiantes dejaron de asistir a los cursos porque no están vinculados con su licenciatura, si eran muy difíciles, si influyó la actitud de los profesores o cuáles fueron las razones de abandono.

### **Estudiantes en riesgo**

Se considera estudiantes en riesgo, aquellos que por alguna razón han llevado más de una vez un curso y no logran acreditar, a quienes por alguna razón han pensado en abandonar los estudios de licenciatura, a quienes después de varios semestres y de reprobar varias veces cursos de inglés no logran acreditar, cuando ya se encuentran en semestres avanzados y también a quienes reprueban cursos seriales que no permiten el avance en el programa educativo. Todos estos casos contribuyen al incremento de los índices de reprobación, rezago y deserción.

En este sentido, en el pequeño cuestionario que se aplicó a los estudiantes de lengua inglesa, se encontró que el 27.27% de los encuestados respondió que si se habían encontrado en riesgo de reprobar. 28.57% atribuye la situación al profesor, ya sea porque no han comprendido la asignación de proyectos o bien porque no entendían el sistema de evaluación del profesor o que las tareas eran tediosas. El mismo porcentaje de estudiantes reconoce que se le olvida hacer tareas o que no ha puesto el empeño suficiente. El 42.85% solamente indica que si han estado en riesgo de reprobar, pero no indican las razones de

este riesgo. Esto podría implicar que ya sea que reconocen que no están haciendo lo que deberían para acreditar o bien que pudiera ser la metodología o la forma de evaluación lo que no consideran adecuado. Cualquiera que sea la situación, se requiere hacer un estudio a profundidad que contribuya a encontrar las razones y en su caso tomar las medidas necesarias para evitar los índices de reprobación o rezago.

En cuanto a la posibilidad de abandono de la licenciatura, el 31.81% de los encuestados respondió que si habían pensado en abandonar la licenciatura. Las razones que manifestaron fueron diversas. Entre las respuestas se encontró que no era lo que esperaban y se aburrían, porque no se sienten lo suficientemente preparados por falta de dedicación de ellos mismos, porque no tienen las suficientes habilidades en el idioma, por problemas personales, o bien por no sentirse seguros de la carrera elegida. Llama la atención el hecho de que algunos de quienes hicieron estas menciones no han reprobado ninguno de los cursos a lo largo de la licenciatura. Asimismo, dos casos particulares de propensión al abandono por problemas psicológicos tales como la depresión o la ansiedad. En este sentido y en estos casos en particular, la labor del tutor ha sido de vital importancia, ya que estos chicos aún permanecen en el programa educativo y uno de ellos está por concluir el programa de estudios.

Contrario al aspecto anterior, aunque hay estudiantes que han reprobado 1, 2 ó 3 cursos no piensan en abandonar la licenciatura, ya que están seguros de la carrera que han elegido, saben cuál es la labor que quieren desempeñar cuando se gradúen, y saben que es la meta que se han propuesto. Además están conscientes de que la falta de empeño y dedicación los ha llevado a la reprobación.

### **Oportunidades de mejora**

Como en cualquier situación académica, siempre hay oportunidades de mejorar lo que se esté haciendo. Desde la perspectiva de los profesores, una de las oportunidades de mejora es poder dar atención a los estudiantes que se consideren más convenientes y no casarse con un horario establecido como sucede actualmente con el horario institucional, los viernes de cada semana de 11:00 a 13:00 horas.

Otro aspecto importante, es contar con mejores cubículos para no ocupar un salón de clase para el desempeño de la tutoría. Cuando se requiera realizar tutoría grupal se podrá solicitar el espacio para ello. Contar con un espacio privado para tratar problemas que solamente atañen al tutor y tutorado brinda confianza a quienes son los receptores del servicio. El hecho de que los tutores deben contar con la confianza por parte de sus tutorados es fundamental para que la labor que se realice se optimice; particularmente cuando se trate de temas delicados de índole personal para el tutorado.

Aunado a ello, los estudiantes encuestados hacen las siguientes sugerencias para mejorar el programa de tutoría: hacer mejores actividades que permitan la integración de los estudiantes; que no sean los viernes; cambiar el horario; que tenga valor AFIS; que se realicen dinámicas o actividades para los jóvenes que valgan la pena o que los relajen y diviertan; implementar actividades un poco más participativas y divertidas; eliminarlas del programa; que no sea obligatoria, que esté disponible SOLAMENTE si el alumno tiene algún problema y deba acudir a ella; enfocarse al rendimiento académico de los alumnos.

Todas estas sugerencias, emitidas por los estudiantes, indican a los profesores del programa educativo que se requiere realizar labor conjunta para ofrecer mejor servicio de tutoría a todos los jóvenes de lengua inglesa. Aunado a ello, también es labor de las autoridades considerar las opiniones de los jóvenes en cuanto al funcionamiento de la tutoría en cada una de las licenciaturas que ofrece la UNACAR. Permitir un poco de flexibilidad para realizar esta importante labor puede provocar que se realice con mejor y mayor empeño en cada programa educativo y que los jóvenes se acerquen más a sus tutores para recibir la orientación necesaria cuando lo requieran.

Por su parte, entre los profesores encuestados llaman la atención los siguientes comentarios respecto a las oportunidades de mejora:

*“Para que exista aprendizaje, el estudiante debe traer interés y voluntad, por lo tanto sugiero que lo primero que se debe hacer, es esto, determinar si el alumno tiene el interés real en la licenciatura, y segundo, si tiene la voluntad de trabajar en lo que se le indique que haga. Si el alumno carece de una u otra, poco importará todo lo que el tutor haga, al final de cuentas ese alumno desertará, como he observado en muchos de mis tutorados que se han inscrito a la licenciatura porque no alcanzaron cupo en otras facultades o porque algún familiar quiere que estudie, pero no él o ella o por cualquier otra razón. Por lo tanto, esto es algo que se debe realizar desde antes de las inscripciones, e inscribir únicamente aquéllos que cubran estos dos requisitos. Habrá que tomar la decisión y el riesgo de que queramos cantidad que al final de cuenta nos afecta o calidad que nos dejará en evidencia al principio y por un tiempo, pero al final no he visto ninguna universidad de prestigio que cierre por rechazar cantidades enormes de alumnos”.*

Otro profesor (a) manifestó que debe existir:

*“Compromiso de ambas partes, del estudiante y del profesor; la observación, el seguimiento y el análisis de la*

*causa real de reprobación, rezago y deserción. Considero, que las causas son múltiples, muchas veces económicas, muchas veces por problemáticas que golpean o golpearon la autoestima del estudiante, otras veces inconformidad con los profesores o las instalaciones, algunas veces por sentirse incapaces, casos de enfermedad. También es bueno que la institución conozca bien a sus profesores, algunas veces también es apatía en su trato, desinterés en el estudiantado incluso en casos de enfermedad, también descarga de frustraciones con el estudiantado, el entorno agresivo que va desde la calle, hasta la institución en el profesorado. Mi sugerencia es sensibilización y capacitación para ambas partes”.*

Estas reflexiones de los profesores demuestran que, por un lado los aspirantes a los programas educativos deberían realizar un test vocacional, una entrevista o cualquier otro medio que permita saber si están seguros de que la decisión que han tomado es verdaderamente la acertada. Por otra parte, se requieren un test de resiliencia para verificar si el estudiante cuenta con la madurez suficiente para enfrentar las adversidades a las que tendrá que enfrentarse cuando inicia una formación académica que representará la forma de sustento a lo largo de su vida. Acciones como las sugeridas con ante-

rioridad, permitirá conocer con antelación un poco más el perfil del aspirante al programa educativo y por lo tanto también implicaría redefinir el taller de inducción a la universidad ya que se podría trabajar un taller de resiliencia que le permita al estudiante sentirse más seguro de que puede conseguir sus metas de vida, siempre y cuando trabaje con la suficiente convicción de que es posible.

Por otra parte, la sensibilización y capacitación que deben recibir los profesores es indispensable para que la labor tutorial sea de calidad y permita tener impacto en la vida académica y personal de los tutorados. A pesar de que muchos profesores que actualmente fungen como tutores, tienen al menos quince años de antigüedad en la institución, cuando surgió la tutoría se vieron forzados a llevar a cabo una actividad para la cual no estaban, y aun ahora, no están preparados. Trabajar con seres humanos no es una tarea fácil. Los administradores de empresas saben bien que el recurso más difícil de trabajar y el que puede ocasionar que la empresa prospere o se vaya a la quiebra es el recurso humano. Los profesores repentinamente se encontraron no solamente con la labor docente, sino que además tienen que lidiar con el apoyo a los estudiantes, como si fueran administradores de empresas, para resolver conflictos, situaciones emocionales, económicas, de salud, o incluso psicológicas que afectan a los estudiantes.

Ante ello, se requiere de un manejo apropiado de los docentes y saber cómo poder conjugar sus propios requerimientos, intereses, situaciones personales, familiares, de salud y económicas, con las que también tienen que lidiar ellos mismos. Aunque la capacitación ha sido clave durante todo el desarrollo del programa de tutoría, la capacitación actual debe ser orientada o tener una perspectiva distinta, tal vez ello contribuya a mejorar la labor que desempeña el docente, ya que sintiéndose administrador, tal vez pondrá mayor empeño en la labor tutorial, ya que ello repercutirá en la “productividad” de su trabajo, la cual está representada por el número de estudiantes que logran superar la vida académica y logran concluir satisfactoriamente los estudios de licenciatura.

### **Conclusiones**

Como conclusión podemos decir que la tutoría no ha tenido el impacto esperado y esto se debe a diversas razones, tales como la falta de compromiso por parte de estudiantes y profesores, la falta de seguimiento por parte de los responsables del programa, la falta de investigaciones serias que contribuyan a determinar el impacto del programa sea éste positivo o negativo, entre otras. A continuación presentamos nuestras reflexiones respecto a cada una de ellas.

La falta de compromiso de los estudiantes es fácilmente detectable sólo con medir el porcentaje de

asistencia a las sesiones de tutoría. La asistencia parece que únicamente se da los viernes, en algunos casos, porque así está establecido en el horario del estudiante. No hay, en muchas ocasiones interés de los estudiantes en asistir a tutoría fuera del horario designado a tutoría grupal. En este sentido, tomamos como referencia los resultados de las encuestas aplicadas y con respuestas de los estudiantes quienes la considera como “*honestamente, una pérdida de tiempo*”, o bien, “*no tengo contacto con el tutor*” y en el último de los casos “*no asisto*”.

Si bien la tutoría es un acompañamiento, es también un servicio gratuito que ofrece la institución, entonces ¿por qué obligar a quienes no están interesados a asistir? Ya sea porque desde su percepción no la requieren o no la consideran de utilidad. Respecto a este rubro, corresponde a los responsables del programa recoger las opiniones anónimas de una muestra representativa del estudiantado para que se tomen medidas que de alguna manera contribuyan a la asistencia a tutoría por parte de los tutorados. Tal como se hace durante el proceso de reinscripción en el cual los estudiantes no pueden reinscribirse, si no han calificado a sus profesores del semestre anterior.

La falta de compromiso por parte de los profesores es otra situación que provoca que los jóvenes no acudan con el tutor. El tutor muchas veces alega que los estudiantes simplemente no

acuden, pero los responsables del programa no dan seguimiento a los tutorados o a una muestra de los tutorados que no asisten y les preguntan las razones de su inasistencia. Así como tampoco existen medidas que sancionen los profesores que no cumplen con el rubro, o bien, estimulen a quienes sí lo hacen. Por lo tanto, aunque se trabaja con profesionales, al no existir seguimiento, más que la mera revisión de reportes, pues no pasa nada si se cumple con la tutoría o no.

Como ejemplo de esta situación, podemos decir que de los profesores invitados a realizar la encuesta, para realizar este trabajo, solamente 38.36% del total, participaron en la encuesta, a pesar de que se envió la invitación y la liga para responder a través de correo electrónico. Cabe mencionar que responder la encuesta no llevaría más de 10 minutos. Aunque parezca redundante, corresponde a las autoridades tomar las medidas conducentes para que de alguna manera sea una labor que se realice; pero sobre todo que se realice de manera adecuada y efectiva, de tal suerte que si logre impactar en los indicadores que requieren atención: la reprobación, el rezago y la deserción.

Definitivamente, el seguimiento, el análisis y particularmente las decisiones que las autoridades tomen, respecto al programa, es fundamental para que la tutoría tenga un impacto positivo.

Finalmente, es importante que los responsables del programa

también realicen investigación para medir la efectividad del programa que hasta el momento ha demostrado no tenerla. Conocer de fondo las razones por las cuales se ha visto más como una carga adicional a las actividades cotidianas y no como un espacio de convivencia en el cual tutores y tutorados pueden hablar de las cuestiones que son importantes para mejorar no solamente como estudiantes o profesores. Asimismo considerar por qué no se le ha dado la importancia que requiere para que pueda contribuir a la formación de los futuros profesionales.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- ANUIES (2001). Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior. México.
- De la Cruz, G., Chehaybar, E., Abreu, L. (2011). Tutoría en educación superior: una revisión analítica de la literatura. Revista de la Educación Superior. Vol. 1. No. 157. División de estudios de posgrado. Facultad de Medicina. UNAM.
- Lara, B. (2009). La tutoría académica en educación superior: modelos, programas y aportes. Universidad de Guadalajara. México.
- Obaya, A. & Vargas, Y. (2014). La tutoría en la educación superior. UNAM. México.
- UNACAR (2017). Tutoría. Servicios al estudiante. Recuperado de: [http://www.unacar.mx/SERVICIOS\\_ESTUDANTILES/tutoria/tutoria.html](http://www.unacar.mx/SERVICIOS_ESTUDANTILES/tutoria/tutoria.html)
- UNACAR (2009). Reglamento del personal académico. UNACAR. México.
- UNACAR (2003). Reglamento del estudiante. UNACAR. México.