

COORDINADORA  
MARÍA EVELINDA SANTIAGO JIMÉNEZ

# TRANSFORMANDO VIDAS

## El poder de las tutorías



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO®





COORDINADORA  
MARÍA EVELINDA SANTIAGO JIMÉNEZ

# TRANSFORMANDO VIDAS

## El poder de las tutorías



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO®



Coordinadora  
María Evelinda Santiago Jiménez

#### Autores

Tania Cruz Mentado  
María del Rocío Juárez Ruiz  
Aurora Sac Nichte Fuentes Salinas  
María del Rayo López Tlahuiz  
Mónica Ivette Durán Bautista  
Irma Delia Rojas Cuevas  
Margarita Ponce y Loranca Calderón  
José Rafael Mendoza Vázquez  
Juventino Ameca Alducin  
Alba Lourdes Poblete Basurto  
María Griselda Ramírez Lavalle

Ariadna Colette Perpuli Ceseña  
Amira del Carmen Dagnino Olivas  
Paulina Escalante Ramírez  
María Guadalupe Beltrán Lizárraga  
Ángela García Vidal  
Cecilia Salazar Palmeros  
Teodoro Alarcón Ruíz  
José Antonio Macario Méndez Bañuelos  
Juan Díaz Téllez  
Carlos Rafael Mendoza Rojas

Corrección: Arturo Navarrete  
Maquetación de portada: Araceli Rivera Ruiz  
Diseño gráfico editorial: Araceli Rivera Ruiz

La fotografía de la portada fue tomada de la plataforma <https://pixabay.com>

Este libro fue sometido a arbitraje doble ciego, realizado por pares académicos.

© MMXXVI. Miguel Ángel López Gil  
2 sur 6114  
Puebla, Puebla.  
Tel. 2222654790  
ISBN: 978-970-96769-3-8

El editor no se hace responsable por el contenido de esta obra, ni éste representa de ninguna manera la ideología de la editorial. El contenido es responsabilidad exclusiva del autor.

Autor y editores no asumen responsabilidad alguna por los daños y perjuicios que pudieran sufrir los usuarios, derivados de su actuación o falta de ella, como consecuencia de cualquier información contenida en este libro.

Se prohíbe reproducir este libro parcialmente o en su totalidad, así como realizar cualquier tipo de reproducción o grabación magnética, tratamiento informático, almacenamiento de información o sistema de recuperación por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, registro, etc., sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright. Todos los derechos reservados. La reproducción pirata causa un grave daño tanto a los autores como a los editores.

**¡La reproducción pirata mata al libro!**

# Índice

<b>Prólogo</b>	<b>7</b>
<b>Presentación</b>	<b>11</b>
<b>TUTORÍAS CON ENFOQUE HUMANO</b>	
Capítulo 1	
<b>La esperanza como eje del proceso tutorial</b>	<b>15</b>
María Evelinda Santiago Jiménez	
Capítulo 2	
<b>La empatía: el desafío que impulsa el proceso tutorial</b>	<b>49</b>
Tania Cruz Mentado María del Rocío Juárez Ruiz	
Capítulo 3	
<b>La inteligencia del tutor transformador: fuerte de mente y de corazón</b>	<b>89</b>
Tania Cruz Mentado Aurora Sac Nichte Fuentes Salinas	
Capítulo 4	
<b>Tutoría transformacional: un enfoque basado en competencias sistémicas e instrumentales con el bienestar y la inteligencia emocional</b>	<b>123</b>
María del Rayo López Tlahuiz Mónica Ivette Durán Bautista	
<b>TUTORÍAS QUE BUSCAN DESARROLLAR COMPETENCIAS</b>	
Capítulo 5	
<b>La acción tutorial orientada a desarrollar la comunicación efectiva en la educación superior</b>	<b>159</b>
Irma Delia Rojas Cuevas, Margarita Ponce y Loranca Calderón, José Rafael Mendoza Vázquez Juventino Ameca Alducin	

## Capítulo 6

### **Competencias y destrezas de un tutor para abordar el riesgo psicosocial**

197

Alba Lourdes Poblete Basurto

María del Rayo López Tlahuiz

María Griselda Ramírez Lavalle

## LAS TUTORÍAS EN EL ENTORNO EDUCATIVO NACIONAL

### Capítulo 7

### **Construcción del Modelo de Perfil del Tutor para el Nuevo Modelo Educativo del Tecnológico Nacional de México: Una propuesta Teórica-Normativa**

225

Ariadna Colette Perpuli Ceseña

Amira del Carmen Dagnino Olivas

Paulina Escalante Ramírez

María Guadalupe Beltrán Lizárraga

### Capítulo 8

### **Sistema de Gestión de la Calidad: una herramienta de mejora continua para la Gestión Institucional de la Tutoría**

281

Ángela García Vidal

Cecilia Salazar Palmeros

Tania Cruz Mentado

Teodoro Alarcón Ruíz

## APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA EN TUTORÍAS

### Capítulo 9

### **Acompañamiento Digital: Estrategias tutoriales en el Instituto Tecnológico de Puebla**

317

José Antonio Macario Méndez Bañuelos

### Capítulo 10

### **Características de un *software* para el seguimiento de tutorías en una institución de educación superior**

357

Irma Delia Rojas Cuevas

José Rafael Mendoza Vázquez

Juan Díaz Téllez

Carlos Rafael Mendoza Rojas

# Prólogo

La tutoría en la formación profesional consiste en un apoyo individualizado que busca optimizar el desempeño escolar y al mismo tiempo ayudar en el paso hacia el entorno laboral, fomentando el crecimiento holístico de los alumnos. En este confluyen diferentes áreas: académica, personal, social y profesional. Entre algunas de las actividades de la tutoría se pueden mencionar, fortalecer competencias, resolver dificultades y establecer rutinas de estudio y trabajo. En el presente texto se encuentran diferentes aproximaciones al quehacer de la tutoría en diez capítulos. En cada uno de éstos se desarrollan los temas de forma profunda y con una sólida rigidez metodológica, aportando además referencias bien seleccionadas que permitirán al lector profundizar aún más en los temas tratados en dichos capítulos. El libro se divide, considerando el enfoque de los capítulos, en las secciones siguientes: tutorías con enfoque humano, tutorías que buscan desarrollar competencias, las tutorías en el entorno educativo nacional y aplicación de la tecnología en las tutorías. Estos enfoques considerados en este libro son sustanciales para entender de forma completa como la tutoría ayuda en la formación de un ser humano integral.

Las tutorías con enfoque humano se centran en el acompañamiento personalizado del estudiante, buscando su desarrollo in-

tegral y bienestar, la visión es apoyar más allá del simple rendimiento académico. Este enfoque busca mejorar habilidades socioemocionales, fomentando la autonomía y la responsabilidad, generando un ambiente de confianza y respeto en la sociedad. En el libro los capítulos que más se centran en este enfoque son: “La esperanza como eje del proceso tutorial”, “La empatía: el desafío que impulsa el proceso tutorial”, “La inteligencia del tutor transformador: fuerte de mente y de corazón” y “Tutoría transformacional: un enfoque basado en competencias sistémicas e instrumentales con el bienestar y la inteligencia emocional”.

Las tutorías que buscan desarrollar competencias son efectivas para ampliar aptitudes laborales, tanto técnicas como transversales, a través de la orientación y el acompañamiento individualizado. Las competencias desarrolladas pueden ser habilidades concretas del trabajo o habilidades denominadas blandas tales como comunicación, trabajo en equipo, y resolución de problemas. Centrados mayormente en este enfoque están los capítulos: “La acción tutorial orientada a desarrollar la comunicación efectiva en la educación superior”, “Comunicar para conectar, resolver para transformar: Habilidades esenciales en la tutoría” y “Competencias y destrezas de un tutor para abordar el riesgo psicosocial”.

Las tutorías en el entorno educativo nacional, tanto para estudiantes como para docentes, son un componente sustancial para mejorar el rendimiento académico y la calidad del educando. Es-

tas acciones de acompañamiento individual buscan prevenir la reprobación y deserción escolar, fortaleciendo al mismo tiempo el desarrollo integral de los educandos. En el libro los capítulos que más se centran en este enfoque son: “Construcción del Modelo de Perfil del Tutor para el Nuevo Modelo Educativo del Tecnológico Nacional de México: Una propuesta Teórica-Normativa” y “Sistema de Gestión de la Calidad: una herramienta de mejora continua para la Gestión Institucional de la Tutoría”.

La aplicación de la tecnología en las tutorías ha transformado este proceso de acompañamiento estudiantil, brindando nuevas herramientas y estrategias para el aprendizaje. Permite de forma fácil la personalización, el acceso a recursos vastos y la interacción a distancia, optimizando el trabajo tanto de los tutores como de los estudiantes. Centrados mayormente en este enfoque están los capítulos: “Acompañamiento Digital: Estrategias tutoriales en el Instituto Tecnológico de Puebla”, y “Características de un software para el seguimiento de tutorías en una institución de educación superior”.

Espero que los lectores disfruten la lectura de este libro tanto como yo, ya que en él encontrarán conocimientos y experiencias que permiten entender de forma simple algunos conceptos empleados en el proceso de tutorías, además los ejemplos presentados en esta obra sirven de ejemplo de cómo llevar a la práctica las teorías explicadas en la misma.

Por último, agradezco la oportunidad para comentar sobre este importante esfuerzo de académicos interesados no sólo en la enseñanza sino en la formación de seres humanos comprometidos con ellos mismos y la sociedad. Aquí desde mi oficina de trabajo, donde normalmente escribo sobre “cosas” técnicas, les saludo y nuevamente agradezco haberme permitido conocer, aunque sea un poco, sobre este tema tan importante que es la tutoría.

.

*Germán Ardul Muñoz Hernández*

Puebla, Pue. 4 de julio de 2025

# Presentación

En el mundo contemporáneo donde la educación es clave para el desarrollo personal y social, la tutoría se destaca como una herramienta fundamental para transformar vidas en los estudiantes de nivel educación superior. En esta compilación “Transformando vidas, el poder de las tutorías”, los autores ayudan a sumergirse en el creciente y necesario mundo de la tutoría y se explora su potencial como catalizador para el cambio positivo en la vida de los estudiantes, así como sus limitantes y desafíos, particularmente en la educación pública superior.

El libro se estructura en 10 capítulos, organizados en cuatro secciones principales:

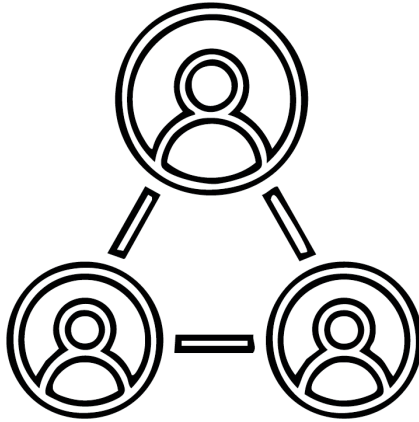
- a) Tutorías con enfoque humano,
- b) Tutorías que buscan desarrollar competencias,
- c) Las tutorías en el entorno educativo nacional y
- d) Aplicación de la tecnología en tutorías.

En la sección de tutorías con enfoque humano se presentan los fundamentos de la tutoría, enfatizando la importancia de la esperanza, la empatía y la inteligencia emocional en el proceso tutorial.

La sección sobre tutorías que buscan desarrollar competencias explora cómo la tutoría puede ser utilizada para desarrollar competencias clave en los estudiantes, como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la gestión del riesgo psicosocial. La sección sobre las tutorías en el entorno educativo nacional se enfoca en la implementación de la tutoría en el entorno educativo nacional, presentando casos prácticos y modelos de tutoría que han sido exitosos en diferentes instituciones educativas.

Por último, la sección *Aplicación de la tecnología en tutorías* examina cómo la tecnología puede ser utilizada para mejorar la tutoría, presentando estrategias y herramientas innovadoras para el seguimiento y acompañamiento de los estudiantes.

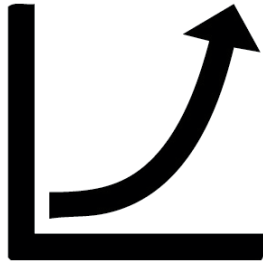
El objetivo de esta compilación de experiencias y visiones de profesionales en el tema, es proporcionar a los educadores, tutores y estudiantes una visión que busca ser integral de la tutoría y su potencial para transformar vidas. Se busca que los lectores encuentren en estas páginas inspiración y herramientas prácticas para implementar la tutoría de manera más efectiva en su propio contexto educativo.



# TUTORÍAS CON ENFOQUE HUMANO

- ✱ La Esperanza como Eje del Proceso Tutorial.
- ✱ La empatía: el desafío que impulsa el proceso tutorial.
- ✱ La inteligencia del tutor transformador: fuerte de mente y de corazón.
- ✱ Tutoría transformacional: un enfoque basado en competencias sistémicas e instrumentales con el bienestar y la inteligencia emocional.





## Capítulo 1

# La esperanza como eje del proceso tutorial

MARÍA EVELINDA SANTIAGO JIMÉNEZ



# Introducción

La tutoría es un proceso fundamental en la educación, tanto por su función académica como por su impacto en la vida emocional y social de los estudiantes (Kuh, 2007). Se reconoce que el papel del tutor va más allá de la simple supervisión del rendimiento académico, ya que su objetivo es guiar e inspirar a los jóvenes en un momento crucial de sus vidas. Es por ello que la tutoría es un proceso delicado que involucra la orientación y el apoyo integral de un ser humano. Esto requiere que el tutor comprenda que su labor es mucho más que simplemente cumplir con la normatividad y frustrar al estudiante a través del llenado de formularios donde confiese sus sentimientos e intimidades.

## La importancia de la esperanza en la tutoría

El tutor debe estar capacitado para impulsar el sentimiento de esperanza en los estudiantes, pero no se trata de una esperanza pasiva, que aguarda la llegada de un ser divino que resuelva situaciones complejas, sino de una esperanza que genere un constante movimiento hacia la construcción de hechos que fortalezcan las ilusiones creadas e imaginadas. Según Han (2024), esta esperanza es “un tipo de esperanza que provoca el movimiento hacia

aquello que se desea” (p. 20). En este sentido, se establece que uno de los problemas que enfrentan los jóvenes estudiantes tiene de trasfondo la pérdida de la esperanza.

Los jóvenes no saben discernir sobre cómo beneficiarse de ese sentimiento de saber esperar de forma activa, ya que algunos guardan la esperanza de que la suerte les ayude a resolver sus problemas académicos o emocionales. Sucede que algunos se inmovilizan aguardando a que todo se resuelva por sí solo; en ese caso, la esperanza está basada en la espera de que suceda lo extraordinario. Por otro lado, hay jóvenes que también se abrigan en la esperanza, pero la esperanza que cultivan tiene que ver con el movimiento. Es por eso que buscan en el horizonte los destellos de ella y construyen el camino para llegar y volverla realidad. En esa visión, existe un tipo de esperanza que “mantiene la palma extendida” para recibir, pero desde otra mirada, existe un tipo de esperanza que provoca el movimiento hacia aquello que se desea.

Esta esperanza, que “pone rumbo a lo que está por nacer. Sale en busca de lo nuevo, de lo totalmente distinto, de lo que jamás ha existido” (Han, 2024, p. 20), pero requiere un pensamiento reflexivo y ordenado. Este tipo de esperanza no elude lo negativo de la vida, sabe que el camino a lo que todavía no es, encierra riesgos. Han (2024, p. 22), pone de manifiesto que “la modalidad temporal de la esperanza es el todavía no”.

Según Dewey (2007), el pensamiento reflexivo es “el tipo de pensamiento que consiste en darle de vueltas a un tema en la cabeza y tomárselo en serio con todas sus consecuencias” (p. 19). La reflexión no implica tan solo una secuencia de ideas, sino una consecuencia, esto es, una ordenación consecucional en la que cada una de ellas determina la siguiente como su resultado, mientras que cada resultado a su vez apunta y remite a las que le precedieron.

Ante esta visión se puede decir que la esperanza tiene “un punto y coma, pero no un punto final”; ese punto y coma invita a seguir, sabiendo que el **NO** está presente, pero hay que bordearlo para encontrar el **SÍ**. Han (2024, p. 22), cita a Gabriel Marcel quien dice “[la esperanza está trenzada] en el tejido de una experiencia en curso, metida en una aventura que aún no ha terminado”.

Esto lleva a pensar en cuál sería el papel de un docente en su papel de tutor, se podría entrever que su papel es infundir una esperanza rebelde, llena de bríos, conocedora que el no del presente, se convertirá en el sí del futuro, pero si el estudiante mira la complejidad de sus estudios y su vida como un bosque que aparenta ser inhóspito, pero que tiene un futuro en gestación del presente que desea, entonces el futuro, poco a poco se vuelve presente. Pero, si se da pie a la desesperanza, la gestación es abortada y el futuro se desvanece.

Este documento tiene el objetivo de sondear la importancia de crear futuros basados en la esperanza que moviliza, la que tiene en mente un propósito y que sabe que la complejidad de la realidad actual es un reto, pero que la persona puede incursionar en ella a través de la construcción de estrategias basadas en habilidades adquiridas en diferentes momentos del trayecto. Esta fuente de conocimientos es una plataforma donde la realidad se está amoldando y reuniendo las piezas de ese futuro esperado.

El método utilizado para este ensayo es el análisis reflexivo al que John Dewey (2007, p. 19) llama “pensamiento reflexivo: el tipo de pensamiento que consiste en darle de vueltas a un tema en la cabeza y tomárselo en serio con todas sus consecuencias”. En este sentido argumenta que:

---

*La reflexión no implica tan sólo una secuencia de ideas, sino una consecuencia, esto es, una ordenación consecucional en la que cada una de ellas determina la siguiente como su resultado, mientras que cada resultado a su vez apunta y remite a las que le precedieron. Los fragmentos sucesivos de un pensamiento reflexivo surgen unos de otros y se apoyan mutuamente; no aparecen y desaparecen súbitamente en una masa confusa y alborotada (Dewey, 2007, p. 20)*

---

Al igual que la esperanza, el pensamiento reflexivo implica un movimiento con ideas secuenciadas una de otra, lo que produce

una trayectoria que lleva a un lugar donde se reúnen las aspiraciones. “En todo pensamiento reflexivo hay unidades definidas ligadas entre sí, de modo que acaba produciéndose un movimiento sostenido y dirigido hacia un fin común” (Dewey, 2007, p. 21)

La esperanza requiere tener un pensamiento en movimiento, pero no desordenado; es necesario reflexionar sobre las metas y las rutas que llevarán a la concreción de una ilusión o un sueño. Cuando se persigue una meta debe antecederle un objetivo que permitirá una serie de pasos que definan la ruta a seguir.

Es decir, deben existir actividades que controlen la secuencia de ideas unidas a un sueño o una ilusión. El pensamiento reflexivo es la brújula que logrará guiar y controlar la secuencia de tareas que hay que realizar cuando se está construyendo el camino hacia el futuro esperado. En este tenor, Dewey expresa:

---

*Lo que constituye el pensamiento reflexivo es el examen activo, persistente y cuidadoso de toda creencia o supuesta forma de conocimiento a la luz de los fundamentos que la sostienen y las conclusiones a las que tiende (Dewey, 2007, p. 24)*

---

La esperanza con movimiento -no la esperanza estática- es una manera de mirar el futuro y, su construcción debe estar imbuida por el pensamiento reflexivo en el afán de poder determinar las rutas y evaluar el resultado de la selección de ellas.

## La esperanza activa y la esperanza pasiva

En el diccionario de la Real Lengua Española (RAE) (s/f), la palabra esperanza es definida como “Estado de ánimo que surge cuando se presenta como alcanzable lo que se desea”; los sinónimos son: confianza, ilusión, optimismo, promesa, fe, expectativa y perspectiva. La misma RAE define la palabra fundamentada en cuestiones religiosas como: “Virtud teológica por la que se espera que Dios otorgue los bienes que ha prometido”.

Como puede observarse una es una esperanza activa, la segunda es una esperanza pasiva. Joanna Macy y Chris Johnstone en su libro “Esperanza activa” definen ambos términos de la siguiente manera:

---

*Esperanza pasiva se trata sobre esperar que los agentes externos nos traigan lo que deseamos. Esperanza activa se trata de convertirse en participantes activos en el proceso que nos mueve hacia nuestras esperanzas y, donde podemos volverlas realidad. Esperanza activa es una práctica, como el tai chi o la jardinería, es algo que hacemos antes de tener. Es un proceso que puede aplicar a cualquier situación. [En este sentido], primero, partimos de nuestra situación actual, adoptando una visión clara de la realidad, reconociendo lo que vemos y cómo nos sentimos.*

*Segundo, identificamos nuestras expectativas en cuanto a la dirección en la que queremos que avancen las cosas o los valores que queremos ver expresados. Y tercero, tomamos medidas para orientarnos, o para orientar nuestra situación, en esa dirección<sup>1</sup> (Macy y Johnstone, 2009, p. 4)*

---

Es importante reconocer que la esperanza es un eje fundamental en la vida de las personas; especialmente en la vida de los jóvenes. Las personas en edad escolar deberían sentir la ilusión de adquirir un conocimiento que les dará la posibilidad de construir un proyecto de vida. Además, la educación en el mundo capitalista es necesaria porque es una herramienta para navegar en la incertidumbre del mundo globalizado. La esperanza activa no sólo debe nacer de las personas, sino que debe aprenderse y cultivarse.

Se puede decir que en la esperanza pasiva está oculta la desesperanza aprendida. Martín Seligman (1975) encontró a través de experimentos que la desesperanza puede ser aprendida debido a situaciones impactantes en la vida de las personas, ya sean traumáticas o cuestiones como sentirse incómodo por no aprender a leer como los demás. Después que la desesperanza anida en las personas como un aprendizaje trae consigo la renuncia a que las cosas puedan salir bien, aunque la posibilidad de que salgan bien es grande.

---

1. Traducción libre de la autora.

---

*La desesperanza [...] es la percepción de una imposibilidad de lograr cualquier cosa, la idea de que no hay nada que hacer, ni ahora ni nunca, lo que plantea una resignación forzada y el abandono de la ambición y del sueño. Y es justamente ese sentido absolutista lo que la hace aparecer como un estado perjudicial que puede tener grandes repercusiones en la salud mental y física (González y Hernández, 2012, p. 314)*

---

La esperanza pasiva (ver Figura 3) puede tener componentes de la desesperanza aprendida (ver Figura 1); esta ocurre después de tener una situación que lesiona la voluntad de mirar la vida con ilusión y pasión. Este quiebre de voluntad nace regularmente en el seno familiar donde los niños y adolescentes viven situaciones disfuncionales.

Al respecto, Zumarán, Alayo y Meneses, y La Riva (2021), expresan que “la disfuncionalidad familiar es un problema social que se propaga en el ámbito educativo, donde niños y adolescentes expresan su vivencia llena de carencias emocionales, [reflejando] un estado de ánimo de desesperanza aprendida” (ver Figura 4) Algunos cuestionamientos nacen a raíz de esta aseveración:

- ⌘ ¿Los profesores de los diferentes niveles deben de estar preparados para convivir con almas en estado de desganado o turbulencia?

- ⌘ ¿Cuáles serían las herramientas que una profesora o profesor de licenciatura necesita para inculcar la esperanza activa a sus estudiantes?
- ⌘ ¿Será necesario implementar políticas públicas que no solo atiendan a los estudiantes, sino que también capaciten y atiendan a los docentes?

En el plano académico, el estudiante que se encuentra en la desesperanza tiende a tener un bajo rendimiento, guarda silencio, no participa en las tareas que se realizan en el salón de clase y muchas veces se ausenta de las aulas. Al final del semestre acude a la esperanza pasiva, ruega que sus actos no tengan consecuen-



Figura 1. Componentes de la desesperanza  
Fuente: Elaboración propia a partir de Seligman (1975)

cias reprobatorias; sueña que algún ser divino le solucione los problemas en los que se encuentra; imagina escenarios diferentes a los que está viviendo; y no puede asumir las consecuencias de sus actos.

En ocasiones se pretende negociar con los profesores para ver la posibilidad de tener una nota aprobatoria. Pero desafortunadamente “el hada” de la esperanza pasiva nunca acude a su llamado y las consecuencias lo colocan de nuevo en la desesperanza aprendida; pero no para bien. Contrariamente, las personas que se ubican en la esperanza activa van reflexionando sobre las consecuencias de los errores y tratan de modificar la conducta que los llevó a una situación compleja.

Construyen y encuentran rutas alternativas hacia el fin que visualizan en el futuro, sabiendo que en cualquier momento se puede convertir en el presente. La actitud es una actividad que va investigando y desechando las opciones menos adecuadas a los intereses de quien está en el proceso. En este sentido, el pensamiento reflexivo:

---

*A diferencia de otras operaciones a las que se aplica la denominación de pensamiento, implica:*

*1) un estado de duda, de vacilación, de perplejidad, de dificultad mental, en la que se origina el pensamiento, y*

*2) un acto de busca, de caza, de investigación, para encontrar algún material que esclarezca la duda, que disipe la perplejidad. (Dewey, 2007, p. 27-28)*

---

El practicante de la esperanza activa puede entrar en un estado de perplejidad o de duda, pero esa duda es un acicate que lo impulsa a encontrar respuestas, quizá muchas; pero tiende a definir cuál es la más cercana a su ilusión o sueño y lo deambula, con dudas, pero camina y en ese andar la fuerza interior se asoma. Quien practica la esperanza activa regularmente se toma su tiempo para examinar las posibilidades, aunque a veces este examen no dure mucho tiempo.

Otras veces tendrá que confiar en su instinto porque las alternativas tienen fecha de caducidad cercanas. No obstante, el practicante de la esperanza activa debe ser reflexivo la mayor parte del tiempo, de esta forma podrá encontrar la necesidad que le dará motivo. En el caso de los estudiantes es la necesidad de cambiar su proyecto de vida o mejorar el que ya tiene. Ante ello una necesidad apremiante será lo suficientemente poderosa para que culmine en una acción.

Se puede pensar que la necesidad económica en el seno familiar es un catalizador que entra en el contexto de la esperanza activa. La esperanza activa está ligada al pensamiento reflexivo como una especie de nostalgia, algo que se añora y se busca.

*Lo que constituye el pensamiento reflexivo es el examen activo, persistente y cuidadoso de toda creencia o supuesta forma de conocimiento a la luz de los fundamentos que la sostienen y las conclusiones a las que tiende. Este incluye un esfuerzo voluntario y consciente para establecer la creencia sobre una firme base de evidencia empírica y de racionalidad (Dewey, 2007, p. 24-25)*

Es muy posible que el estudiante no logre comprender qué es la evidencia empírica y la racionalidad; pero la intuición lo hará



Figura 2. La esperanza activa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Byung-Chul Han (2024)

establecer las evidencias y racionalizarlas. Byung-Chul Han (2024), destaca que la esperanza tiende una pasarela sobre un abismo donde la razón, si lo viera, evitaría que la persona lo cruzara, evitaría que la persona fuera temeraria.

Aunque la esperanza puede ser un motor de cambio y una fortaleza ante la adversidad, no hay que dejar de lado que las personas no son del todo responsables de su capacidad para enfrentarla; no se debe ignorar que existen factores determinantes como son los estructurales y los sociales.

En este sentido, la pobreza, la discriminación o el acceso a recursos son factores determinantes en el desencanto que pueda ocurrir en las personas. Esto provoca que la esperanza se pueda convertir en la desesperanza aprendida y se llegue a creer de que no hay remedio, aceptando que las cosas son como son, que no es posible cambiarlas.

Si la esperanza se presenta como un componente esencial en el proceso de tutoría, no debe ser una esperanza pasiva, tampoco son acciones que puedan catalizar una desesperanza aprendida.

Es preciso que se provoquen acciones que hagan surgir un horizonte de sentido (Han, 2024), donde la narrativa esté presente. Es estar dispuesto a caminar por donde las cosas aún no han nacido; “quien tiene una esperanza fuerte reconoce y fomenta



Figura 3. La esperanza pasiva.  
Fuente: Elaboración propia.

todos los signos de la nueva vida y está preparado en todo momento para ayudar a que vea la luz lo que está preparado para nacer” (Han, 2024, p. 47)

Pero debe encontrar las situaciones estructurales y sociales que favorezcan su esfuerzo. Los jóvenes a menudo enfrentan la desesperanza y la inmovilización ante los desafíos académicos y emocionales; algunos se aferran a la idea de que la suerte o un cambio fortuito resolverá sus problemas, mientras que otros buscan activamente construir su futuro.



Figura 4. La desesperanza aprendida.

Fuente: Elaboración propia a partir de Seligman, 1975.

## Martín Seligman y la desesperanza aprendida

La desesperanza aprendida, formulada por Martin Seligman (1975), es un concepto psicológico que describe un estado en el que una persona o un animal, después de experimentar situaciones de control incontrolables, llega a creer que no tiene capacidad para influir en su entorno.

---

*La desesperanza es el estado psicológico que se produce frecuentemente cuando los acontecimientos son incontrolables. Un acontecimiento es incontrolable cuando no podemos hacer nada para cambiarlo, cuando hagamos lo que hagamos siempre ocurrirá lo mismo (Seligman, 1975, p. 16)*

---

Seligman, en los años 60 del siglo pasado, realizó experimentos con perros, justifica estos trabajos en su laboratorio, argumenta que son necesarios para comprender las enfermedades psicológicas de la especie Sapiens. Hacer experimentos con otros seres vivientes no es ético, aunque sea en nombre del bienestar de los humanos. No obstante, el científico logró entender cómo se quiebra la voluntad de cualquier ser vivo al ponerlo en el contexto de situaciones incontrolables donde es totalmente indefenso.

La desesperanza aprendida es el resultado de estar sometido a situaciones donde no se puede intervenir por más que uno quiere,

lo peor de todo es la existencia de la imposibilidad de escapar. Esto lleva a un sentimiento de impotencia, falta de motivación y una creencia de que los resultados negativos son incontrolables; existiendo la tendencia a la resignación y a la inacción, incluso cuando se presentan oportunidades para mejorar la situación. La persona o el ser vivo sometido a estas situaciones se quiebra y espera lo peor sin oponer resistencia. En el caso de los niños o jóvenes quizá, utilicen formas de escape como, dormir o drogarse.

Zimmerman (1990), realizó una revisión bibliográfica exhaustiva y encontró que el estudio de la desesperanza aprendida ha estado fincado en los déficits psicológicos. Estos aparecen cuando se percibe la falta de control en los resultados de situaciones complicadas que las personas viven. En este sentido, Seligman (1975), vinculó la desesperanza (indefensión) aprendida con la depresión, llegando a la conclusión que los individuos que creen que no pueden cambiar las situaciones tienden a desarrollar trastornos depresivos.

Yela y Marcos (1992, p. 302), explican que existe una reformulación posterior sobre el tema que propone que las personas:

- “a) Aprenden las relaciones entre respuestas y resultados;
- b) Atribuyen causas a estas relaciones y, dependiendo de la atribución causal,
- c) Desarrollan expectativas sobre las futuras relaciones respuesta-resultado”.

Lo que significa que la desesperanza aprendida tiene diferentes formas de expresión resultado de cómo se perciba lo incontrolable y su causa.

Sí lo incontrolable es resultado de algo que no se realiza de manera anticipada, el resultado es desastroso; tener una mala nota se vuelve incontrolable cuando se termina el semestre; pero sí hay esfuerzo por entender, lo incontrolable no aparece. La anticipación puede evitar la fase de la desesperanza aprendida, aunque si el maestro toma el papel de reprobador sin razón, lo incontrolable no es posible evitarlo o modificarlo, entonces, se camina en el mundo de la injusticia.

## El docente como creador de estrategias de esperanza aprendida

Se espera que los estudiantes de educación superior tengan superados los rubros que involucran la esperanza pasiva o la desesperanza aprendida; pero teniendo en cuenta que pudieran haber sido vulnerados en alguna etapa de su infancia o adolescencia, es muy probable que no estén inmunes a los estragos de la esperanza pasiva o desesperanza aprendida; y es a los tutores a quienes les toca recibir la información personal e íntima de los estudiantes.

Es importante hacer hincapié que los tutores en las instituciones pertenecientes al Tecnológico Nacional de México son profesionistas con disciplinas académicas ubicadas preferentemente en las ingenierías, aunque también se encuentran los profesionistas de las ciencias económico-administrativas; entre ellos, algunos son sociólogos, psicólogos; pero no son numerosos.

En este sentido, los profesores que toman el papel de tutor solo están capacitados para dar tutoría en términos instrumentales, pero no emocionales. Esto hace complicado el proceso debido a la carencia del conocimiento proveniente del área de humanidades; pero también porque avocarse a esa labor aumentaría la carga de trabajo.

Lo anterior podría mirarse como una deficiencia en las instituciones de educación superior tecnológica; pero no debe perderse de vista que la educación tecnológica nació para nutrir la industrialización y, al mismo tiempo la modernización del país. En ese tenor, los jóvenes entran a un sistema productivo que los convierte en parte de la maquinaria del progreso y la globalización.

Es por eso que por mucho tiempo no se creyó necesario atender las cuestiones emocionales de los estudiantes ya que lo importante es que se forjaran como ingenieros a toda prueba de presiones. Pero la realidad es diferente, la página de la Organización de la Salud (OMS) señala que “los suicidios fueron la tercera

causa más frecuente de muerte en las personas de 15 a 29 años a nivel mundial en 2021” (OMS, S/F)

El reconocimiento del problema no ha pasado desapercibido en el Tecnológico Nacional de México. En la página del TecNM se encuentra la siguiente leyenda:

---

*El suicidio es una problemática que a menudo es ignorada, envuelta en estigmas, mitos y tabúes. Sin embargo, sus efectos son devastadores, no sólo para quienes toman la trágica decisión, sino también para las familias y las comunidades afectadas. Cada año, más de 703,000 personas en el mundo ponen fin a su vida tras múltiples intentos, lo que equivale a una muerte cada 40 segundos (Paredes, 2024)*

---

Así surge la pregunta: ¿es posible que la planta académica del TecNM esté lista para ejercer el papel de paramédico emocional cuando es tutor? Es importante, que aunque exista la voluntad de ejercer la acción de “paramédico emocional” durante el ejercicio de las tutorías, es determinante dotar de las herramientas a los docentes para que puedan encaminar al joven a los espacios adecuados donde encuentre la esperanza activa para la construcción de su proyecto de vida.

Por ello es importante sensibilizar a los profesores involucrados en el ejercicio de la tutoría que, si bien es una actividad que

aumenta su carga de trabajo, es en realidad una opción vital para aquellos jóvenes que han sido vulnerados y que no saben cómo manejar su situación. El tutor debe estar dispuesto a inyectar una esperanza de movilidad, enfatizando que el “no” del presente se puede convertir en “sí” en algún momento del futuro. Lo que involucra -que, aunque el sistema educativo pueda ser un gran reto para el estudiante, quizá, igualmente que el personal- es hacer ver que siempre hay un futuro en nacimiento.

En algún momento, ese futuro se convierte en un presente, si no de manera instantánea, es una realidad alimentada por un cúmulo de acciones en los diferentes presentes. La búsqueda implica invertir con poder a los jóvenes para que reconozcan el poder que ellos mismos tienen para influir en sus vidas, no en las de los demás. Esto catalizaría procesos que ayuden a superar la indefensión y aumentar o crear la autoeficacia.

Es importante resaltar que dentro de las instituciones de educación superior tecnológica no hay elementos suficientes que puedan encaminar hacia la esperanza activa a los estudiantes porque las condiciones no están presentes. El docente es un transmisor de conocimiento y no un “acompañante” emocional de los estudiantes. Si bien el docente no tiene el tiempo ni las herramientas para ejercer de “acompañante emocional”, es necesario capacitarlo adecuadamente para que logre definir hacia donde encaminar al estudiante.

Disminuir o menospreciar la vulnerabilidad podría tener consecuencias graves. Detalles que sí puede realizar un docente como tutor es, ayudar a establecer metas alcanzables para que la o el joven puedan ir restableciendo su autoestima e ir adquiriendo una esperanza aprendida (ver Figura 5). Esto sería la contraparte de la desesperanza aprendida.

Aunque los docentes de las instituciones de educación superior tecnológica no practican las disciplinas humanísticas en su labor de enseñanza, es necesario capacitarlos en desarrollo humano para que ellos a su vez induzcan a los estudiantes a internalizar elementos importantes a través del conocimiento instrumental:

- a) análisis reflexivo,
- b) definición de objetivos con una redacción clara y precisa,
- c) voluntad para lograr las metas establecidas,
- d) planeación de caminos exitosos y,
- e) evaluación de los resultados de la trayectoria realizada en esas rutas o caminos.

El conocimiento instrumental tiene toda la potencialidad para encaminar a los estudiantes a la esperanza aprendida. El docente requiere estar consciente de que la transmisión de conocimientos basados en objetivos, metas, rutas y evaluación de las consecuencias es vital para dotar a los estudiantes de elementos que

los fortalezcan. Al mismo tiempo que se imparte el conocimiento instrumental se va logrando que la esperanza entre en el mundo de los jóvenes a través de ejemplos que puedan resonar en ellos.

Snyder *et al*, establecen que la esperanza tiene como motor:

---

*En primera instancia, la agencia relacionada con las metas. La agencia se refiere a la determinación del sentido de éxito para lograr las metas en el pasado, presente y futuro.*

*Segundo, la influencia por la percepción de la posibilidad de caminos o rutas relacionadas a las metas. Los componentes de las rutas o caminos se refieren a la capacidad para generar planes para lograr las metas. Finalmente, la esperanza está definida como conjunto cognitivo basado en la reciprocidad con el sentido de éxito de la agencia y la construcción de caminos para alcanzar las metas. Los dos primeros componentes de la esperanza son recíprocos, sumatorios y relacionados positivamente, aunque no son sinónimos<sup>2</sup> (1991, p. 570-571)*

---

Por otro lado, Marc A. Zimmerman puntualiza que:

---

*La esperanza aprendida es un proceso donde los individuos aprenden y utilizan habilidades que los posibilitan al desarrollo de un sentido psicológico de empoderamiento. [Además], la teoría predice que el involu-*

---

2. Traducción libre de la autora.

*cramiento en organizaciones y actividades comunitarias es una manera de mejorar la capacidad para resolver problemas y realzar el empoderamiento psicológico (1990, p.73)*

---

A partir de lo anterior, se sugiere que toda aquella asignatura que tenga que ver con un proceso de desarrollo de objetivos, metas, rutas y evaluación de estas tenga la voluntad e intención de basarse en ejemplos que puedan llevar a una reflexión sobre sus sueños y como pueden hacerse cargo de sí mismos utilizando herramientas instrumentales.

Pero, los docentes deben tener la voluntad de generar ejemplos y actividades que catalicen movimientos esperanzadores internos; no obstante, la capacitación es necesaria para que el instrumento sea humanizado. Esto puede llevarse a cabo en grupos donde la tutoría es la actividad motora; pero también puede generarse en la tutoría individualizada a través de actividades comunitarias dentro de la institución como diseñar y manufacturar bebederos para los pájaros en tiempos de calor; impartir asesoría a estudiantes con dificultades en materias complejas; evitar el uso de mucha agua en los inodoros, entre otras actividades que requieren análisis reflexivo, empatía y solidaridad.

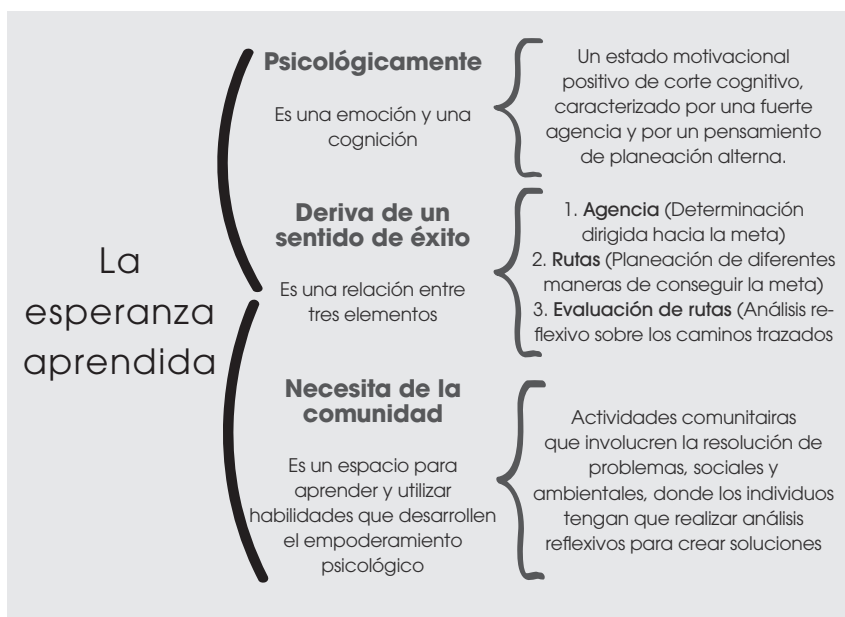


Figura 5. La esperanza aprendida.

Fuente: Elaboración propia a partir de Snyder, *et al.* (1991), Vázquez-Espinoza, *et al.* (2021) y Zimmerman (1990)

El docente o tutor debe tener la convicción de crear en los estudiantes tal fortaleza que puedan generar una esperanza activa, aprendida donde lo común en ellos es que su actitud y palabras se parezcan a las de la cantante Lady Gaga:

---

*Antes de ser Gaga, era mi propia manager. Llamaba a bares fingiendo otra voz: '¡Está súper hot ahora mismo!'. Nadie lo hacía por mí, así que lo hice yo. Usaba acentos falsos, exageraba... todo para conseguir un show.*

*No importaba cuántas puertas se cerrarán, yo insistía. Porque no se trata de suerte, se trata de creer tanto en ti, que haces el papel de todo el equipo. Si nadie te representa, invéntate. A veces, el sí llega cuando dejas de pedir permiso (Ankor, 25 de abril de 2025)*

---

Viktor Frankl (2024), en su libro *El hombre en busca de sentido* relata su experiencia en un campo de concentración nazi, detalla cómo él pudo sobrevivir a las atroces situaciones propias de la crueldad del exterminio. No obstante, él reconoce que el poder de un sentido de libertad para decidir el destino, sin importar lo que ocurra alrededor, es vital para salir de cualquier caos.

Frankl (2024, p. 95) expresa, “al hombre se le puede arrebatar todo, *salvo una cosa: la libertad humana –la libre elección de la acción personal ante las circunstancias – para elegir el propio camino*”<sup>3</sup>. Los cuestionamientos son: ¿es posible que los tutores tengan la capacidad de motivar a los estudiantes vulnerables emocionalmente, la esperanza activa a través del fortalecimiento de la libre elección para la acción personal ante las circunstancias? ¿cómo hacer que nazca en los tutores la voluntad de convertir el conocimiento instrumental en una herramienta que provoque la esperanza aprendida?

Estas dos preguntas deben ser indagadas, no sólo en terminos

---

3. Cursivas del libro de Viktor Frankl.

académicos a través de una investigación; sino en términos institucionales. Es decir, ¿tendrá el interés una institución - hecha para la “producción” de mano de obra calificada para el fortalecimiento de la industrialización y modernización del país – en crear programas para catalizar la esperanza aprendida a través del conocimiento instrumental?

Las tutorías son un espacio con un potencial grande para crear actividades donde el aprendizaje de la esperanza sea la médula, la intención del conocimiento instrumental. La sociedad vive rodeada de incertidumbre, es necesario llenarla de esperanza. La educación superior tecnológica puede ser un ariete que “lance” profesionistas que sepan diseñar y manufacturar artefactos tecnológicos que inyecten esperanza social y ecológica, siendo esta esperanza el sentido para los individuos de la especie humana en tiempos de incertidumbre.

Finalmente, se cree necesario que la educación superior tecnológica capacite a sus docentes en temas que involucren el acompañamiento emocional y el desarrollo humano para que sea un conocimiento y una habilidad que pueda ser traducida en los ejemplos o tareas a resolver por el conocimiento instrumental. Como se mencionó, toda aquella asignatura que requiera de la reflexión crítica es útil para hacer que un sueño o una idea pueda ser escenificada en el futuro, pero con la posibilidad de ser adecuada acorde a los acontecimientos, sin que se pierda el paisaje imaginado. Una

asignatura que tiene todos los elementos para crear la esperanza activa, dentro de las ingenierías es administración de proyectos.

El estudiante puede planear su futuro a través de adecuaciones del presente ya que puede hacer:

- a) un análisis reflexivo,
- b) una definición de objetivos con una redacción clara y precisa,
- c) el esfuerzo para lograr las metas establecidas,
- d) la planeación de caminos exitosos y,
- e) la evaluación de los resultados de la trayectoria realizada en esas rutas o caminos.

En otras palabras, puede visualizar su futuro a través de la aplicación de las herramientas que le proporciona la asignatura. No obstante, la profesora o el profesor deben estar contextualizados en desarrollo humano y acompañamiento emocional. Esto no debe mermar la aplicación para las mejoras en donde el futuro profesionalista se desarrollará. Ambas situaciones pueden ser abordadas sin que exista discrepancia.

# Conclusiones

La situación de desesperanza aprendida que enfrentan muchos jóvenes estudiantes a nivel superior está estrechamente relacionada con las experiencias que han marcado su vida. Por lo tanto, es fundamental que las instituciones de educación superior aprovechen los espacios generados por la tutoría para implementar procesos que reviertan la desesperanza aprendida y fomenten la esperanza aprendida.

Se sugiere que los tutores y docentes no necesitan cambiar de disciplina, sino más bien abordar a los estudiantes con empatía y solidaridad. La teoría de Charles Richard Snyder sobre la esperanza puede alinearse con el conocimiento instrumental, ya que se centra en objetivos, metas y evaluación

Algunas asignaturas pueden ser diseñadas para resolver situaciones complejas que resuenen emocionalmente en los alumnos, definiendo habilidades y destrezas necesarias para lograr objetivos específicos, como graduarse de la licenciatura. Este tipo de tareas puede encaminar la asignación hacia la construcción y fortalecimiento de la esperanza activa.

Además, es esencial combinar la práctica del pensamiento reflexivo para evaluar de manera flexible y controlada los beneficios

y desafíos en las rutas tomadas para alcanzar un sueño o ilusión. La creación de escenarios posibles puede disminuir el miedo a actuar, ya que el miedo no solo afecta la fe y distorsiona la realidad, sino que también puede hacer que el futuro se desvanezca.

Al reconocer y abordar el miedo, el futuro puede ser predecible, planeado y calculado, sin olvidar que existen incertidumbres externas que podrían afectar la planeación. Sin embargo, al reconocer la existencia del miedo, la incertidumbre puede dejar de ser abrumadora y dar paso a una reflexión crítica de la situación que permita visualizar posibles escenarios para alcanzar lo soñado.

# Referencias bibliográficas

- Dewey, J. (2007). *Cómo pensamos. La relación entre el pensamiento reflexivo y proceso educativo*. Paidós.
- Frankl, V. E. (2024). *El hombre en busca de sentido*. Herder. (Original publicado en 1933).
- González Tovar, J. y Hernández Montaña A. (2012). La desesperanza aprendida y sus predictores en jóvenes: análisis desde el modelo de Beck. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(2), 313-321.
- Han, B.-C. (2024). *El espíritu de la esperanza*. Herder Editorial S. L.
- Inclan, A. (2025). *Dijo una vez Lady Gaga*. Facebook. <https://goo.su/wpbM7Q>
- Kuh, G. D. (2007). What student affairs professionals need to know about student engagement. *Journal of College Student Development*, 48(4), 459-474.
- Macy, J. y Johnstone, C. (s.f.). *Active Hope (revised): How to Face the Mess We're in with Unexpected Resilience and Creative Power*.
- OMS (2025). *Suicidio*. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/suicide>
- Paredes Espinoza L. J. (2024). *Palabras que salvan vidas: Concientización en el Día Mundial para la Prevención del Suicidio*. TecNM. <https://www.puertopenasco.tecnm.mx/2024/09/10/palabras-que-salvan-vidas-concientizacion-en-el-dia-mundial-para-la-prevencion-del-suicidio/>
- RAE (s.f.). *Esperanza*. Diccionario de la lengua española. Real Academia Española. <https://dle.rae.es/esperanza>
- Seligman M. E. O. (1975). Indefensión. En *la depresión, el desarrollo y la muerte*. Editorial digital Titivillus.
- Snyder C. R., Harris C., Anderson J. R., Holleran S. A., Irving L. M., Sigmon S. T., Yoshinobu L., Gibb J., Langelle C., y Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.
- Vázquez Espinoza J. M., Lagunes Córdoba R. y López-Suárez A. D. (2021). *Validación de la escala de esperanza para emprender en la mujer (EEEM)*.

Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación e Avaliação Psicológica. RIDEP, 4(61), 19-32.

- Yela Bernabé J. R., y Marcos Malmierca J. L. (1992). Indefensión aprendida en sujetos humanos y su inmunización. Influencia del estilo atribucional y de los programas de reforzamiento. Revista Latinoamericana de Psicología, 24(3), 301-332. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80524305.pdf>
- Zimmerman M. A. (1990). Hacia una teoría de la esperanza aprendida. Un análisis del modelo estructural de la participación y el empoderamiento. Revista de Investigación en Personalidad, 24(1), 71-86.
- Zumarán Alayo O. R., y Meneses La Riva M. E. (2021). Desesperanza aprendida y disfunción. Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica, 40(5), 558-562



## Capítulo 2

# La empatía: el desafío que impulsa el proceso tutorial

TANIA CRUZ MENTADO  
MARÍA DEL ROCÍO JUÁREZ RUIZ



# Introducción

La empatía, entendida como la capacidad de comprender, compartir y responder de manera sensible a los sentimientos de otra persona, es una habilidad interpersonal fundamental que todo docente debe desarrollar para contribuir al proceso de acompañamiento del estudiante hacia un desarrollo armónico de sus facultades, el logro de la excelencia académica y su consolidación como agente de transformación social (Tecnológico Nacional de México, 2022)

En el contexto de la educación superior, esta competencia adquiere un valor aún mayor al ser uno de los pilares sobre los cuales se edifica una tutoría efectiva, integral y humanista. Esta necesidad se acentúa en el entorno actual, donde los jóvenes enfrentan múltiples retos tanto académicos como personales, derivados de un contexto social complejo marcado por la desigualdad, la incertidumbre económica, la presión por el rendimiento y las dificultades emocionales que muchas veces permanecen invisibles en las dinámicas institucionales.

Ante la necesidad de ofrecer un acompañamiento de los estudiantes en México, la tutoría tiene antecedentes que se remontan a la década de 1940, cuando en el posgrado del Doctorado en Química de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), los docentes comenzaron a guiar de manera más cercana

a los estudiantes en su formación como investigadores (Olvera, 2015). En aquella etapa, la tutoría se concebía como una actividad académica centrada exclusivamente en el desarrollo de investigaciones, limitada a niveles educativos avanzados y carente de un enfoque holístico (Navarrete-Cazales & Tomé-López, 2022b)

Con el paso del tiempo, y frente a los desafíos actuales de la educación superior tecnológica, la tutoría ha evolucionado hasta convertirse en un proceso más amplio e incluyente que busca incidir en problemáticas como la reprobación, el rezago y la deserción escolar, promoviendo al mismo tiempo la formación integral del estudiantado (Tecnológico Nacional de México, 2022). No obstante, a pesar de los avances normativos y estructurales, aún persisten brechas significativas entre la concepción ideal de la tutoría y su aplicación práctica en las instituciones educativas.

En este contexto, la figura del tutor no puede reducirse a un mero gestor de trámites escolares o a un transmisor de conocimientos; debe ser también un formador y orientador que acompañe activamente al estudiante, considerando su complejidad emocional y su contexto personal. Como lo afirman Castillo, Torres y Polanco (2009), la tutoría debe entenderse como una función orientadora y formativa que se ejerce desde la cercanía, el diálogo y la comprensión.

Y es precisamente aquí donde la empatía se convierte en un elemento indispensable, pues permite al tutor comprender las

distintas realidades que viven los estudiantes: algunos cuentan con respaldo económico, pero carecen de acompañamiento afectivo; otros enfrentan limitaciones económicas, pero poseen una sólida red de apoyo emocional en sus hogares. Cada historia es distinta y merece ser atendida desde una perspectiva humana y sensible, que reconozca al educando no solo como sujeto de aprendizaje, sino como ser integral en constante construcción.

A partir de este enfoque, este capítulo presenta la investigación de las autoras que tiene como objetivo analizar la importancia de la empatía en el ejercicio de la tutoría dentro del nivel superior, específicamente en el subsistema de Educación Superior Tecnológica en México. El estudio se fundamenta en una metodología cualitativa, basada en el análisis de diversas fuentes académicas, y se apoya teóricamente en el concepto de “teoría de la mente”, entendida como la capacidad de atribuir estados mentales a otros y a uno mismo, base esencial para la empatía. Esta teoría proporciona una perspectiva profunda sobre cómo los docentes pueden interpretar, anticipar y responder a las necesidades emocionales y cognitivas de los estudiantes.

El documento se estructura en cuatro apartados: el contexto de la tutoría en la educación superior tecnológica, los fundamentos teóricos sobre la empatía, la descripción metodológica del estudio y una reflexión final orientada a resaltar la relevancia de incorporar un enfoque empático en el acompañamiento tutorial.

## Metodología

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo de carácter reflexivo-teórico, ya que no se pretende medir ni cuantificar fenómenos, sino comprender, analizar y reinterpretar la función de la tutoría en la educación superior, particularmente desde la perspectiva de la empatía y la atención a la vulnerabilidad del estudiante.

El propósito central es generar un análisis profundo de la tutoría como estrategia de acompañamiento educativo y formativo, vinculándola con el papel de la empatía en el contexto de la educación superior mexicana actual. Se busca abrir un espacio de reflexión y discusión sobre la necesidad de fortalecer las relaciones humanas en los procesos educativos, reconociendo la complejidad emocional, social y académica de los estudiantes universitarios.

### Tipo de investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), una investigación teórica se caracteriza por basarse en el análisis de fuentes documentales y el diálogo con autores y corrientes de pensamiento que permiten construir conocimiento desde la reflexión. En este caso, se trata de una investigación documental y analítica, orientada a interpretar ideas y posturas existentes sobre

el tema de estudio, así como a proponer una visión propia a partir del análisis crítico de las fuentes.

## Método

El método adoptado es el analítico-reflexivo, que permite examinar los conceptos clave (tutoría, empatía, vulnerabilidad estudiantil) y establecer relaciones entre ellos, contextualizándolos en el marco actual de la educación superior en México. Este método implica la revisión y sistematización de fuentes teóricas, normativas y de políticas educativas nacionales e internacionales, así como estudios previos relacionados con el tema.

## Técnica de recolección de información

Se emplea la revisión documental como técnica principal, utilizando fuentes bibliográficas actuales que aborden:

- ⌘ La historia y evolución de la tutoría en la educación superior.
- ⌘ Estudios sobre empatía en el ámbito educativo.
- ⌘ Investigaciones sobre la situación de vulnerabilidad de los estudiantes universitarios en México.

- ⌘ Políticas y programas institucionales en torno a la tutoría (como el Programa Institucional de Tutorías del TecNM)
- ⌘ Documentos de organismos internacionales como la UNESCO que refuercen el marco teórico y ético de la investigación.

## Instrumentos

Los instrumentos utilizados en este estudio consisten en:

- ⌘ Fichas de análisis para organizar la información relevante de cada fuente.
- ⌘ Cuadros comparativos para establecer relaciones entre conceptos y autores.
- ⌘ Diarios de reflexión donde se registraron ideas clave, preguntas orientadoras y hallazgos significativos durante la revisión de la literatura.

## Criterios de análisis

El análisis de la información recolectada se basa en tres ejes temáticos:

- ⌘ La evolución conceptual de la tutoría y su papel en la formación integral de los estudiantes.
- ⌘ La empatía como competencia profesional y ética del docente-tutor.
- ⌘ La vulnerabilidad de los estudiantes de educación superior en México, y cómo la tutoría puede contribuir a su acompañamiento emocional, académico y personal.

A partir de estos ejes, se elabora una reflexión crítica que permite generar aportaciones relevantes al debate educativo actual y a la comprensión del papel transformador de la empatía en los procesos tutoriales.

## Empatía, el encuentro de dos actores de la tutoría

---

*Un encuentro de dos frente a frente; y cuando tú estés cerca, yo tomaré tus ojos y en su lugar colocaré los míos, y tu tomarás mis ojos, en su lugar pondrás los tuyos; entonces yo miraré en ti con tus ojos y tú mirarás en mí con los míos (Moreno, 1914)*

---

A lo largo del tiempo, la tutoría ha evolucionado de manera significativa, adaptándose a las necesidades de cada época y con-

texto, si bien hoy se concibe como una estrategia formal de acompañamiento académico y personal en el ámbito educativo, sus raíces se remontan al origen mismo de la humanidad. En los albores de la vida en sociedad, el ser humano, en su tránsito hacia un estilo de vida sedentario, comenzó a organizarse en grupos, establecerse en territorios, cultivar la tierra y domesticar animales. En este proceso de adaptación y supervivencia, surgió la necesidad de transmitir conocimientos, habilidades y valores a las nuevas generaciones.

En ese contexto primitivo, se gestó una forma temprana de tutoría, en la que el patriarca o miembro experimentado del grupo asumía un papel esencial como guía, orientador y formador. Este rol implicaba no solo instruir en tareas concretas como la caza, la recolección de alimentos o la elaboración de herramientas, sino también acompañar en el desarrollo personal de sus aprendices. Así, la tutoría nacía como un vínculo humano estrecho, basado en la experiencia, la comunicación cercana y el interés genuino por el bienestar del otro.

Esta perspectiva histórica permite entender que en su esencia, la tutoría ha estado siempre acompañada de un componente emocional y relacional profundo. Es aquí donde la empatía cobra un valor fundamental, pues no basta con transmitir conocimientos: se requiere comprender al otro, sus circunstancias, emociones, dificultades y potencialidades. En el contexto de la educa-

ción superior actual, donde los estudiantes enfrentan diversos retos académicos, sociales y personales, la empatía dentro del proceso tutorial se vuelve indispensable para generar un ambiente de confianza, contención y motivación.

Por tanto, la tutoría no puede concebirse únicamente como una actividad técnica o administrativa, es ante todo, un espacio de encuentro humano que cuando se ejerce con empatía, favorece la orientación integral del estudiante, promueve su autonomía, fortalece su autoestima y facilita su permanencia y éxito en la vida universitaria. Recuperar este enfoque empático en las tutorías es, sin duda, una necesidad urgente para construir una educación más humana, inclusiva y significativa.

A lo largo de la historia, la tutoría ha estado presente como una práctica inherente al desarrollo humano, desde tiempos remotos cuando las primeras comunidades comenzaron a establecerse y transmitir conocimientos sobre la caza, la agricultura o la elaboración de herramientas, surgió la figura del guía, una persona con mayor experiencia que compartía saberes esenciales con los más jóvenes. Esta tradición de acompañamiento, enseñanza y orientación fue el origen de lo que hoy se entiende como tutoría; en este sentido, se puede afirmar que “la tutoría ha existido siempre” (Narro y Arredondo, 2013).

En el contexto mexicano, la tutoría como estrategia educativa comenzó a institucionalizarse a partir de la década de los años cuarenta, principalmente como un mecanismo de apoyo para estudiantes con dificultades académicas. En aquel entonces, se concebía como un espacio en el que el docente destinaba horas adicionales para resolver dudas específicas de una asignatura. Sin embargo, este enfoque limitado no reflejaba la verdadera esencia de la tutoría, centrada en el acompañamiento integral del estudiante.

A medida que evolucionaron los modelos educativos, también lo hizo la concepción de la tutoría, en 1972 la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) integró formalmente la figura del tutor en el Sistema de Universidad Abierta, marcando un hito importante en su consolidación como parte fundamental del proceso formativo (Navarrete, Cazales y López, 2022)

En la actualidad la tutoría se entiende como una intervención docente de carácter intencionado, cercana, sistemática y continua. Es un proceso que busca acompañar al estudiante en la construcción de aprendizajes cognitivos, afectivos, sociales y existenciales (Narro y Arredondo, 2013). Esto implica ir más allá del cumplimiento de tareas administrativas o la resolución puntual de dudas académicas, significa ver al estudiante como un ser integral, con una historia personal, emociones, inquietudes, desafíos y contextos que influyen directamente en su desarrollo educativo.

En este punto, la empatía se convierte en un pilar fundamental del ejercicio tutorial, no se trata solamente de una competencia interpersonal, sino de una disposición ética que permite al tutor ponerse en el lugar del otro, comprender sus emociones y brindar un acompañamiento genuino. La empatía, palabra sencilla, pero de profunda implicación, proviene del griego *em-pathos*, que significa “sentir dentro”; es la capacidad de compartir emocionalmente con otra persona, de conectar con su vivencia y responder con sensibilidad y humanidad (Batson, 1991, Davis, 1996); en el ámbito educativo, esta conexión empática se vuelve esencial; la escucha activa, el reconocimiento de las emociones del otro y la capacidad de crear un vínculo de confianza son herramientas invaluable para detectar a tiempo problemáticas que pueden pasar desapercibidas en un enfoque meramente académico. Un gesto, una mirada o una palabra pueden ser suficientes para despertar en el tutor la conciencia de que su estudiante necesita más que asesoría, que necesita comprensión, orientación y, sobre todo, alguien que lo escuche sin juicios.

La educación superior en este contexto representa un momento crucial en la vida de las y los jóvenes, es una etapa de transición que implica retos académicos, sociales y personales. Muchos estudiantes, en particular aquellos en situación de vulnerabilidad, enfrentan barreras relacionadas con su contexto económico, familiar, cultural o emocional. En México, a pesar de los avances en la ampliación del acceso a la educación superior,

persisten desigualdades que afectan el rendimiento y la permanencia escolar de miles de jóvenes.

De acuerdo con la UNESCO (1998), la Educación Superior comprende todo tipo de estudios de nivel postsecundario impartidos por instituciones acreditadas. Además de su función académica la educación universitaria tiene la responsabilidad de formar ciudadanos críticos, empáticos y comprometidos con la transformación de su entorno. Bajo esta visión, resulta indispensable replantear el papel de la tutoría como una herramienta para garantizar una formación integral, centrada en la persona.

La Agenda 2030 planteada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, establece el compromiso de los estados de “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida para todos” (UNESCO, 2016). En este marco, la tutoría se convierte en un mecanismo clave para asegurar la equidad y la inclusión educativa, especialmente en grupos vulnerables.

En respuesta a este desafío, instituciones como el Tecnológico Nacional de México (TecNM) han desarrollado programas de tutoría orientados al acompañamiento integral del estudiante. Este modelo se basa en una perspectiva sistémica que contempla tres niveles: institucional, programa educativo y acción tutorial, en-

tendida esta última como la interacción directa entre tutor y tutorado (TecNM, 2022). La finalidad es apoyar al estudiante no sólo en su desempeño académico, sino también en su desarrollo personal y profesional, promoviendo competencias que le permitan culminar exitosamente su trayectoria educativa.

En síntesis, la tutoría en la educación superior no puede desvincularse del contexto humano en el que se desarrolla; los estudiantes no son cifras ni expedientes, son personas en formación, muchas veces atravesadas por situaciones complejas que requieren comprensión, apoyo y orientación. Y la empatía, cuando se incorpora de manera auténtica al quehacer tutorial, transforma este vínculo en una experiencia significativa, capaz de incidir positivamente en el desarrollo integral del estudiante y en su permanencia dentro del sistema educativo.

## La tutoría y la empatía en la Educación Superior Tecnológica

Transitar por la educación superior puede representar un desafío intimidante para muchos estudiantes, especialmente cuando carecen de una guía personalizada que los acompañe en el proceso. En este contexto la tutoría se presenta como un mecanismo clave para brindar apoyo académico, emocional y formativo. Según la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educa-

ción Superior (ANUIES), la tutoría es entendida como un “proceso de acompañamiento de tipo personal y académico a lo largo del proceso formativo para mejorar el rendimiento académico, solucionar problemas escolares, desarrollar hábitos de estudio, trabajo, reflexión y convivencia social” (ANUIES, 2012)

Bajo esta perspectiva, el docente tutor no sólo se convierte en un orientador académico, sino también en un acompañante integral del estudiante, contribuyendo significativamente a su permanencia, rendimiento y egreso exitoso. Sin embargo, para que esta interacción tenga éxito, es fundamental el componente empático, muchas veces ausente en la relación educativa, lo cual puede conducir a una comunicación ineficaz o incluso al fracaso del acompañamiento.

En las instituciones de educación superior tecnológica, como el Tecnológico Nacional de México (TecNM), la tutoría es considerada una prioridad institucional, ya que permite combatir el rezago educativo y la deserción escolar, especialmente en estudiantes que enfrentan condiciones de vulnerabilidad. El Programa de Tutorías del TecNM se estructura en cinco fases fundamentales: Diagnóstico, Planeación, Acompañamiento (Ejecución), Seguimiento y Evaluación, las cuales se desarrollan en tres niveles: institucional, de programa educativo y de acción tutorial directa (TecNM, 2022)

- ⌘ *Diagnóstico*: En esta primera etapa se identifica el contexto integral del estudiante, evaluando su situación física, psico-

lógica, social y académica. Esta información es crucial para diseñar estrategias de apoyo que consideren no solo su rendimiento escolar, sino también los factores externos que influyen en su aprendizaje. Es aquí donde la empatía del tutor juega un papel determinante al reconocer y comprender las necesidades individuales del tutorado.

- ⌘ *Planeación*: Basado en los hallazgos del diagnóstico, se trazan los planes de acción que permitirán apoyar al estudiante de manera eficaz. Se determinan recursos, tiempos y acciones coherentes con los objetivos planteados.
- ⌘ *Acompañamiento*: Esta etapa representa el núcleo del programa. A nivel institucional, se sistematiza la información para la toma de decisiones. A nivel de programa educativo, se capacita a los tutores. Y a nivel de acción tutorial, se establece el vínculo directo entre tutor y tutorado, donde se atienden necesidades académicas y psicosociales. Este vínculo, basado en la confianza y la empatía, es esencial para generar un ambiente de apoyo genuino.
- ⌘ *Seguimiento*: Se supervisa la implementación de las estrategias trazadas, verificando que las acciones se desarrollen conforme a lo planeado. Aquí, el diálogo constante entre tutor y tutorado permite detectar ajustes necesarios.
- ⌘ *Evaluación*: En esta última fase se valoran los resultados ob-

tenidos, permitiendo retroalimentar y mejorar los procesos de tutoría. La evaluación debe considerar indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, incluyendo la percepción de los estudiantes respecto al acompañamiento recibido.

Comparativamente, el Programa Institucional de Tutoría de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) comparte principios similares con el del TecNM, como la atención personalizada, la prevención del rezago y la formación integral. Sin embargo, la UNAM enfatiza una estructura flexible en la que el estudiante puede elegir a su tutor y se fomenta una relación más horizontal. Además, el enfoque en el desarrollo de habilidades socioemocionales ha sido reforzado mediante estrategias como el Programa de Apoyo Psicológico y Psicoeducativo (UNAM, 2020), lo que refuerza el valor de la empatía en el acompañamiento tutorial.

Ambos programas reflejan la importancia de la tutoría como un espacio de acompañamiento humano, en el que la empatía no debe ser un valor añadido, sino una condición indispensable; solo así se puede aspirar a una educación verdaderamente integral, capaz de responder a los desafíos de los estudiantes de hoy.

## El desafío del docente ante la habilidad interpersonal “empatía”

---

*La conciencia de uno mismo es la facultad sobre la que se erige la empatía (Goleman, 2018)*

---

Esta afirmación resume una de las claves del desarrollo humano, la capacidad de reconocer los propios sentimientos y a partir de ello, comprender los de los demás. La empatía —también conocida en el ámbito psicológico como “Teoría de la Mente”— ha sido objeto de múltiples estudios y experimentos, ya que representa una de las habilidades sociales importantes para la vida en comunidad.

Este proceso comienza en los primeros años de vida, cuando los niños empiezan a ser conscientes de que las otras personas tienen pensamientos, emociones y perspectivas diferentes a las propias. Esta toma de conciencia es esencial para establecer vínculos sociales sanos y duraderos en la adultez. Reconocer y comprender los sentimientos ajenos permite crear un puente entre uno mismo y los demás, reduciendo distancias emocionales y facilitando relaciones más empáticas, auténticas y constructivas.

En este contexto, Batson (1991), propone la hipótesis de la empatía-altruismo, la cual sostiene que el sentimiento de empatía hacia otra persona puede motivar conductas altruistas, también

denominadas conductas prosociales. Este autor plantea un modelo compuesto por seis etapas para explicar dicho proceso:

- 1.** Percepción del necesitado, donde se identifica una necesidad o carencia en otra persona, comparando su situación con un ideal o con la nuestra.
- 2.** Valoración de su bienestar, en la que se mide el grado de cercanía o vínculo emocional que se tiene con la persona necesitada.
- 3.** Adopción de perspectiva, momento en el que se coloca en el lugar del otro y se busca comprender cómo se siente.
- 4.** Empatía y motivación altruista, resultado de las tres etapas anteriores, en la que surge el deseo genuino de ayudar.
- 5.** Cálculo hedónico, análisis interno de las consecuencias placenteras o dolorosas que puede tener ayudar o no ayudar.
- 6.** Conducta de ayuda, es decir, la acción concreta que se emprende en favor de la persona vulnerable.

Estas etapas permiten entender la complejidad de la empatía como proceso y como motor de la ayuda hacia los demás. A lo largo de la vida, las personas pueden experimentar ambos lados de este proceso, el bienestar de brindar ayuda cuando se es em-

pático y al mismo tiempo, la esperanza de ser escuchado y apoyado cuando se es quien necesita esa empatía. Actualmente, se ha popularizado el término “huérfanos emocionales”, usado para describir a personas que crecieron sin recibir el afecto, la atención o el acompañamiento emocional de sus figuras parentales.

Esta carencia puede generar una profunda sensación de abandono, afectando su autoestima, habilidades sociales y capacidad de enfrentar desafíos. Al llegar a la etapa adulta, estas personas pueden seguir arrastrando vacíos emocionales que dificultan su tránsito por la educación superior, donde el camino hacia la profesionalización puede volverse más complejo si no cuentan con redes de apoyo adecuadas.

En este contexto, el papel del docente —y particularmente del tutor académico— toma una importancia crucial. Si bien todos los docentes pueden mostrar empatía en su trato cotidiano con los estudiantes, el tutor tiene una responsabilidad más profunda, acompañar, guiar y brindar orientación integral a los estudiantes, especialmente a aquellos en situación de vulnerabilidad.

Ser tutor implica ir más allá de la enseñanza de contenidos, es un rol que exige cercanía, escucha activa y comprensión del contexto personal y académico de cada estudiante. Un tutor empático puede tender puentes de confianza que permitan conocer la realidad emocional, social y económica del tutorado, y con ello,

apoyar de manera más pertinente en su desarrollo integral. Este acompañamiento se puede dar en dos grandes dimensiones:

- ⌘ Académica, orientando al estudiante en la toma de decisiones relacionadas con su trayectoria escolar: cómo elegir adecuadamente sus asignaturas, administrar su tiempo, participar en actividades extracurriculares, aprender técnicas de estudio y adaptarse a la vida universitaria de forma más eficiente.
- ⌘ Psicosocial, canalizando al estudiante con profesionales que puedan brindarle apoyo en cuestiones familiares, emocionales, económicas o de salud mental. Estos factores, si no se atienden, pueden interferir significativamente en su rendimiento académico y en su bienestar general.

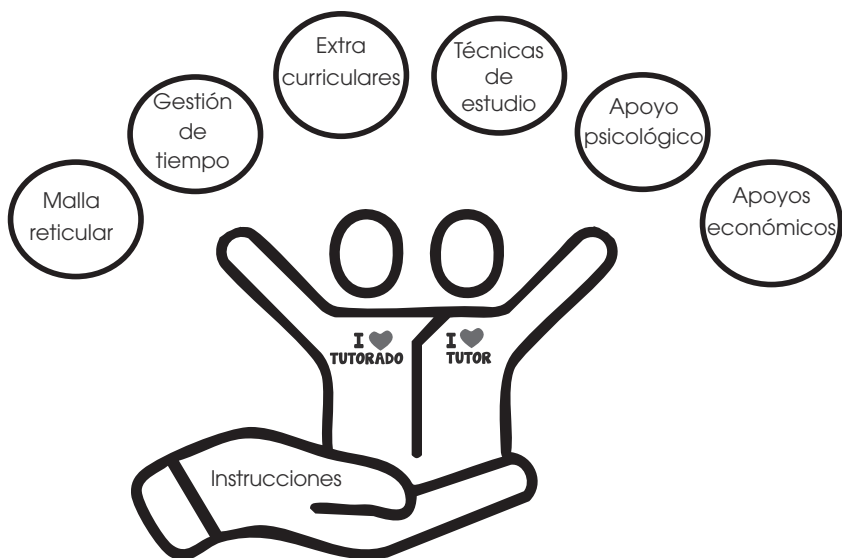


Fig. 6 Tutorías empáticas.

Nota: Atributos del tutor frente al proceso tutorial.

Fuente: Elaboración propia.

Todo este proceso de tutoría sostenido en la empatía, contribuye al éxito académico y personal de los estudiantes, formando individuos más conscientes, resilientes y comprometidos. Además, permite sembrar una semilla que con el tiempo puede germinar en los mismos tutorados, quienes al sentirse acompañados y comprendidos estarán más dispuestos a extender esa misma empatía hacia otros. Porque eso es en esencia la empatía, una fuerza que nace en el corazón y se traduce en acciones que transforman vidas.

## La empatía como herramienta transformadora en las tutorías: una reflexión desde la práctica docente

La tutoría no es solo una estrategia institucional; es un espacio profundamente humano donde la empatía se convierte en el puente entre la vulnerabilidad y la esperanza. Como señala Goleman (2018), “la conciencia de uno mismo es la facultad sobre la que se erige la empatía”, y es esta conciencia la que debe guiar el actuar como tutores.

La vulnerabilidad en la educación superior es una realidad cotidiana, muchos estudiantes enfrentan desafíos que van desde lo económico hasta lo emocional, lo familiar y lo social. Según el Informe de la UNESCO (2022), el acceso a la educación superior

aún está marcado por múltiples desigualdades, lo que obliga a los docentes a replantear sus roles y estrategias pedagógicas. En este contexto, la empatía no es un valor añadido, sino un elemento esencial de la práctica tutorial.

A continuación, se documentan casos reales de estudiantes de educación superior en situaciones de vulnerabilidad, las estrategias implementadas a través de la tutoría, así como los resultados obtenidos.

## Tabla 1. Caso 1.

### Datos del estudiante

**Nombre:** Mariana (nombre cambiado para proteger la privacidad)

**Carrera:** Ingeniería en Gestión Empresarial

**Semestre:** 6°

<b>Descripción del caso</b>
<p>Desde las primeras sesiones de clase, Mariana llamó la atención por su actitud distraída y su escasa participación en las actividades académicas. A pesar de sus esfuerzos por cumplir, era evidente que algo interfería en su concentración y desempeño. Fue durante una sesión de tutoría individual cuando, visiblemente afectada, Mariana compartió la difícil situación que enfrentaba en su vida personal, su madre padecía una enfermedad terminal y, como hija mayor, ella había asumido la responsabilidad de cuidar el hogar y atender a sus hermanos menores. Esta carga emocional y doméstica le impedía dedicar el tiempo y la energía necesarios para estudiar con regularidad, lo que inevitablemente se reflejaba en una disminución significativa de su rendimiento académico.</p>
<b>Situación de vulnerabilidad</b>
Problemas de salud de su madre.

## Acciones de Tutoría

Ante la situación de vulnerabilidad que enfrentaba Mariana, se gestionó de inmediato apoyo psicológico a través de los servicios que ofrece la institución, con el fin de brindarle un espacio de contención emocional y acompañamiento profesional. Además, se le canalizó a un programa de becas que pudiera aliviar parte de la carga económica que también representaba una fuente de preocupación constante.

Con el objetivo de fortalecer el apoyo, se estableció comunicación con el resto de sus docentes para informarles sobre su contexto personal y sensibilizarlos respecto a la importancia de brindarle un acompañamiento pedagógico basado en la empatía. Se promovió la flexibilización en la entrega de trabajos, así como la implementación de asesorías personalizadas que respondieran a sus necesidades específicas. Estas medidas buscaron no solo mejorar su desempeño académico, sino también ofrecerle una experiencia educativa más humana, comprensiva y acorde a su realidad.

### **Resultados de la Tutoría**

Después de la implementación de las acciones relatadas se logró que Mariana pudiera poner al corriente sus materias y concluir las con éxito. El seguimiento al caso de Mariana duró hasta que terminó el octavo semestre, sin embargo, por cuestiones de la salud de su mamá, tuvo que mudarse de ciudad y hacer un cambio de escuela por lo que ya no se pudo realizar un seguimiento hasta el término de la carrera, al momento en que se concluyó la tutoría, Mariana llevaba un avance reticular del 86% y no tenía ninguna materia reprobada, su promedio había subido a 90.

Nota: Primer caso de éxito de la tutoría transformadora.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2. Caso 2.****Datos del estudiante****Nombre:** Adriana (nombre cambiado para proteger la privacidad)**Carrera:** Ingeniería Electrónica**Semestre:** 2°**Descripción del caso**

Adriana cursaba simultáneamente dos carreras: medicina e ingeniería electrónica. Esta exigente decisión no fue motivada por una elección personal sino por la fuerte presión de sus padres, quienes esperaban que ella siguiera la tradición familiar y estudiara la misma carrera que sus hermanos mayores: medicina. Sin embargo, lo que realmente despertaba su interés y entusiasmo era la ingeniería electrónica, una disciplina en la que no solo mostraba una notable habilidad, sino que también le generaba una profunda satisfacción personal.

Durante dos semestres, Adriana sostuvo un ritmo de vida extenuante, dividido entre obligaciones académicas y la necesidad de cumplir con expectativas ajenas. Con el tiempo el desgaste físico y emocional comenzó a pasarle factura. Su salud se deterioró considerablemente y su rendimiento académico se vio gravemente afectado, al punto de estar al borde de la baja definitiva en ambas licenciaturas.

### **Situación de vulnerabilidad**

Presiones familiares y falta de comunicación.

### **Acciones de Tutoría**

Se convocó a los padres de Adriana a una reunión en la institución con carácter urgente, el objetivo no era únicamente informarles sobre la crítica situación académica de su hija, sino también generar un espacio de diálogo que permitiera sensibilizarlos respecto al impacto emocional que estaban teniendo las decisiones impuestas sobre ella. Durante el encuentro, se abordaron con respeto y claridad las consecuencias físicas, psicológicas y académicas que Adriana había comenzado a manifestar debido a la presión familiar y a la sobrecarga de responsabilidades.

Como resultado de esta conversación, se logró canalizar a la familia hacia un proceso de acompañamiento profesional integral. Se gestionó apoyo psicológico tanto para Adriana como para sus padres, brindándoles un espacio seguro para expresar emociones, reconstruir la comunicación y replantear sus expectativas desde una perspectiva más empática y respetuosa de los deseos de su hija. Con el paso del tiempo y tras establecer una comunicación más efectiva, los padres comprendieron la importancia de priorizar el bienestar de Adriana y decidieron apoyarla plenamente en su deseo de estudiar la carrera que verdaderamente la apasionaba, la ingeniería electrónica.

Una vez tomada esta decisión, la institución asignó a Adriana un programa de asesorías individuales que le permitió regularizarse académicamente y recuperar su confianza en el ámbito escolar. Gracias a este acompañamiento, pudo ponerse al corriente con sus materias y continuar sus estudios con renovada motivación y equilibrio emocional.

### **Resultados de la Tutoría**

Durante el resto de los semestres que Adriana estuvo en la institución, se le dio un seguimiento tutorial en el que se observó una considerable mejora en su salud física y mental. Ella comentaba que la comunicación con sus padres había mejorado exponencialmente y que tanto ellos como sus hermanos estaban orgullosos de ella, lo anterior derivó en que Adriana concluyera con éxito su carrera y se convirtiera en una exitosa ingeniera electrónica.

Nota: Segundo caso de éxito de la tutoría transformadora.

Fuente: Elaboración propia.

### Tabla 3. Caso 3.

#### Datos del estudiante

**Nombre:** Jareth (nombre cambiado para proteger la privacidad)

**Carrera:** Ingeniería Industrial

**Semestre:** 4°

Descripción del caso
<p>Jareth siempre se había distinguido como un estudiante ejemplar: aplicado, responsable, respetuoso, amable y siempre con una sonrisa en su rostro. Su actitud positiva y compromiso académico lo convertían en un referente con sus compañeros y docentes. Sin embargo, a mitad del semestre comenzaron a notarse cambios preocupantes en su comportamiento. Sus calificaciones bajaron de manera repentina, su participación disminuyó, y su semblante alegre fue sustituido por una expresión apagada y retraída.</p> <p>Durante las sesiones de tutoría individual, Jareth se mostraba reservado y evitaba hablar de su situación personal. Aunque se percibía que algo no estaba bien, no era fácil para él expresar lo que sentía. Fue hasta un día en particular que llegó con rasguños en el rostro, golpes visibles en los brazos y los lentes rotos, cuando finalmente se quebró el silencio. Confesó que estaba inmerso en una relación de pareja que lo estaba afectando profundamente.</p>

Reconocía que se trataba de una relación tóxica, pero no sabía cómo salir de ella. Las amenazas por parte de su pareja lo llenaban de miedo y lo mantenían atrapado en un ciclo de violencia emocional y física.

La situación había escalado a tal punto que ya comenzaba a afectar gravemente su entorno familiar, autoestima y estabilidad emocional. Jareth se sentía solo, desesperado y comenzaba a resignarse, aceptando el maltrato como parte de una aparente normalidad. Por vergüenza no había compartido su experiencia con nadie. Como él mismo lo expresó, ser hombre le dificultaba mostrarse vulnerable; temía que su situación no fuera tomada en serio y que la respuesta de los demás careciera de empatía.

### **Situación de vulnerabilidad**

Autoestima baja, falta de comunicación, miedo al rechazo y al qué dirán.

### **Acciones de Tutoría**

Ante la gravedad de la situación que Jareth enfrentaba, se actuó de inmediato para brindarle el acompañamiento necesario. Se gestionó apoyo psicológico a través de los servicios especializados de la institución, con el fin de ofrecerle un espacio seguro donde pudiera expresar sus emociones y comenzar un proceso de recuperación emocional.

Paralelamente, se le canalizó con profesionales especializados en atención legal, quienes lo orientaron sobre sus derechos y lo acompañaron en los procedimientos necesarios para establecer medidas de protección. Gracias a esta intervención, se logró iniciar el trámite para restringir el acercamiento de su pareja, garantizando así su seguridad dentro y fuera del entorno escolar.

### **Resultados de la Tutoría**

Jareth mejoró poco a poco, entendió que su salud física y mental deben ser priorizadas. El apoyo psicológico también le permitió mejorar su autoestima, recuperar la comunicación con su familia y retomar su nivel académico. Aprendió que el abuso físico y psicológico no son normales y que siempre debe buscarse ayuda para superar situaciones como esta. El seguimiento tutorial continua durante el resto de su carrera, sin embargo, no fue necesario intervenir nuevamente ya que Jareth adoptó en su vida lo enseñado en las sesiones de apoyo psicológico.

Nota: Tercer caso de éxito de la tutoría transformadora.

Fuente: Elaboración propia.

Los casos anteriores permiten conocer que la tutoría efectiva exige mucho más que conocimiento técnico, requiere escucha activa, sensibilidad y la disposición a mirar más allá del aula. En palabras de Batson (1991), “el sentir empatía por alguien comportará que realicemos una conducta altruista hacia esta persona”. Esa conducta altruista, traducida en acciones concretas de apoyo, puede ser determinante en la trayectoria de un estudiante vulnerable.

Las teorías sobre la empatía, como la propuesta de la “Teoría de la Mente”, recuerdan que el ser humano desarrolla desde la infancia la capacidad de comprender que otros tienen pensamientos, sentimientos y deseos distintos a los propios (Wellman, 2014). Esta comprensión, cuando es ejercida conscientemente en el ámbito educativo, transforma la relación entre tutor y tutorado en una alianza significativa. No se trata solo de “enseñar” sino de “acompañar”.

La tutoría como acompañamiento empático implica reconocer la dimensión humana del estudiante, lo cual se alinea con lo señalado por Narro y Arredondo (2013), que mencionan que la tutoría debe ser una intervención intencionada, sistemática y permanente que apoye al estudiante en todas sus dimensiones: cognitiva, afectiva, sociocultural y existencial. En este sentido, el tutor se convierte en un referente que legitima las emociones del estudiante, que valida su historia personal y que facilita el camino hacia el aprendizaje significativo.

La empatía no es solo una respuesta emocional, sino también una competencia profesional que debe cultivarse en el ámbito educativo. Adolfo y Marina (s.f.-b), señalan que el docente tutor debe ejercer una atención personalizada basada en el conocimiento de los intereses, necesidades y problemas específicos del estudiante. Esta atención empática contribuye a fortalecer la confianza y el sentido de pertenencia, elementos fundamentales para la permanencia y el éxito académico.

Reflexionar sobre la empatía en la tutoría es también cuestionar los modelos tradicionales que reducen al estudiante a un número de matrícula o a un promedio. Es necesario rehumanizar la práctica educativa, devolverle al docente su papel de formador integral y comprender que la empatía no es una debilidad, sino una forma de liderazgo educativo. Como lo expresa Rifkin (2013), “la empatía es la herramienta clave para crear una nueva sociedad más solidaria y menos jerárquica”.

La tutoría en la educación superior debe concebirse como un espacio transformador en el que la empatía no solo sea promovida, sino practicada. En un país como México, donde muchos jóvenes acceden a la universidad con carencias múltiples, el docente tiene en sus manos la posibilidad de marcar una diferencia real. Aunque ser tutor no es una tarea sencilla, pero cuando se ejerce desde la empatía, se convierte en un acto profundamente significativo, capaz de cambiar vidas.

# Conclusiones

La empatía, entendida como la capacidad de reconocer y comprender los sentimientos y experiencias del otro, se revela como un pilar fundamental en el ejercicio de la tutoría dentro de la educación superior. Este trabajo ha permitido reflexionar sobre el papel transformador que puede tener el acompañamiento empático en la vida de estudiantes que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad emocional, social o económica. Cuando un docente asume su rol tutorial desde la sensibilidad humana, más allá del cumplimiento institucional, se convierte en un agente de cambio significativo.

A través del análisis teórico y de los casos reales presentados se evidenció como un acompañamiento basado en la escucha, la comprensión y el respeto puede cambiar el rumbo de un estudiante que, de otro modo, podría haber abandonado su formación profesional. Este hecho lleva a cuestionar el paradigma tradicional del docente como mero transmisor de conocimientos, para dar paso a un perfil más humano, cercano y comprometido con las realidades complejas de sus tutorados.

La tutoría no es solamente una estrategia educativa, sino un acto de presencia, solidaridad y compromiso ético. En contextos como el mexicano, donde la desigualdad social y la falta de oportu-

tunidades marcan profundamente el trayecto estudiantil, el docente que practica la empatía es capaz de tejer redes de contención y esperanza.

Finalmente, es urgente que las instituciones de educación superior reconozcan y fortalezcan el rol tutorial con un enfoque humanista. Se requiere formación continua, espacios de diálogo entre tutores y políticas que promuevan una cultura de acompañamiento integral, donde cada estudiante sepa que no está solo, y que siempre existirá alguien dispuesto a *mirar con el corazón, escuchar con atención y guiar con empatía*.

# Referencias bibliográficas

- Academy E. y Academy E. (2021b). ¿Cómo elegir la mejor metodología de investigación para su estudio? Enago Academy Spanish. <https://www.enago.com/es/academy/choose-best-research-methodology/>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) (2012). Programa Institucional de Tutoría. ANUIES.
- Batson C. D. (1991). *The altruism question: Toward a social-psychological answer*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Batson C. D., Batson J. G., Slingsby J. K., Harrell K. L., Peekna H. M. y Todd R. M. (1991). Empathic joy and the empathy-altruism hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(3), 413–426. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.3.413>
- Batson C. D., Shaw L. L. y Oleson K. C. (1992). Differentiating affect, mood, and emotion: Toward functionally based conceptual distinctions. In M. S. Clark (Ed.), *Emotion* (pp. 294–326). Sage Publications, Inc.
- Castillo A. R., Torres G. J. y Polanco G. L. (2009). *Tutoría en la enseñanza, la universidad y la empresa. Formación y Práctica*. Pearson Educación.
- Davis M. H. (1996). *A Social Psychological Approach*. Westview Press.
- Dirección General de Servicios Estudiantiles. (s.f.). Dirección de Tutorías. <https://www.uaeh.edu.mx/tutorias/antecedentes.html>
- Eisenberg N. y Strayer J. (1992). La Empatía y su desarrollo. Desclée de Brouwer.
- Éxito Educativo (s.f.). Impacto de la empatía en el aula. <https://exitoseducativo.net/impacto-de-la-empatia-en-el-aula/>
- Goleman D. (2018). *La inteligencia emocional*. Kairós.
- Hogan R. (1969). Development of an empathy scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33(3), 307–316. <https://doi.org/10.1037/h0027580>
- Keynes Institute (s.f.). La empatía en la enseñanza: fundamental para el éxito educativo. <https://www.keynesinstitute.it/es/empatia-nell-insegnamento/>
- Moreno J.L. (1914). *Progress in Psychotherapy*. Grune, New York.

- Narro Robles J. y Arredondo Galván M. (2013). La tutoría. Un proceso fundamental en la formación de los estudiantes universitarios. *Perfiles Educativos*, 35(141), 139.
- Narro J. y Arredondo J. (2013). La tutoría académica. Una estrategia de atención integral al estudiante universitario. UNAM.
- Navarrete-Cazales Z. y López J. T. (2022). La tutoría en la educación superior. Una aproximación histórica. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 24(39), 209-230. <https://doi.org/10.19053/01227238.13989>
- Obaya Valdivia A. y Vargas Rodríguez Y. M. (2014). La tutoría en la educación superior. *Educación Química*, 25(4), 448-454. [https://doi.org/10.1016/S0187-893X\(14\)70071-2](https://doi.org/10.1016/S0187-893X(14)70071-2)
- Ramírez J. y Gago L. (1995). *Guía práctica del profesor tutor*. Narcea.
- Redalyc. (s.f.). La tutoría en la educación superior. Una aproximación histórica. <https://www.redalyc.org/journal/869/86975367011/>
- Rifkin J. (2013). *La civilización empática: la carrera hacia una conciencia global en un mundo en crisis*. Paidós.
- Taylor S. y Bogdan R. (1989). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- Tecnológico Nacional de México. (2022). Programa Institucional de Tutoría. <https://www.tecnm.mx/>
- Timetoast. (s.f.). Antecedentes históricos de los sistemas tutoriales. <https://www.timetoast.com/timelines/antecedentes-historicos-de-los-sistemas-de-tutoria>
- UNESCO (1998). *La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción*. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior.
- UNESCO (2016). *Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa)
- UNESCO (2022). *Replantear nuestros futuros juntos: Un nuevo contrato social para la educación*. <https://unesdoc.unesco.org>
- Universidad Nacional Autónoma de México (2020). *Informe del Programa Institucional de Tutoría y Apoyo Psicoeducativo*. <https://www.unam.mx/>
- Wellman H. M. (2014). *Making minds: How theory of mind develops*. Oxford University Press.
- Wikipedia (2025). Carl Rogers. [https://es.wikipedia.org/wiki/Carl\\_Rogers](https://es.wikipedia.org/wiki/Carl_Rogers)





## Capítulo 3

# La inteligencia del tutor transformador: fuerte de mente y de corazón

TANIA CRUZ MENTADO

AURORA SAC NICTE FUENTES SALINAS



# Introducción

El origen de la tutoría en México data en los años 40´s del siglo XX, siendo la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), donde al buscar acompañar al estudiante del doctorado en química, se asignaba una persona que guiará y orientará a cada estudiante en su formación y desarrollo como investigador, surgiendo así la figura del tutor.

A finales del siglo XX, la población estudiantil creció de manera significativa debido a las reformas educativas en diversos países, entre ellos México, esta situación provocó que “floreciera una mayor diversidad cultural, pero también más diferencias económicas, sociales y familiares entre los estudiantes, por esta razón -y buscando una alternativa para que los alumnos logaran un buen desempeño académico junto con una educación integral y aumento de la calidad educativa, estipulada por los nuevos requerimientos de finales del siglo XX por diversas organizaciones internacionales-, a comienzos del siglo XXI fue introducida de manera formal la tutoría como una opción eficiente para combatir el rezago educativo, la tasa alta de reprobación y la baja eficiencia terminal en los alumnos universitarios” (Navarrete Cazales y Tomé López, 2022)

Así surge la figura del tutor en un docente o en un estudiante quien brindaría la orientación, la guía y el apoyo en tres aspectos: académico, personal y emocional a los estudiantes, incorporándolos de forma integral a los programas académicos de la educación superior y con ello lograr una eficiencia terminal en este nivel educativo.

Actualmente la tutoría ha sido conceptualizada como “el acompañamiento integral brindado por una persona especializada o capacitada, a otra que requiere ayuda; aunque en este caso se refiere a su trayecto académico, por ser integral también atiende lo personal, emocional, familiar, social y económico, buscando que el estudiante tenga un mejor desempeño educativo y pueda concluir sus estudios en el tiempo establecido” (Navarrete Cazales y Tomé López, 2022)

Sin embargo, es importante entender y comprender que la tutoría debe ser otorgada por personas idóneas -docentes-, con un perfil adecuado para atender a la formación integral de los estudiantes, debido a que del docente -tutor- dependerá el éxito del proceso tutorial. Este perfil conlleva un estado y recursos emocionales equilibrados, condiciones de salud estables y óptimas para lograr el propósito de la tutoría.

Este análisis permitió fundamentar el estudio a través de las inteligencias múltiples planteadas por Howard Gardner y de la

inteligencia emocional de Salovey y Mayer, surgiendo con ello, la propuesta de la creación del perfil del tutor transformador, quien no sólo apoyará al tutorado en el ámbito académico, sino también en el ámbito emocional, considerando que él debe ser “fuerte de mente”, fortaleciendo la inteligencia interpersonal y “fuerte de corazón” a través de la inteligencia emocional.

Al adentrarse a este estudio, fue esencial considerar una metodología que permitiera contestar interrogantes del quehacer tutorial, en el sentido del proceso de la asignación de tutorías y cómo se sabe que es idóneo para esta labor; por lo tanto, el método de investigación para este trabajo fue el cualitativo, el cual aporta un mejor entendimiento del fenómeno en estudio, a través de la interpretación de diversos discursos y de la investigación flexible.

Derivado del análisis anterior, se logró distinguir que dentro del proceso tutorial existe una situación que atañe a la seguridad ocupacional del docente, que es poco perceptible, pero es común, refiriéndose al Síndrome de Burnout que enfrentan los profesionistas del sector educativo, debido a las altas exigencias de la sociedad hacia su función, a los horarios tan absorbentes y al esfuerzo empleado para su trabajo en el aula.

La falta de consideración del aspecto humano que compromete la seguridad, la salud y el estado emocional del docente en el proceso tutorial, evita que las personas adquieran la responsabili-

dad de ser tutores que muestren un verdadero compromiso con esta labor. Con la finalidad de mejorar la condición emocional y laboral de los tutores, se requiere de un análisis introspectivo y un nuevo modelo de selección de perfiles idóneos que permita al tutor conocer si tiene las competencias requeridas para desarrollar y alcanzar con éxito los objetivos y metas del Programa Institucional de Tutorías (PIT), sin que esto mengüe o comprometa su estado de salud emocional y física en el corto, mediano y largo plazo.

## Metodología

Escudero Sánchez y Cortez Suárez (2018), definen a la investigación cualitativa como

---

*aquel procedimiento sistemático de indagación que brinda técnicas especializadas para recabar datos sobre lo que piensan y sienten las personas. Este tipo de investigación se caracteriza por ser interpretativa y se lleva a cabo en determinados grupos sociales, cuya participación es activa durante todo el desarrollo del proceso investigativo, a fin de conocer y generalizar la realidad natural de la comunidad.*

---

Este trabajo utilizó el método cualitativo para la elaboración de este estudio y la generación de las aportaciones, analizando di-

versas fuentes de información humanistas y sociales, con la finalidad de generar un trabajo con una visión holística, que llene los vacíos que existen en el actual proceso de tutoría.

Algunos de los temas que fueron analizados son: el proceso tutorial en la educación superior tecnológica, el síndrome de Burnout en el profesionista que funge como docente, la Teoría de las Inteligencias Múltiples destacando la inteligencia interpersonal y la inteligencia emocional, para así proponer un perfil idóneo para el docente que tendrá la responsabilidad de transformar vidas a través de su propio ejemplo, experiencia, conocimiento y equilibrio emocional.

Respecto a la propuesta de la generación de un perfil idóneo, se seleccionó de diversos instrumentos, el más viable acorde al nuevo modelo que se está proponiendo, siendo el test adaptado por Thomas Armstrong (2006), “Inteligencias múltiples”, el cual evaluará las 8 inteligencias múltiples para descubrir cuál inteligencia está más desarrollada en cada individuo y con ello atender la necesidad de capacitación de manera asertiva.

## La labor tutorial sin mente y sin corazón

La labor tutorial en el Sistema del Tecnológico Nacional de México (TecNM), surge con el propósito de mejorar la calidad educativa

a fin de contribuir en la formación integral de los estudiantes, buscando generar un impacto positivo en los índices de permanencia, egreso y titulación oportuna, así se describe en el Manual de Lineamientos Académicos - Administrativos del TecNM (2015)

El compromiso del Sistema del TecNM es que cada tecnológico tenga su propio PIT, mediante el cual se busca dar solución a problemáticas que la mayoría de estos organismos enfrentan y que es uno de los elementos que determina la funcionalidad de una institución en la sociedad, como lo describe el Programa de Tutorías del Tecnológico Nacional de México (2022)

Para el Programa Institucional de Tutoría se define al tutor, el tutorado y la relación entre estos como:

- ⌘ Tutor: es “un(a) profesor(a) con interés, compromiso y disposición de participar en el Programa Institucional de Tutoría (PIT), en corresponsabilidad con las instancias de apoyo a la acción tutorial del Instituto”.
  
- ⌘ Tutorado: es “un estudiante que se responsabiliza de identificar sus necesidades académicas, administrativas y personales”.
  
- ⌘ La relación entre el tutor y tutorado: es el “proceso de acompañamiento grupal o individual que un tutor brinda al estudiante durante su estancia en el Instituto, con el propósito

de contribuir a su formación integral e incidir en las metas institucionales relacionadas con la calidad educativa; elevar los índices de eficiencia terminal, reducir los índices de reprobación y deserción”.

En la redacción del Programa y del Manual que rigen el PIT, se establecen las características deseables del tutor y se pretende que estas se adquieran mediante capacitación, pero se limitan a aspectos académicos y administrativos que no abarcan la parte humana, enfocándose en ver al estudiante como el centro del proceso educativo, dejando de lado la persona que ejecuta la labor tutorial.

La directriz humanista que sostiene al Programa Institucional de Tutorías señala que en la corriente pedagógica del constructivismo, se debe considerar al ser humano de manera holística, es decir que para alcanzar una formación integral se deben contemplar todos los aspectos del ser humano. Por lo tanto, la primera persona en el proceso de tutorías es quien debe estar pleno, siendo este el tutor, pero el Programa sólo está considerando aspectos administrativos y académicos, que en la ejecución comprometen la integridad física y emocional de los docentes.

Lo anterior queda demostrado en la información que registró en el 2023, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) cuando dio a conocer que, México figura como uno de los países con mayor fatiga por estrés laboral, ya que al menos el 75% de la

población económicamente activa padece esta condición, superando a naciones como China y Estados Unidos. El estrés provocado por la sobrecarga de trabajo o el mal ambiente laboral, se ha definido como Burnout en 2022 por la Organización Mundial de la Salud y la reconoció como un padecimiento, que se hace evidente en las personas, manifestándose con: agotamiento físico y mental; se sienten resentidas, poco valoradas, cosificadas, desesperadas y desmotivadas; en consecuencia el desempeño laboral se ve afectado, al igual que la salud, las relaciones interpersonales, en general, la calidad de vida.

En México la labor docente está catalogada como una de las profesiones con mayor riesgo de padecer Burnout, debido a las altas exigencias de la sociedad hacia su función, a los horarios tan absorbentes y a la gran exigencia y esfuerzo para su trabajo en el aula. La Dra. Adriana Amezcua, investigadora y docente del Instituto Tecnológico de Monterrey en el evento denominado: Reunión Nacional de Profesores 2023, detalla que se deben considerar cuatro dimensiones en las que los docentes se pueden ver afectados por el Síndrome de Burnout (2023, citada en Torres, 2023):

- ⌘ Desgaste emocional: agotamiento de los recursos emocionales.
  
- ⌘ Despersonalización: indiferencia, indolencia o cinismo hacia las personas atendidas; autoeficacia disminuida.

- ⌘ Sentimiento de culpa: la persona con alto sentido de responsabilidad cree que no están haciendo lo suficiente.
- ⌘ Baja realización personal: daño al autoconcepto y deterioro de la identidad laboral.

Cuando el Burnout persiste en la vida de un docente, este puede tener afectaciones serias en su estado de salud como son trastornos cardiovasculares, dolores musculares y migrañas, debido a la liberación constante de hormonas del estrés que afectan negativamente al cuerpo a largo plazo. Algunas de las consecuencias emocionales del estrés en los docentes pueden ser ansiedad, depresión e irritabilidad, que afectan de forma negativa el desempeño laboral y su capacidad para mantener relaciones interpersonales sanas.

Resulta importante observar que cuando a un docente del TecNM se le suma a su labor, una participación en el Programa Institucional de Tutorías, sin que se prevean los aspectos descritos, que tienen que ver con su estado y recursos emocionales; así como su condición de salud, indirectamente se está afectando el alcance del Programa.

## Un tutor fuerte de mente

---

*Si quieres apoyar a otros, primero tienes que mantenerte en pie.*

*Peter Høeg*

---

Para este capítulo, se entiende a un tutor “fuerte de mente” como aquel que es idóneo para realizar la labor tutorial debido a que posee las inteligencias requeridas y por ende, desarrolla las competencias necesarias para cumplir con éxito las exigencias del PIT sin que se comprometa su estado de salud.

Un tutor “fuerte de mente”, es aquel que tiene a las inteligencias como fortaleza, ya que según las investigaciones realizadas por Howard Gardner (1999), postula, que existen diferentes inteligencias y son relativamente independientes y susceptibles a desarrollarse. Considera a las inteligencias como el conjunto de habilidades que tienen las personas para generar soluciones creativas a problemas o dificultades que encuentran en su entorno cultural o laboral, la posibilidad de encontrar y crear problemas para de ellos generar nuevos conocimientos, esta definición es la aportación de la investigación de Gardner y es la base de esta propuesta.

La teoría de las inteligencias múltiples provee de instrumentos para realizar mediciones que permiten facilitar la labor de analizar perfiles y habilidades, a fin de generar autoconocimiento, explo-

ración más profunda del espectro de competencias, derivando en la optimización del desempeño de las habilidades cognitivas y sociales en la vida profesional y cotidiana.

Howard Gardner, autor de la teoría de las inteligencias múltiples, menciona que se puede definir a una persona como “creativa” a aquella que regularmente resuelve problemas o inventa productos en un ámbito, y cuyo trabajo es considerado innovador y aceptable por los miembros reconocidos del área o campo que impacta la innovación o producto.

De las ocho inteligencias que consideró Gardner en su teoría, se propone como fortaleza para el tutor la inteligencia interpersonal, pues facilita la comprensión de las demás personas (interactuar con ellas, motivarlas, persuadirlas, comprender sus personalidades), y estas habilidades son importantes para aquellos que realizan actividades como negocios, enseñanza, militancia política, profesiones asistenciales, así la describen Pérez y Medrano (2013), en su artículo “Teorías Contemporáneas de la Inteligencia. Una revisión crítica de la literatura”.

Un tutor dotado de la inteligencia interpersonal tendrá en ella la herramienta necesaria para atender a sus tutorados, pudiendo percibir las intenciones, notar los cambios en los estados de ánimo, sentimientos, temperamento, motivaciones e intenciones,

que fueran difíciles de expresar por parte del tutorado, indispensable para cumplir con la labor.

Las personas que poseen la inteligencia interpersonal tienen la capacidad de manejar relaciones humanas de forma empática, lo que les facilita el trabajo con gente para ayudar a identificar problemas y superarlos. Es por ello que es indispensable que esté presente en el perfil del tutor, siendo una de sus fortalezas por naturaleza a la hora de realizar su labor tutorial, pero no es la única inteligencia que será su fortaleza, se habla de la inteligencia emocional.

## Un tutor “fuerte de corazón”

La siguiente herramienta que fortalece a un tutor tiene que ver con la inteligencia emocional entendiéndose como una inteligencia social, en la que la persona tiene la habilidad de controlar sus propias emociones y las de los demás. Tiene la capacidad de distinguir entre una emoción y otra, usando la información que le proveen para guiar su pensamiento y acciones (Salovey, Mayer 1990)

Para un tutor es indispensable contar con la capacidad de comprender de forma verbal y no verbal las emociones de otras personas y dominar las suyas, expresándose de tal manera que se

solucionen problemas, y en el caso concreto de este artículo, se alcancen los objetivos planteados en el Programa de Tutorías.

Salovey y Mayer en su definición básica de inteligencia emocional explican sus cinco dominios principales (Camarena, 2015):

- ⌘ Conocer las propias emociones, es decir, el auto conocimiento de los propios sentimientos. Que es el punto central de la inteligencia emocional.
- ⌘ El reconocer y validar las emociones del otro, es decir, lo que se llama empatía, que es la habilidad relacional más importante ya que ayuda a desarrollar el altruismo y pone en sintonía con las necesidades de los demás.
- ⌘ La capacidad de relacionarse con los demás. Tiene que ver con el buen manejo de las emociones de las personas con las que se interactúa, es decir, es una competencia de carácter social.
- ⌘ Valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades, reconocimiento de las propias emociones y sus efectos.
- ⌘ Confianza en uno mismo: es aquella valoración del carácter, habilidades y capacidades que se tienen y que generan seguridad a la hora de poner en marcha una labor.

Un tutor que en su perfil tiene inteligencia emocional, tendrá por naturaleza la conciencia y habilidad de regular sus emociones, modulando sus expresiones de ira, furia, angustia, entre otras, situación que es de suma importancia en las relaciones personales.

La presencia de la inteligencia emocional en un tutor se hará evidente a través de una serie de particularidades en su carácter y trato hacia otras personas. Dichas características son propias de quienes poseen y desarrollan la inteligencia emocional y se enlistan a continuación (Goleman, 1995):

- ⌘ Confiabilidad: fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
- ⌘ Integridad: asumir la responsabilidad de la actuación personal.
- ⌘ Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios.
- ⌘ Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.
- ⌘ Motivación: las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de los objetivos.
- ⌘ Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.

- ⌘ Compromiso: secundar los objetivos de un grupo u organización.
- ⌘ Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- ⌘ Optimismo: persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.
- ⌘ Orientación hacia el servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- ⌘ Aprovechamiento de la diversidad: aprovechar las oportunidades que brindan diferentes tipos de personas.
- ⌘ Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- ⌘ Comunicación: emitir mensajes claros y convincentes.
- ⌘ Liderazgo: inspirar y dirigir a grupos y personas.
- ⌘ Detonador del cambio: iniciar o dirigir los cambios.
- ⌘ Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos.

- ✦ Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- ✦ Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Al poseer la inteligencia emocional, el tutor estará ejecutando su labor desde la base de una de sus fortalezas, dado que su perfil ya tiene la habilidad de establecer buenas relaciones humanas, lo cual lo coloca normalmente en una posición de liderazgo. Al gestionar correctamente las emociones tanto propias como las del mismo tutorado, en la ejecución de las tutorías, consigue alcanzar las metas y objetivos deseados, sin que esto conlleve un desgaste excesivo en su persona, lo cual lo hace no solo productivo sino exitoso en la labor.

## La introspección del tutor y un nuevo modelo

La propuesta de este apartado es que el docente que desarrolla la labor tutorial realice un análisis introspectivo y práctico que le permita conocer si tiene las competencias requeridas para desarrollar y alcanzar con éxito las exigencias del PIT, sin que esto mengüe o comprometa su estado de salud emocional y física en el corto, mediano y largo plazo. Se propone un nuevo modelo en el que se eligen a los

docentes que cuentan con las herramientas emocionales necesarias para la labor tutorial. A continuación, se describe el proceso mediante el cual se lleva a cabo actualmente la elección de los tutores:

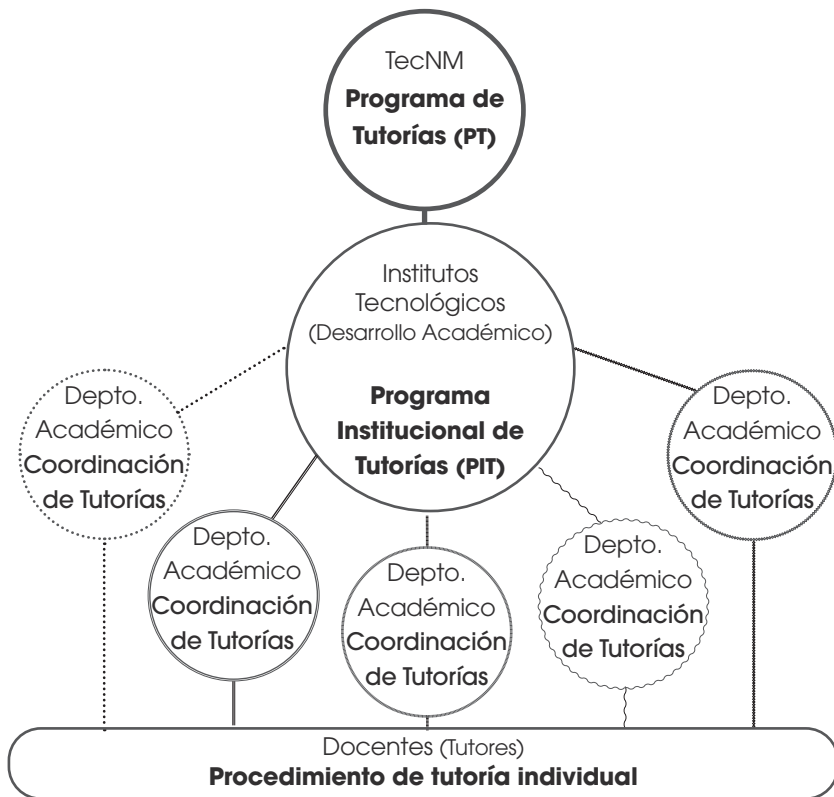


Figura 7. Esquema del Programa de Tutorías del TecNM

Nota: Representación gráfica de la asignación de tutores en los institutos tecnológicos, basándose en el Programa de Tutorías del TecNM. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el tipo de contratación y nombramiento asignado por la plaza de cada docente, el departamento académico asigna a un tutor a un grupo de estudiantes, los cuales podrían requerir de apoyo, asesoría o acompañamiento durante su estancia en la Institución. Después de haber analizado el proceso ac-

tual mediante el cual se realiza la elección de los docentes que llevarán a cabo la labor tutorial, a continuación, se proponen los siguientes cambios, instrumentos y actividades:

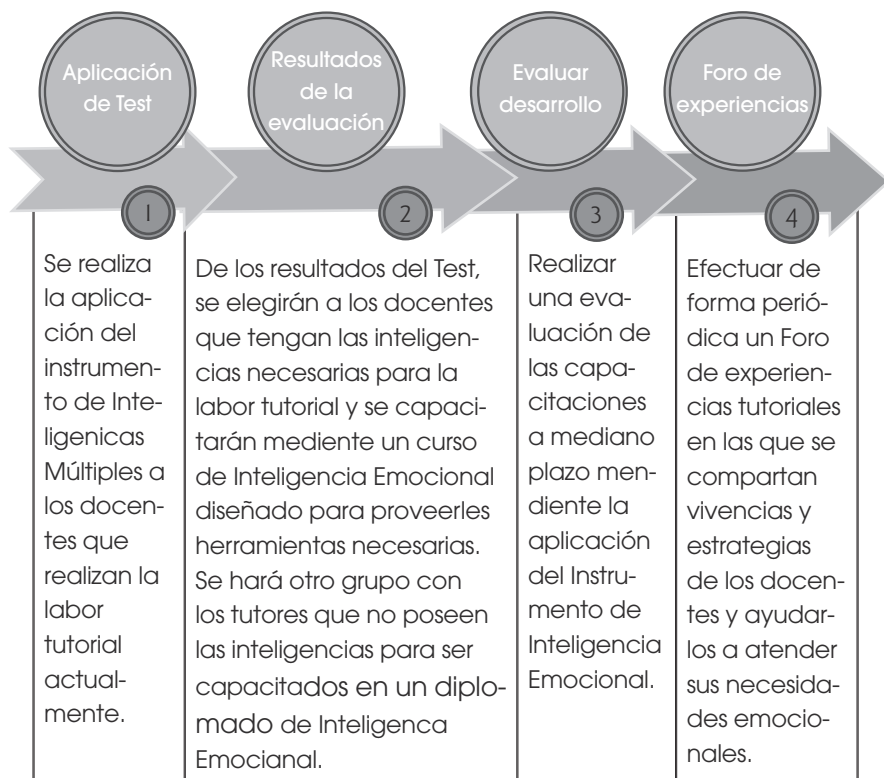


Figura 8. Modelo de selección de “tutores fuertes de mente y corazón”.

Nota: Representación gráfica del nuevo modelo para la selección de tutores “fuertes de mente y corazón”. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el instrumento seleccionado para realizar la evaluación introspectiva de cada docente que realiza labor tutorial actualmente, con el cual se conocerá si tiene las inteligencias necesarias para desempeñar de forma saludable esta actividad.

## Instrumento de Inteligencias Múltiples para el análisis introspectivo práctico

Nombre: \_\_\_\_\_

Academia: \_\_\_\_\_ Plaza: \_\_\_\_\_

El siguiente test fue tomado y adaptado de Thomas Armstrong (2006), *Inteligencias múltiples en el aula. Guía práctica para educadores*, Barcelona: Paidós (Págs. 39-43)

Para realizar el test, se debe puntuar de 0 a 3 según se sienta identificada (o) con cada afirmación, teniendo en cuenta que esta identificación tiene que ser real; es decir, puntuar lo que realmente se cree que es, no lo que le gustaría ser, siguiendo la siguiente escala:

**0** = Nunca

**1** = Casi nunca

**2** = Muchas veces

**3** = Siempre

Una vez valorada cada afirmación, se sumará el total y posteriormente se dividirá entre 10 para conocer la puntuación de cada inteligencia y conocer así cuál de ellas es la más desarrollada y, por tanto, cuáles son las fortalezas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

Inteligencia lingüística-verbal		Puntuación
1	Los libros son muy importantes para mi.	
2	Oigo las palabras en mi mente antes de leer, hablar o escribirlas.	
3	Me aportan más la radio o unas cintas grabadas que la televisión o las películas	
4	Me gustan los juegos de palabras como el Scrabble, el Anagramas o sopa de letras.	
5	Me gusta entretenerme o entretener a los demás con trabalenguas, rimas absurdas o juegos de palabras.	
6	En ocasiones, algunas personas me piden que les explique el significado de las palabras que utilizo (escritas u orales)	
8	En la escuela asimilaba mejor la lengua y la literatura, las ciencias sociales y la historia que las matemáticas y las ciencias naturales	
9	Aprender a hablar o leer otra lengua (inglés, francés o alemán, por ejemplo) me resulta relativamente sencillo.	
10	Mi conversación incluye referencias frecuentes a datos que he leído o escuchado.	
11	Recientemente he escrito algo de lo que estoy especialmente interesado.	
<b>Puntuación total</b>		

Inteligencia lingüística-matemática		Puntuación
1	Soy capaz de calcular operaciones mentalmente sin esfuerzo.	
2	Las matemáticas y/o las ciencias figuraban entre mis asignaturas favoritas en la escuela.	
3	Me gustan los juegos o los acertijos que requieren un pensamiento lógico.	
4	Me gusta realizar pequeños experimentos del tipo "¿Qué pasaría si...?"	
5	Mi mente busca patrones, regularidad o secuencias lógicas en las cosas.	
6	Me interesan los avances científicos.	
8	Creo que casi todo tiene una explicación racional.	
9	En ocasiones pienso en conceptos claros, abstractos, sin palabras ni imágenes.	
10	Me gusta detectar defectos lógicos en las cosas que la gente dice y hace en casa y en el trabajo.	
11	Me siento más cómodo cuando las cosas están medidas, categorizadas, analizadas o cuantificadas de algún modo.	
<b>Puntuación total</b>		

Inteligencia viso-espacial		Puntuación
1	Cuando cierro los ojos percibo imágenes visuales claras.	
2	Soy sensible al calor.	
3	Habitualmente utilizo una cámara de fotos o una videocámara para captar lo que veo en mi alrededor.	
4	Me gustan los rompecabezas, los laberintos y demás juegos visuales.	
5	Por las noches, tengo sueños muy intensos.	
6	En general, soy capaz de orientarme en un lugar desconocido.	
8	Me gusta dibujar o garabatear.	
9	En la escuela me costaba menos la geografía y el álgebra.	
10	Me puedo imaginar sin ningún esfuerzo, el aspecto que tendría las cosas vistas desde arriba.	
11	Prefiero el material de lectura con muchas ilustraciones.	
<b>Puntuación total</b>		

Inteligencia cinético-corporal		Puntuación
1	Practico al menos un deporte, o algún tipo de actividad física de forma regular.	
2	Me cuesta permanecer quieto durante mucho tiempo.	
3	Me gusta trabajar con las manos en actividades concretas, como tejer, tallar, carpintería o construcción de maquetas.	
4	En general, las mejores ideas se me ocurren cuando estoy paseando, corriendo, o mientras realizo actividades físicas.	
5	Me gusta pasar mi tiempo de ocio al aire libre.	
6	Acostumbro a gesticular mucho, o a utilizar otras formas de lenguaje corporal, cuando hablo con alguien.	
8	Necesito tocar las cosas para saber más sobre ellas.	
9	Me gustan las atracciones fuertes y las experiencias físicas emocionales.	
10	Creo que soy una persona con una buena coordinación.	
11	No me basta con leer información o ver un video sobre una nueva actividad: necesito practicarla.	
<b>Puntuación total</b>		

Inteligencia musical		Puntuación
1	Tengo una voz agradable.	
2	Percibo cuando una nota musical está desafinada.	
3	Siempre estoy escuchando música.	
4	Toco un instrumento musical.	
5	Sin la música, mi vida sería muy triste.	
6	En ocasiones me sorprendo cantando mentalmente la música del anuncio de televisión o de alguna otra melodía.	
8	Puedo seguir fácilmente al ritmo del tema musical con un instrumento de percusión.	
9	Conozco las melodías de numerosas canciones o piezas musicales.	
10	Con sólo escuchar una selección musical una o dos veces, soy capaz de reproducirla con bastante acierto.	
11	Acostumbro a producir sonidos rítmicos con golpecitos o a cantar melodías mientras estoy trabajando o estudiando.	
<b>Puntuación total</b>		

Inteligencia interpersonal		Puntuación
1	Soy del tipo de personas a las que los demás piden opinión y consejo en el trabajo o en el vecindario.	
2	Prefiero los deportes de equipo (fútbol o baloncesto) a los deportes, solitarios, (natación o jogging)	
3	Cuándo tengo un problema, tiendo a buscar la ayuda de otra persona en lugar de intentar resolverlo por mí mismo.	
4	Tengo al menos 3 amigos íntimos	
5	Me gustan más los juegos sociales, (como el Monopoly), que los juegos en solitario (videojuegos)	
6	Disfruto con el reto que supone enseñar a otra persona, o grupos de personas, lo que sé hacer.	
8	Me considera un líder (o los demás me dicen que lo soy)	
9	Me siento cómodo entre una multitud.	
10	Me gusta participar en actividades sociales relacionadas con mi trabajo o con mi asociación religiosa o con mi comunidad.	
11	Prefiero pasar una tarde en una fiesta animada que sólo en casa.	
<b>Puntuación total</b>		

Inteligencia intrapersonal		Puntuación
1	Habitualmente dedico tiempo a meditar, reflexionar o pensar en cuestiones importantes de la vida.	
2	He asistido a sesiones de asesoramiento o a seminarios de crecimiento personal para aprender a conocerme más.	
3	Soy capaz de afrontar los contratiempos con fuerza moral.	
4	Tengo una afición especial a una actividad que guardo para mí.	
5	Tengo algunos objetivos vitales importantes en los que pienso de forma habitual.	
6	Mantengo una visión realista de mis puntos fuertes y débiles (confirmados mediante feedback de otras fuentes)	
8	Preferiría pasar un fin de semana solo en una cabaña, en el bosque, que en lugar turístico de lujo lleno de gente.	
9	Me considero una persona con mucha fuerza de voluntad o independiente.	
10	Escribo un diario personal en el que escojo los pensamientos relacionados con mi vida interior.	
11	Soy trabajador autónomo, o he pensado muy seriamente en la posibilidad de poner en marcha mi propio negocio.	
<b>Puntuación total</b>		

Inteligencia naturalista		Puntuación
1	Me gusta ir de excursión, el senderismo o simplemente pasear en plena naturaleza.	
2	Pertenezco a una asociación de voluntarios relacionada con la conservación del medioambiente.	
3	Me encanta tener animales en casa.	
4	Tengo una ficción relacionada de algún modo con la naturaleza (por ejemplo, la observación de aves)	
5	He asistido a cursos relacionados con la naturaleza (por ejemplo, botánica o zoología)	
6	Se me da bien describir diferencias entre distintos tipos de árboles, perros, pájaros u otras especies de flora o fauna.	
8	Me gusta leer libros o revistas, o ver programas de televisión o películas, en los que la naturaleza esté presente.	
9	Cuando tengo vacaciones, prefiero los entornos naturales (parques, senderismo) a los hoteles y destinos urbanos.	
10	Me encanta visitar zoológicos, acuarios y demás lugares donde se estudia el mundo natural.	
11	Tengo un jardín y disfruto cuidándolo.	
<b>Puntuación total</b>		

Para la consecución de resultados de impacto genuino en el Programa de Tutorías del Tecnológico Nacional de México, resulta indispensable considerar el perfil de la persona que lleva a cabo la labor: el tutor; y el tutor debe conocerse el mismo, saber si cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos del Programa de forma saludable, tanto física como emocionalmente, esto garantizará la calidad en el servicio que se otorga, pero también un entorno laboral deseable y comprometido con la persona más importante de la organización, el docente.



Figura 9. Atributos del Tutor Transformador.

Nota: Atributos del tutor transformador, basado en la Inteligencia Interpersonal e Inteligencia Emocional. Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Al realizar la revisión de los lineamientos y el Programa Nacional de Tutorías para la elaboración de este artículo se identifica la inexistencia de apoyo emocional hacia el docente que realiza la labor de tutor.

La existencia de diversos perfiles profesionales en la Institución, en su mayoría de carácter técnico, hace más evidente la ausencia del aspecto humanista en la retícula del TecNM, con lo que se comprende que el PIT no contemple al tutor como un ser que requiere herramientas emocionales para realizar esta labor.

Se llegó a la comprensión de que las inteligencias interpersonal e intrapersonal son parte de cada individuo, y pueden estar presentes en diversas medidas de acuerdo con cada organismo, y eso no se puede modificar, sin embargo, se puede fortalecer a cada docente mediante la capacitación en inteligencia emocional, empleándola como una herramienta de valor no solo en el PIT, sino en la labor docente en general.

El acompañamiento no es necesario sólo para los estudiantes de la Institución, pues se dista de lo descrito en el PIT, ya que el primer cliente de toda organización es el personal que contribuye a la consecución de la misión, y en este caso, son los docentes

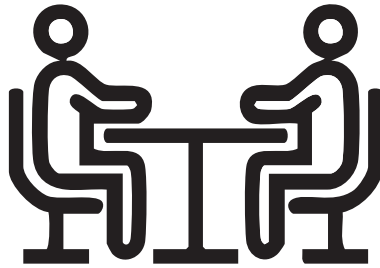
que, según las estadísticas, están emocionalmente solos. Por lo que se vuelve nuclear, revisar los procesos con los que se asignan las labores y generar estrategias para acompañarlos.

Se considera que los centros de trabajo deben ser espacios saludables, comunidades empáticas, para lo cual es indispensable la revisión de los procesos y la forma en la que se mira al trabajador en ellos, surge la interrogante ¿son sólo un recurso para alcanzar objetivos y metas? o son personas con sueños y anhelos similares a los de la organización y que caminan juntos. Cualquiera de las dos sentencias se hace palpables en la calidad del servicio que se da.

# Referencias bibliográficas

- Armstrong T. (2006). Inteligencias múltiples en el aula. Guía práctica para educadores. Paidós.
- Camarena M. (2015). El papel de las inteligencias múltiples y emocionales: equilibrio en la formación académica. UNAM.
- Escudero Sánchez C. L. y Cortez Suárez, L. A. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. UTMACH.
- Gardner H. (2001). Estructuras de la Mente. La Teoría de Las Inteligencias Múltiples. Fondo de Cultura Económica LTDA.
- Goleman D. (1995). La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el coeficiente intelectual.
- Høeg P. (2006). The Quiet Girl.
- Lozano P. (2023). México: alarmantes cifras de estrés laboral. Global Revista. UNAM.
- Mourly G. J. (1978). Educational Research: the Art and Science of Investigation. Allyn and Bacon.
- Navarrete Cazales Z. y Tomé-López J. (2022). La tutoría en la educación superior. Una aproximación histórica. <https://www.redalyc.org/journal/869/86975367011/html/>
- Pérez E. y Medrano L. A. (2013). Teorías Contemporáneas de la Inteligencia. Una revisión de la literatura. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica, 5(2), 105-118.
- Tecnológico Nacional de México (2015). Manual de Lineamientos Académico-Administrativos del Tecnológico Nacional de México. TecNM.
- Tecnológico Nacional de México (2022). Programa de Tutorías del Tecnológico Nacional de México (PT TecNM). TecNM.
- Torres M. (2023). Estrés laboral en la profesión docente: identifícalo y evita riesgos. Redacción Nacional Colecta. Tecnológico de Monterrey. <https://conecta.tec.mx/es/noticias/nacional/salud/estres-laboral-en-la-profesion-docente-identificalo-y-evita-riesgos>





## Capítulo 4

Tutoría transformacional:  
un enfoque basado en  
competencias sistémicas e  
instrumentales con el  
bienestar y la inteligencia  
emocional

MARÍA DEL RAYO LÓPEZ TLAHUIZ  
MÓNICA IVETTE DURÁN BAUTISTA



# Introducción

La oferta académica en el Instituto Tecnológico de Puebla tiene perfiles en ingeniería, es decir técnicos o instrumentales, lo que ha condicionado la tutoría a funciones administrativas de modo que se da en la gestión de los documentos (formatos) y el cumplimiento de requisitos institucionales. Sin embargo, los tutorados enfrentan desafíos emocionales, académicos y profesionales que requieren de un acompañamiento más integral.

Por otra parte, la ausencia en formación de inteligencia y bienestar emocional, además de las competencias instrumentales y sistémicas por parte de los tutores genera un ambiente poco adecuado para el aprendizaje, la retención escolar y el bienestar del tutorado se ve reflejado en los índices de deserción, reprobación y la eficiencia terminal. Es en este contexto, que el tutor juega un papel clave como guía que combina las habilidades integrales (emocionales) e instrumentales donde se fomente un ambiente de empatía y bienestar tanto para sí mismo como para el tutorado.

Es por ello que el tutor debe desempeñar un rol de manera efectiva y fundamental en donde desarrolle su propia inteligencia emocional, lo que implica reconocer, gestionar sus emociones, identificar sus fortalezas, debilidades, pero sobre todo que tiene la capacidad de aplicar estrategias para mejorar su bienestar emo-

cional. Por lo que, el tutor al reflexionar sobre esta capacidad para manejar situaciones desafiantes debe hacerlo en un ambiente de confianza con los tutorados en donde resulte esencial para fortalecer la relación tutor-tutorado.

Otro aspecto que hay que considerar es el equilibrio en el nivel de compromiso del tutor, al igual que la falta de involucramiento de este o el exceso de control pueden generar un ambiente desfavorable afectando la motivación, la participación, generando incertidumbre en el tutorado y este a su vez sentirse vulnerable.

Cuando el docente tutor no integra a la inteligencia emocional en su práctica tutorial, el clima institucional se vuelve poco propicio para el proceso educativo que afecta directamente en su labor, tanto para la parte sistémica como instrumental, en donde se infiere que tiene el dominio de estas competencias, sin embargo, no se le pregunta ni él se cuestiona si requiere de apoyos o actualizaciones de su profesión para estar a la par de los retos de las nuevas generaciones en el uso de las nuevas tecnologías de la información y en recientes conocimientos que lo mantengan cualificado.

Es decir, la gestión del conocimiento instrumental aplicado a la tutoría implica el uso de estrategias y herramientas que le permitan la adquisición y aplicación de información relevante para el desarrollo del estudiante, donde el tutor incluya técnicas de au-

toevaluación, estrategias de afrontamiento emocional y metodologías activas para el proceso enseñanza aprendizaje.

En este capítulo se propone una estrategia de tutoría transformacional centrada en competencias sistémicas e instrumentales, entendidas como capacidades que permiten al docente actuar con eficacia en contextos complejos y cambiantes. Estas competencias no surgen de manera aislada, sino que se construyen a partir del conocimiento acumulado por el tutor, mediante la experiencia, la formación continua y la reflexión sobre su práctica profesional. Es decir, el conocimiento constituye la base sobre la cual se desarrollan las competencias, dotándolas de sentido, profundidad y aplicabilidad en el acompañamiento emocional, académico y formativo del estudiante.

Por lo tanto, es imprescindible que los tutores no solo se enfoquen en la parte técnica y administrativa de su labor, sino que también trabajen en el desarrollo de su bienestar. En esta instancia, la tutoría debe estar basada en la empatía y la gestión emocional, que contribuyan a un ambiente universitario más armonioso y colaborativo, favoreciendo el éxito académico y personal del tutorado y del propio tutor.

## El Bienestar emocional del docente tutor

Hablar del bienestar emocional del docente tutor, constituye un elemento fundamental en los procesos educativos, más allá del dominio de contenidos o metodologías, el estado emocional del docente impacta directamente en la forma en que enseña, se relaciona con sus estudiantes y enfrenta los desafíos del día a día. En los últimos años, este tema ha cobrado fuerza en la investigación educativa, sobre todo tras los efectos emocionales que dejó la pandemia y el creciente estrés institucional que enfrentan quienes enseñan.

Tradicionalmente, los estudios se han centrado en los aspectos negativos de la profesión, como el agotamiento, el estrés o la insatisfacción laboral. Sin embargo, cada vez más investigaciones están enfocando la mirada hacia lo positivo cómo cultivar el bienestar emocional como un recurso que no solo protege al docente, sino que mejora su motivación y desempeño. Calderón Ordóñez *et al.* (2024)

Por ejemplo, Villarreal Peralta (2023), menciona que ofrecer espacios para el desarrollo emocional dentro de la universidad no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también ayuda a encontrar un equilibrio entre la vida personal y profesional. De manera similar, Contreras Leal *et al.* (2025), proponen que enfoques

como la pedagogía sistémica pueden reducir el malestar emocional al fomentar relaciones más empáticas y humanas en el aula.

Este bienestar no es un concepto abstracto, se vive en lo cotidiano, en la forma en que el docente gestiona sus emociones, en cómo se siente escuchado y apoyado por sus colegas, en las oportunidades de crecimiento que se le ofrecen, y en el ambiente institucional que lo rodea. Investigaciones recientes identifican algunos pilares fundamentales del bienestar emocional docente:

- ⌘ *Gestión emocional*: la capacidad del profesor para comprender y regular sus emociones es clave para enfrentar los retos del aula sin caer en el agotamiento (Calderón Ordóñez et al., 2024)
  
- ⌘ *Relaciones positivas en el trabajo*: sentirse parte de un equipo, contar con apoyo y generar vínculos saludables marca una gran diferencia en el bienestar diario (Calderón Ordóñez et al., 2024)
  
- ⌘ *Crecimiento personal y profesional*: aprender nuevas herramientas, actualizarse y sentirse competente en lo que se hace fortalece la autoestima y el sentido de propósito (Calderón Ordóñez et al., 2024)
  
- ⌘ *Clima institucional saludable*: un ambiente universitario donde se escucha, se respeta y se valora al docente contribuye enormemente a su estabilidad emocional (Villarreal Peralta, 2023)

Además, hay evidencia de que este bienestar emocional funciona como un escudo protector; Suárez y Martín (2019), encontraron que en profesores universitarios, tener un bienestar psicológico sólido puede prevenir el agotamiento emocional, especialmente en carreras exigentes como ingeniería. Es decir, cuidar al docente emocionalmente no es un lujo: es una necesidad educativa. Hablar de bienestar emocional en la universidad no es solo pensar en el profesor como profesional, sino como persona; una persona que siente, se esfuerza, enseña y, muchas veces, también necesita ser acompañada.

## Inteligencia emocional

Muchos autores han escrito acerca de la inteligencia emocional en todos los ambientes: sociales, culturales, educativos, sin embargo, para el Instituto Tecnológico de Puebla, aun pasa inadvertida o no se le ha dado el valor que tiene para las personas en su desarrollo personal, ya que lo que predomina más son las habilidades instrumentales y sistémicas. Para comprender más sobre este concepto se tiene a diversos autores que detallan esta habilidad o capacidad.

Mayer y Salovey (citado en Fernández y Extremera, 2005, p. 68), afirman que es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y generar sentimientos

que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.

Goleman (1995, citado en García y Giménez, 2010, p.46), señala: que se establece la existencia de un Cociente Emocional (CE) que no se opone al Cociente Intelectual (CI) clásico, sino que ambos se complementan. Este complemento se manifiesta en las interrelaciones que se producen. Un ejemplo se puede observar entre las comparaciones de un individuo con un alto cociente intelectual, pero con poca capacidad de trabajo y otro individuo con un cociente intelectual medio y con alta capacidad de trabajo. Ambos pueden llegar al mismo fin, ya que ambos términos se complementan.

Gardner (1999, citado en García y Giménez, 2010, p.44), define inteligencia emocional como el potencial biopsicológico para procesar información que puede generarse en el contexto cultural para resolver los problemas. Por su parte, Mayer y Cobb (2000, citado en García y Giménez, 2010, p.44), sostienen que la inteligencia emocional se convierte en una habilidad para procesar la información emocional que incluye la percepción, la asimilación, la comprensión y la dirección de las emociones.

En resumen, se puede afirmar que la inteligencia emocional es la capacidad o habilidad para reconocer, interpretar y manifestar las emociones con precisión, así como gestionarlas de manera

efectiva. Lo cual permite no solo comprender los propios sentimientos, sino también conectar con los demás, generando un impacto positivo en las relaciones y toma de decisiones.

Además, esta la capacidad que impulsa tanto al crecimiento personal como intelectual demostrando que el Cociente Emocional (CE) no está en conflicto con el Cociente Intelectual (CI), sino que ambos trabajan para potenciar el desarrollo en distintos ámbitos de la vida.

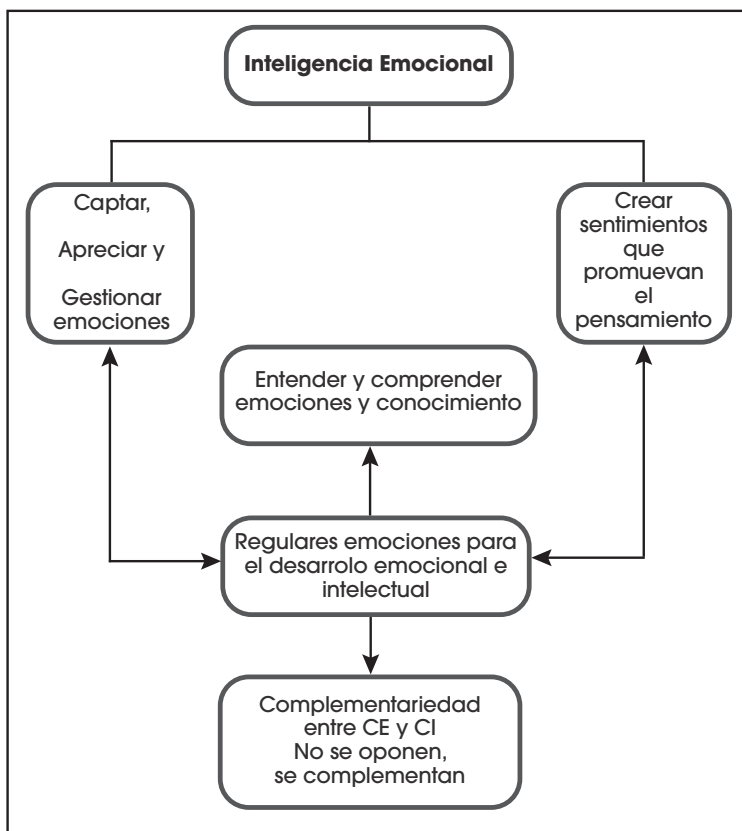


Figura 10. Representación gráfica de la inteligencia emocional.  
Fuente: Elaboración propia.

## El conocimiento como base de las competencias docentes

Cuando se habla de conocimiento, lo primero que viene a la mente son libros, datos, teorías, fórmulas, etc., es decir, se piensa en información organizada, en saberes aprendidos en la escuela o en la universidad. Pero el conocimiento es mucho más que eso, es una parte viva de la forma de pensar, actuar y relacionarse, ya que está presente en cada decisión que se toma, en cada experiencia que se vive y se construye también en las conversaciones, en los errores, en lo cotidiano.

El conocimiento no es solo un conjunto de datos o teorías acumuladas: es algo vivo, presente en las ideas, decisiones y relaciones; es lo que permite imaginar nuevas posibilidades, adaptarse a los cambios, resolver problemas cotidianos y transformar el entorno. A lo largo del tiempo, muchas disciplinas han intentado definirlo, pero lo cierto es que el conocimiento no se queda estable, evoluciona, se transforma y se enriquece cada vez que se le comparte.

Autores como Bratianu *et al.* (2023), invitan a mirar el conocimiento desde distintas perspectivas, a veces se le piensa como algo que puede almacenar y transmitir, como si fuera un objeto. Otras veces se le mira como un flujo que recorre, se adapta y se transforma constantemente; incluso hay quienes lo entienden

como una fuerza que impulsa la creatividad, la innovación y el cambio. Dentro de las instituciones educativas, se suele hablar de dos formas de conocimiento, el primero, el explícito, que puede documentarse fácilmente en un manual, una guía o una presentación. El segundo, y quizás el más profundo, es el tácito, que nace de la experiencia, de la intuición y del saber hacer que muchas veces cuesta poner en palabras, pero que marca la diferencia en la práctica cotidiana.

Nonaka y Takeuchi (1995, citado en Rojas y Torres, 2017), explican que ambos tipos de conocimiento se complementan y se enriquecen entre sí a través de un proceso dinámico llamado SECI: socialización, externalización, combinación e internalización. Gracias a este proceso, el conocimiento se mueve, crece y genera nuevas formas de aprender dentro de las organizaciones. Es aquí donde el tutor se nutre de este recurso ya que tiene su origen en el conocimiento construido por el docente a través de la experiencia, la formación y la reflexión profesional. Esto permite reconocer que el conocimiento no se elimina, sino que es la base sobre la cual se construyen las competencias.

## La Competencia Instrumental

Las competencias instrumentales son aquellas habilidades básicas que facilitan el aprendizaje, la resolución de problemas y la

comunicación en diversos contextos, incluyen capacidades o habilidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas y semánticas, que son esenciales para la formación académica y profesional del tutorado. Su desarrollo permite a los estudiantes adaptarse a nuevas situaciones para gestionar información de manera efectiva y aplicar conocimientos en la práctica, por lo que son fundamentales en la educación superior y posteriormente para su entorno laboral, ya que contribuyen a la autonomía y eficiencia en la toma de decisiones.

Amor y Serrano (2018, p.10), mencionan que las competencias instrumentales se identifican con capacidades de carácter cognitivo, metodológico, tecnológico y lingüístico que posibilitan un desenvolvimiento académico básico al estudiante universitario. Por lo que están relacionadas con las siguientes habilidades y destrezas como mencionan Zabala y Arnau (2007, citado en Amor y Serrano, 2018, p.10):

- ⌘ Habilidades cognoscitivas, capacidad para aprender y gestionar pensamientos e ideas.
  
- ⌘ Capacidades metodológicas, para gestionar el ambiente, organizar el tiempo, tomar decisiones, resolver problemas y poner en práctica estrategias de aprendizaje.
  
- ⌘ Habilidades tecnológicas relacionadas con la utilización de medios tecnológicos de la información y la comunicación.

Como se puede notar estas competencias instrumentales son base primaria para que el tutor desarrolle capacidades que le permitan guiar eficazmente al tutorado, por ejemplo:

- ✱ La comunicación efectiva. Explicar conceptos de manera clara y adaptada a las necesidades del tutorado.
  
- ✱ La Gestión de la información. Organizar, analizar y transmitir conocimientos de manera estructurada.
  
- ✱ Habilidades metodológicas. Aplicar estrategias de enseñanza, técnicas de evaluación y resolución de problemas

Para el tutorado le permite mejorar su autonomía y desempeño académico como es el desarrollo de la capacidad o habilidad de análisis y síntesis en la comprensión y relación de la información recibida, en el aprendizaje autónomo donde desarrolla estrategias para estudiar y resolver problemas sin depender completamente del tutor y las habilidades digitales que le permiten utilizar plataformas y herramientas tecnológicas para su aprendizaje.

## Las Competencias Sistémicas

Las competencias sistémicas para el tutor son aquellas habilidades que le permiten integrar conocimientos para adaptarse a diferentes contextos o tomar decisiones estratégicas en la tutoría,

estas competencias incluyen el pensamiento crítico, el liderazgo, la resolución de problemas y la autonomía que le permitirán guiar de manera eficaz al tutorado. Para Amor y Serrano (2018, p.11), las competencias sistémicas tienen que ver con las competencias base (instrumentales e interpersonales), y permiten aproximarse a la realidad en su complejidad de relaciones y no como un conjunto de hechos aislados.

Según Zabala y Arnau (2008, citado en Amor y Serrano, 2018), suponen una combinación de comprensión, sensibilidad y conocimiento permitiendo al individuo que todas las partes de un todo se relacionen y se agrupen. Este tipo de competencias incluyen habilidades y destrezas relacionadas con aprender de forma autónoma, desarrollar la creatividad y ser capaz de adaptarse a situaciones nuevas.

En resumen, se puede observar que ambas competencias para el tutor se mezclan con las habilidades inter e intrapersonales, donde la inteligencia emocional es un enlace esencial en su labor, ya que complementa a estas competencias. Por lo que al integrar a la inteligencia emocional le permite al tutor no solo transmitir conocimientos, sino también fomentar su bienestar emocional, generando un ambiente de aprendizaje positivo y mejorando la motivación de los estudiantes.

## Metodología

Una vez presentados los conceptos que fundamentan este análisis, y para comprender mejor el desarrollo personal y el ámbito profesional de los tutores, se aplicó una encuesta a 19 docentes de diferentes áreas académicas. Esta encuesta se integra de 30 ítems que evalúan las competencias instrumentales, sistémicas, de bienestar e inteligencia emocional, por medio de la escala de Likert y su tratamiento fue por medio del análisis descriptivo aplicando el coeficiente de correlación de Pearson, herramienta estadística que permite medir la relación entre dos variables cuantitativas.

### Ítems utilizados para la encuesta

#### **Competencias instrumentales: preguntas de la 1 a la 7**

1. Proporciono a mis estudiantes herramientas prácticas para resolver problemas técnicos en sus áreas de especialidad.
2. Diseño actividades que permitan a los estudiantes aplicar conceptos teóricos en escenarios reales.
3. Considero que la capacidad de comunicación clara es fundamental en mi labor docente.
4. Integro el uso de tecnologías de la información en mi enseñanza para facilitar el aprendizaje de los estudiantes.
5. Fomento en los estudiantes la habilidad de analizar problemas desde múltiples perspectivas técnicas.

6. Mantengo actualizado mi conocimiento técnico, para ofrecer contenido relevante.
7. Proporciono retroalimentación específica y útil sobre el desempeño técnico de mis estudiantes.

### **Competencias sistémicas: preguntas de la 8 a la 14**

8. Ayudo a los estudiantes a conectar conocimientos de distintas disciplinas para resolver problemas complejos.
9. Promuevo en mis estudiantes el pensamiento crítico para abordar retos de manera integral.
10. Facilito la identificación de interacciones entre sistemas y procesos dentro del contexto tecnológico.
11. Procuro vincular los contenidos académicos con su aplicación en el mundo profesional.
12. Trabajo en el desarrollo de habilidades colaborativas en los estudiantes para enfrentar retos multidisciplinares.
13. Diseño actividades que permitan a los estudiantes comprender el impacto social y ambiental de sus decisiones técnicas.
14. Promuevo el aprendizaje autónomo como una herramienta clave para la resolución de problemas.

### **Bienestar emocional: preguntas de la 15 a la 21**

15. Creo que un ambiente de aprendizaje positivo favorece el rendimiento académico de los estudiantes.

16. Procuero mantener una actitud equilibrada para generar un ambiente armonioso en el aula.
17. Considero importante gestionar mis emociones para mantener un ambiente equilibrado en el aula.
18. Promuevo prácticas que ayuden a los estudiantes a manejar el estrés relacionado con sus estudios.
19. La institución promueve el equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales de los docentes.
20. Reflexiono sobre mi bienestar físico y emocional como parte de mi desarrollo profesional.
21. Ofrezco a los estudiantes orientación sobre cómo organizar su tiempo para reducir el estrés académico.

### **Inteligencia emocional: preguntas de la 22 a la 30**

22. Reconozco mis emociones y cómo estas pueden influir en mi desempeño como docente.
23. Pongo atención para identificar las emociones de mis estudiantes para apoyar su aprendizaje.
24. Fomento un ambiente de confianza para que los estudiantes puedan expresar sus inquietudes.
25. Regulo mis emociones en situaciones desafiantes dentro del aula.
26. Creo que la empatía es una habilidad clave para fortalecer la relación docente-estudiante.
27. Abordo los conflictos en el aula considerando tanto los aspectos emocionales como los académicos.

28. Reflexiono sobre mis interacciones emocionales con los estudiantes para mejorar mi desempeño.
29. Considero que la inteligencia emocional contribuye a crear un ambiente de aprendizaje inclusivo y productivo.
30. Estoy interesado en recibir capacitación sobre inteligencia emocional para mejorar mis habilidades docentes.

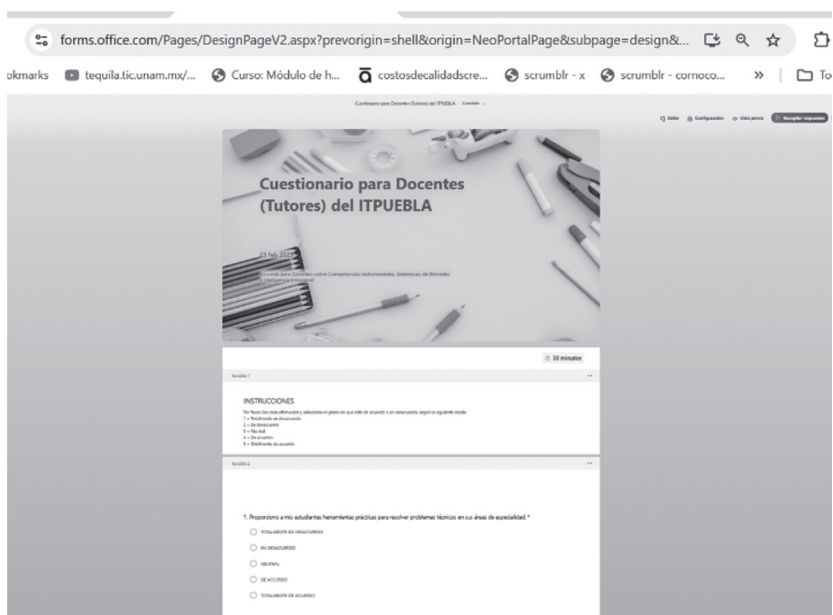


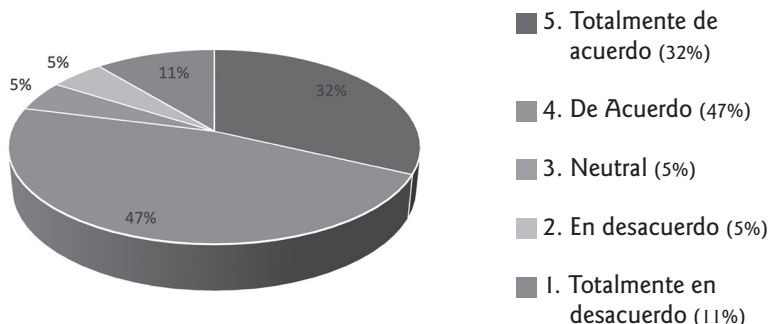
Figura 11. Formulario creado en *Forms office*.

A continuación, se presentan los gráficos con los resultados más representativos y significativos de las respuestas de los docentes.

- I. Competencias instrumentales (dominio técnico y metodológico), preguntas seleccionadas 2, 6.

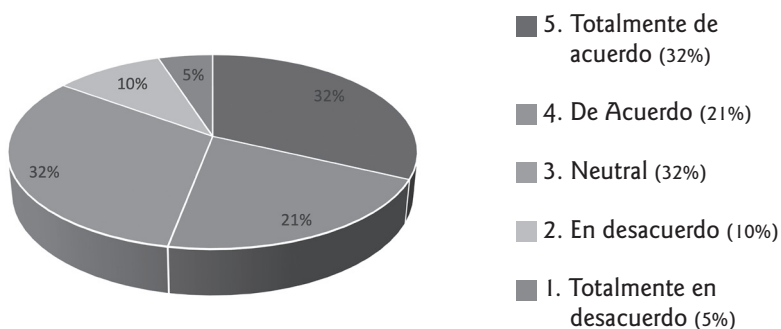
## Gráfica 1

Ofrezco a los estudiantes orientación sobre cómo organizar su tiempo para reducir el estrés académico



## Gráfica 2

Promuevo prácticas que ayuden a los estudiantes a manejar el estrés relacionado con sus estudios



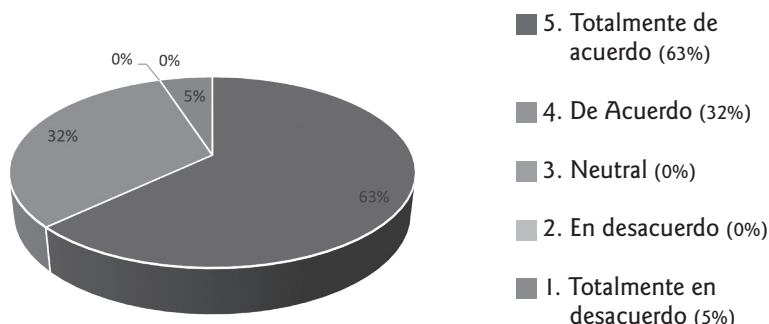
Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en ambas preguntas los docentes tienen una fuerte orientación hacia la aplicación de conocimientos, pero es importante fortalecer la implementación de estrategias didácticas e innovadoras.

2. En las preguntas de competencias sistémicas (interdisciplinarias, pensamiento crítico y trabajo en equipo) las preguntas seleccionadas fueron 9 y 12.

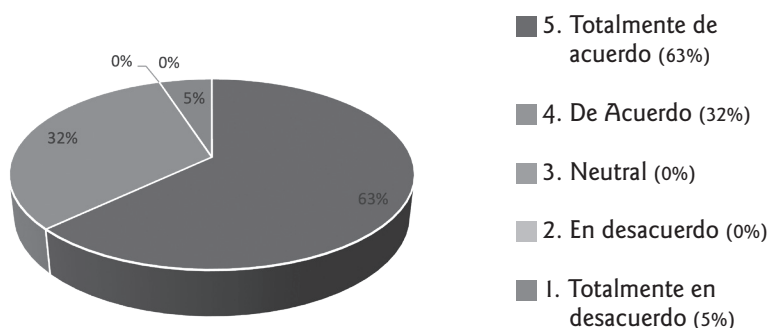
### Gráfica 3

Promuevo en mis estudiantes el pensamiento crítico para abordar retos de manera integral



### Gráfica 4

Mantengo actualizado mi conocimiento técnico, para ofrecer contenido relevante



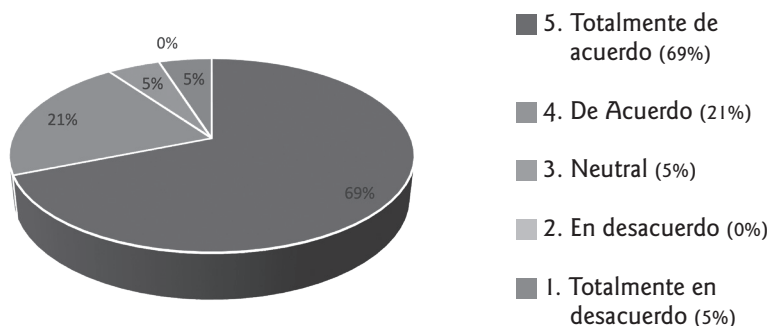
Fuente: Elaboración propia.

En ambas preguntas los tutores muestran una tendencia positiva en el desarrollo de habilidades críticas y colaborativas, aunque se pueden mejorar estrategias para fortalecer la interdisciplinariedad en el aula.

**3. Bienestar Docente** (equilibrio emocional y apoyo en el aprendizaje) las preguntas seleccionadas fueron 18 y 19.

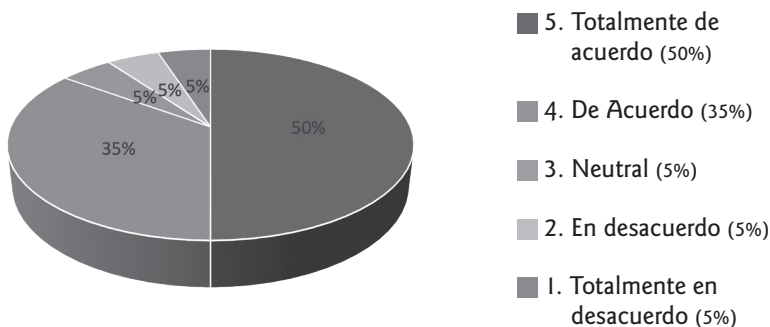
**Gráfica 5**

Estoy interesado en recibir capacitación sobre inteligencia emocional para mejorar mis habilidades docentes



**Gráfica 6**

Diseño actividades que permitan a los estudiantes aplicar conceptos teóricos en escenarios reales



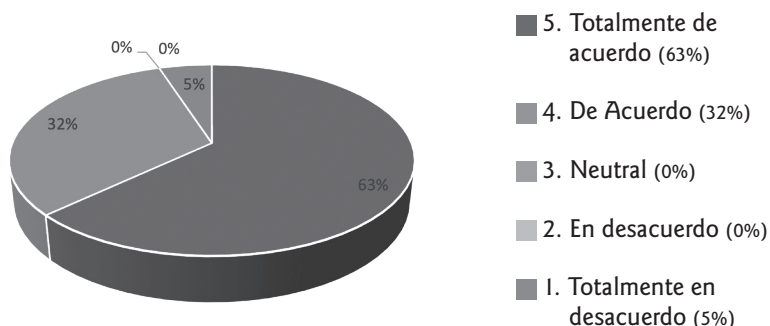
Fuente: Elaboración propia.

Las gráficas indican que se requiere fortalecer programas de bienestar para el docente y apoyo institucional en la gestión del equilibrio laboral y personal.

En la pregunta 19 que está relacionada con la percepción y apoyo institucional se obtuvieron puntuaciones bajas, lo que sugiere una falta de respaldo percibido, se infiere en la forma en que los docentes perciben las políticas institucionales por experiencias individuales más que por datos objetivos.

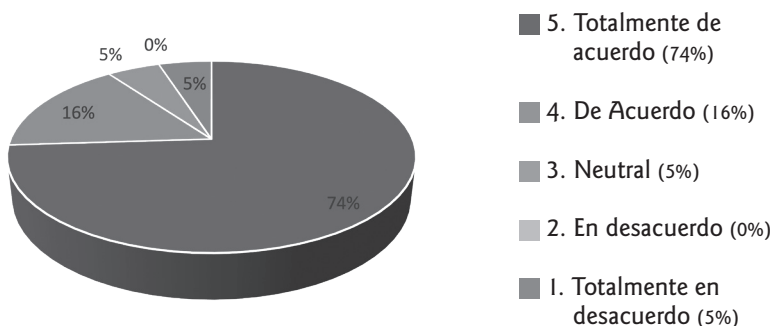
### Gráfica 7

Reconozco mis emociones y cómo éstas pueden influir en mi desempeño como docente



### Gráfica 8

Trabajo en el desarrollo de habilidades colaborativas en los estudiantes para enfrentar retos multidisciplinares

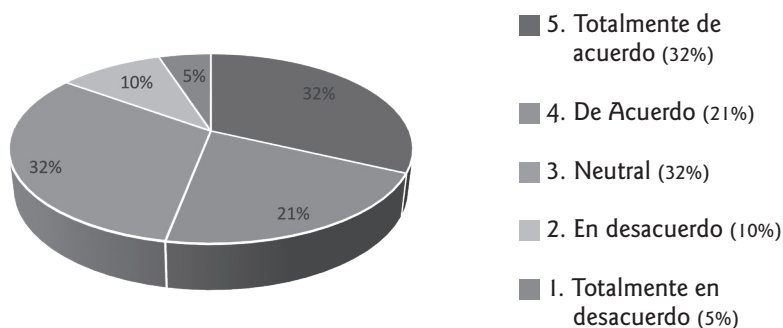


Fuente: Elaboración propia.

### 4. Inteligencia emocional (gestión de las emociones y relaciones interpersonales en el aula)

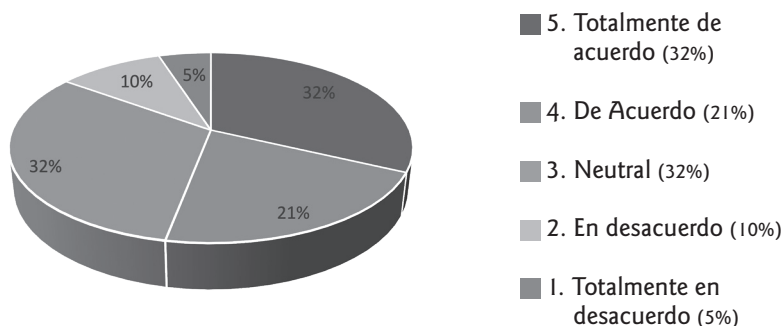
### Gráfica 9

La institución promueve el equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales de los docentes



## Gráfica 10

Promuevo prácticas que ayuden a los estudiantas a manejar el estrés relacionado con sus estudios



Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas de los tutores, reconocen la importancia de la inteligencia emocional, por lo que es necesario proporcionar herramientas concretas para su aplicación efectiva en la enseñanza.

Sin embargo, también se observaron sesgos en la encuesta. En preguntas sobre estrategias para reducir el estrés y gestión del tiempo (18 y 21) hubo respuestas un poco más neutrales, que indican que los docentes no reflexionaron sobre su rol en estos aspectos o que no consideraron estas estrategias parte de su responsabilidad

Una vez analizados los datos, se observa que los docentes valoran la comunicación, el trabajo en equipo y la empatía, también se detectaron áreas de oportunidad como la gestión del estrés y el equilibrio laboral a pesar de que existen sesgos que pueden estar afectando la interpretación real del nivel de aplicación

de las competencias en la tutoría. No obstante, que la capacitación en inteligencia emocional y bienestar es relevante para los docentes tutores, para algunos no es una prioridad.

## Propuesta de Estrategia de Tutoría Transformacional

Una vez que se han conocido los resultados es importante contar con un plan de acción que apoye a los docentes tutores en la gestión de sus emociones y en el desarrollo de su bienestar, así como el fortalecimiento de sus competencias sistémicas e instrumentales.

Esta estrategia se basa en un liderazgo consciente y de bienestar integral que tenga por objetivo desarrollar en los tutores competencias que les permitan el acompañamiento y la guía para sus tutorados de manera efectiva y positiva en el aprendizaje y desarrollo de estos, como se presenta a continuación:

### **I. Bienestar emocional para el tutor**

El bienestar en la tutoría se abordará desde un enfoque holístico, promoviendo el equilibrio entre salud mental, emocional, social y académica, utilizando técnicas como la reflexión, estrategias para el manejo del estrés, la ansiedad y la motivación.

## **2. Inteligencia emocional**

El tutor debe desarrollar la capacidad de reconocer y gestionar sus propias emociones, así como identificar y regular las emociones de los tutorados, se aplicarán estrategias basadas en la empatía, la comunicación asertiva y la toma de decisiones asertivas. Se fortalecerán las cinco dimensiones de la inteligencia emocional de Daniel Goleman junto con las de Salovey y Mayer.

## **3. Desarrollo de competencias sistémicas e instrumentales**

Se fortalecerán las habilidades que le permitan al tutor adaptarse a los diversos contextos, para resolver problemas complejos y aplicar metodologías innovadoras para mejorar su desempeño en la tutoría, como las tecnologías interactivas, gamificación, mentoría entre tutores y aprendizajes basados en retos.

# Alcances y mecanismos de implementación de la Estrategia de Tutoría Transformacional

Se presenta la estrategia de tutoría transformacional propuesta donde no sólo describe los elementos fundamentales como el bienestar, la inteligencia emocional, las competencias sistémicas

e instrumentales y el conocimiento, sino que también propone acciones concretas para su implementación en el Instituto. Esta estrategia se llevará a cabo mediante:

- ⌘ *Capacitación continua a tutores* en inteligencia emocional y estrategias de acompañamiento centrado en el estudiante, con base en talleres semestrales y sesiones de supervisión académica.
- ⌘ *Diseño de instrumentos de diagnóstico* para evaluar las necesidades emocionales y académicas de los estudiantes al inicio de cada periodo escolar.
- ⌘ *Integración de planes personalizados de tutoría*, donde el tutor y el estudiante establecen objetivos mensurables en áreas académicas, emocionales y de desarrollo personal.
- ⌘ *Seguimiento periódico* con bitácoras de tutoría y reuniones de retroalimentación, permitiendo ajustes en función del progreso del estudiante.
- ⌘ *Evaluación cualitativa y cuantitativa del impacto*, a través de encuestas de percepción, indicadores de rendimiento académico y permanencia escolar.

Estos mecanismos buscan transformar el rol tradicional del tutor en un agente de cambio institucional y humano, promovien-

do una tutoría centrada en la persona y su contexto integral. Así, la propuesta transita del diseño conceptual al marco operativo, permitiendo su réplica y adaptación en otros contextos educativos. Considerando que se lleve a cabo este proceso de cambio y adaptabilidad en el Instituto para el docente tutor se esperarían los siguientes resultados:

- ⌘ Mayor bienestar y equilibrio emocional en los tutores.
- ⌘ Desarrollo de habilidades clave para mejorar la tutoría.
- ⌘ Mejor manejo del tiempo y planificación de sesiones.
- ⌘ Mayor impacto positivo en los tutorados a través de estrategias innovadoras.

# Conclusiones

La tutoría transformacional representa una oportunidad clave para mejorar el impacto en los tutores de educación superior, integrando el bienestar, la inteligencia emocional y el desarrollo de competencias sistémicas e instrumentales. Sin embargo, los resultados obtenidos de la encuesta aplicada reflejan áreas de mejora y áreas críticas, que deben abordarse para optimizar la tutoría y su impacto en el tutor y el tutorado.

Para abordar estas áreas de mejora, es importante que la tutoría se base en los tres pilares citados: bienestar emocional, donde se desarrollarán estrategias para la gestión del estrés, el autocuidado emocional y la motivación, la inteligencia emocional aplicada a través de una capacitación que aborde las habilidades de percepción, comprensión, regulación y expresión emocional para mejorar la tutoría, además del desarrollo de las competencias sistémicas e instrumentales mediante la implementación de metodologías innovadoras para mejorar la enseñanza y la interacción con los estudiantes.

Al fortalecer estas dimensiones se espera que los tutores puedan mejorar su capacidad de guía y acompañamiento, impactando de manera positiva en la motivación y el rendimiento académ-

mico de los tutorados. Esto contribuirá a reducir la deserción estudiantil, fortalecer la eficiencia terminal y construir una comunidad educativa más inclusiva, resiliente y orientada al bienestar.

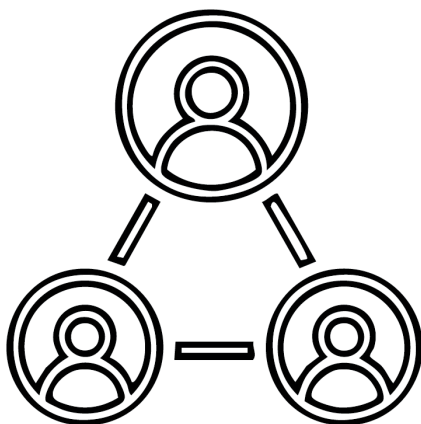
Por último, para transformar la tutoría se requiere de un cambio de enfoque, donde el tutor no solo sea un facilitador académico, sino también un mentor capaz de gestionar emociones, impulsar aprendizajes y crear un entorno de confianza y crecimiento para sus estudiantes.

# Referencias bibliográficas

- Amor M. S. (2018). Análisis y Evaluación de las Competencias Genéricas en la Formación Inicial del Profesorado. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07052018000200009](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052018000200009)
- Bratianu C., Handzic M. y Bolisani E. (Eds.). (s.f.). The Future of Knowledge Management. Knowledge Management and Organizational Learning, vol 12. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-38696-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-38696-1_1)
- Calderón A. E. A. (2024). Estilos de afrontamiento y bienestar en profesores universitarios: periodo post del COVID-19. <https://doi.org/10.20983/novarua.2024.28.1>
- Contreras Leal M. M. (2024). La pedagogía sistémica como estrategia para el bienestar emocional del docente. <https://revistas.upel.edu.ve>
- Diener E. L. (2018). Advances and open questions in the science of subjective well-being. Collabra: Psychology. <https://doi.org/10.1525/collabra.115>
- Fernández P. E. (2025). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. [https://extension.uned.es/archivos\\_publicos/webex\\_actividades/4980/ieimaciel03.pdf](https://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4980/ieimaciel03.pdf)
- García M. G. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. <https://Dialnet-LaInteligenciaEmocionalYSusPrincipalesModelos-3736408.pdf>
- García Martín M. B. (2018). Educación emocional: propuesta para el desarrollo de la competencia emocional. <https://doi.org/10.24320/revdie.2015.17.3.793>
- García-Martín J. S. (2015). La psicología positiva en el asesoramiento psicopedagógico. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6405865>
- Rojas Dávila S. y T. B. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. <https://Dialnet-LaGestionDelConocimientoBasadoEnLaTeoriaDeNonakaYT-5922016.pdf>

- Suárez Martel M. J. y Martín Santana J. D. (2019). Influencia del perfil sociodemográfico del profesor universitario sobre la inteligencia emocional y el burnout. *Educación XXI*, 22(2), 93-117. <https://doi.org/10.5944/educXXI.22514>
- Villarreal Peralta, E. M. (2023). Potenciando el Bienestar Emocional de los maestros de la Unison. *Vértice Universitario*, 25(94). <https://doi.org/10.36792/rvu.v25i94.86>

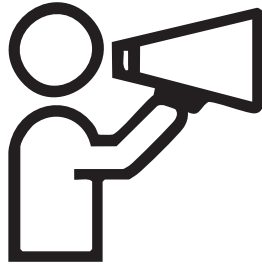




# **TUTORÍAS QUE BUSCAN DESARROLLAR COMPETENCIAS**

- ⌘ La acción tutorial orientada a desarrollar la comunicación efectiva en la educación superior.
- ⌘ Competencias y destrezas de un tutor para abordar el riesgo psicosocial.





## Capítulo 5

# La acción tutorial orientada a desarrollar la comunicación efectiva en la educación superior

IRMA DELIA ROJAS CUEVAS

MARGARITA PONCE Y LORANCA CALDERÓN

JOSÉ RAFAEL MENDOZA VÁZQUEZ

JUVENTINO AMECA ALDUCIN



# Introducción

La acción tutorial constituye un eje fundamental en instituciones de educación media superior y superior al contribuir con el acompañamiento académico, el fortalecimiento del rendimiento estudiantil y la disminución de la deserción escolar. En el Instituto Tecnológico de Puebla, perteneciente al Tecnológico Nacional de México (TecNM), la tutoría se orienta a mejorar el desempeño académico y promover la formación integral, en consonancia con su misión institucional de formar líderes comprometidos con una sociedad justa, sustentable e incluyente (ITP, 2022; TecNM, 2022)

En este contexto, las habilidades comunicativas resultan esenciales tanto para la permanencia escolar como para la inserción profesional de los estudiantes. La comunicación efectiva, entendida como la capacidad de expresar ideas con claridad, escuchar activamente, y adaptarse a distintos interlocutores, es una competencia transversal que impacta significativamente en el desarrollo académico, social y laboral. Barreras como la ambigüedad, el uso inadecuado del lenguaje o la falta de escucha activa pueden obstaculizar el entendimiento y generar conflictos (Kharkevych, 2024, pp.90-91)

## Planteamiento del problema

A pesar de su relevancia, no todos los programas de tutoría integran de manera sistemática estrategias orientadas al fortalecimiento de la comunicación efectiva. En el caso del TecNM, si bien existen esfuerzos institucionales para mejorar el desempeño académico mediante la tutoría, aún persisten debilidades en el abordaje de las habilidades comunicativas como parte del acompañamiento integral.

Esta situación limita el desarrollo profesional de los estudiantes, especialmente en carreras donde la interacción constante con diversos actores es fundamental, como es el caso de logística. Surge así la necesidad de analizar cómo la acción tutorial puede convertirse en una herramienta para potenciar esta competencia clave.

En este sentido, la acción tutorial no solo debe enfocarse en el rendimiento académico, sino también en el desarrollo de competencias transversales como la comunicación efectiva. Desde esta perspectiva, es posible fortalecer dichas habilidades mediante estrategias pedagógicas personalizadas, retroalimentación constante y espacios de diálogo que fomenten la expresión oral y escrita (Alliance Tutoring, 2024; Rodríguez Pérez y Rodríguez Pérez, 2017). Así, la tutoría se convierte en un recurso estratégico para formar profesionistas capaces de enfrentar los desafíos de un entorno globalizado y multidisciplinario.

## Objetivo general e hipótesis

Este capítulo tiene como objetivo presentar una propuesta para fortalecer la comunicación efectiva en estudiantes de educación superior a través del programa de tutorías del Instituto Tecnológico de Puebla, basada en el diagnóstico de habilidades blandas y la implementación de acciones formativas que mejoren el acompañamiento académico y personal. Se parte de la hipótesis de que una tutoría estructurada y orientada al desarrollo comunicativo mejora tanto el rendimiento académico como la preparación profesional de los estudiantes.

En las siguientes secciones se presenta el marco teórico que fundamenta esta propuesta, la metodología utilizada para el análisis y las recomendaciones dirigidas a mejorar las habilidades comunicativas de los estudiantes, seguidas de las conclusiones.

## Marco teórico

La tutoría, de acuerdo con el Tecnológico Nacional de México (TecNM), es un proceso de apoyo individual o grupal que acompaña al estudiante durante su trayectoria académica, con el fin de fortalecer su formación integral, elevar la eficiencia terminal y reducir los índices de reprobación y deserción (Cubillas *et al.*, 2022).

Este acompañamiento se sustenta en tres ejes: desarrollo académico, personal y profesional.

Más allá del rendimiento académico, la tutoría también busca atender el bienestar emocional y social del estudiante, brindando apoyo personalizado para enfrentar los desafíos de la vida universitaria (Guzmán Valenzuela, 2017). Para ello, el tutor desempeña un papel clave como guía competente, cuyo éxito depende en gran medida de su capacidad de comunicación clara, consciente y efectiva (Calderón, 2017; Yuhamer y Rodríguez, 2024)

En este contexto, cobra relevancia el desarrollo de las habilidades blandas, entendidas como competencias personales, sociales y emocionales esenciales para el desempeño profesional y la vida diaria (Marrero *et al.*, 2018). Aunque con frecuencia se priorizan los conocimientos técnicos, las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo, la empatía y la inteligencia emocional, resultan determinantes para el éxito profesional (Escobar *et al.*, 2024; Muindi y Thinguri, 2022)

La tutoría al promover el desarrollo de estas competencias, especialmente la comunicación efectiva, fortalece la capacidad del estudiante para interactuar, resolver conflictos y adaptarse a contextos interdisciplinarios (Delgado García *et al.*, 2023; Jacob, 2015). La comunicación eficaz mejora la productividad, fomenta la toma

de decisiones y crea ambientes colaborativos (Malhotra y Kaur Bankoti, 2023; Musheke *et al.*, 2021)

Asimismo se destaca la importancia de que el tutor utilice diversas técnicas e instrumentos como entrevistas, encuestas, observaciones y registros anecdóticos para realizar un diagnóstico adecuado y diseñar estrategias que fortalezcan las habilidades comunicativas de los estudiantes (Medianero, 2017). En esta línea, Medina (2023), propone ocho aspectos clave para lograr una comunicación efectiva, presentados en la Figura 12.

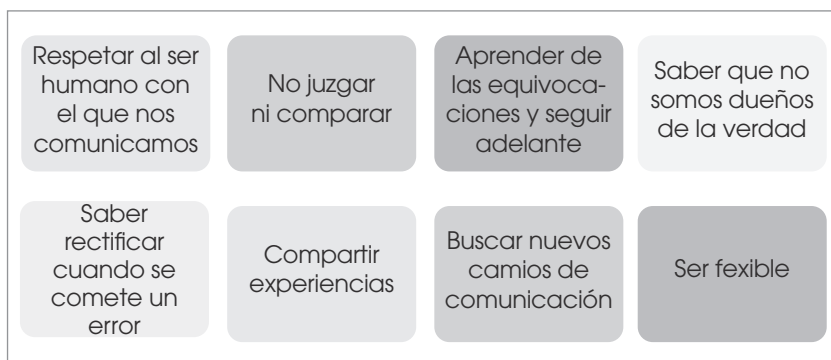


Figura 12. Aspectos que facilitan la comunicación efectiva.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Medina (2023)

Los aspectos que facilitan la comunicación han sido analizados en forma separada por diversos autores quienes los refieren de la siguiente forma:

- ⌘ Respetar al ser humano con el que nos comunicamos. Escuchar de forma tolerante y abierta favorece la resolución democrática de conflictos (Gómez, 2016)

- ⌘ No juzgar ni comparar. Implica atención plena a las ideas del otro, sin críticas ni comparaciones (Mariani, 2023)
- ⌘ Aprender de las equivocaciones y seguir adelante. Es conocida la frase latina *Errare humanum est* (errar es humano), cuyo significado equivocarse es parte del aprendizaje; lo importante es continuar y mejorar (Cukierman, 2018)
- ⌘ Saber que no se es dueño de la verdad. Reconocer que no se poseen verdades absolutas permite el diálogo abierto y crítico (Straulino, 2019)
- ⌘ Saber rectificar cuando se comete un error. En caso de errores, es clave adaptarse y comunicarse con claridad para mantener la confianza (Garcés et al., 2024)
- ⌘ Compartir experiencias. El diálogo colaborativo enriquece el aprendizaje y fortalece la expresión personal (Sabariego et al., 2019)
- ⌘ Buscar nuevos caminos de comunicación. Elegir medios adecuados y considerar el contexto mejora la comprensión del mensaje (Petrone, 2021)
- ⌘ Ser flexible. Adaptar el estilo según la situación o audiencia favorece una interacción más efectiva (Ramos, 2022)

En el modelo educativo por competencias, las instituciones de educación superior han priorizado el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación efectiva, el manejo del estrés y la resolución de problemas. Dado el papel clave de las tutorías en la formación integral del estudiante, es relevante analizar cómo distintas universidades estructuran sus programas de acompañamiento. La Tabla 1 presenta una comparativa entre el TecNM y tres universidades, con el objetivo de identificar fortalezas y áreas de mejora en su modelo.

Institución	Nombre del Programa	Objetivo Principal	Estructura	Tipos de tutoría
Tecnológico Nacional de México (TecNM, 2022)	Programa Institucional de Tutorías (PIT)	Brindar acompañamiento a los estudiantes durante su trayectoria académica para mejorar la eficiencia terminal y reducir índices de reprobación y deserción.	Se organiza en tres niveles: 1) Institucional, que establece políticas generales; 2) Programa Educativo, que adapta estrategias a cada carrera; 3) Acción Tutorial, que implica la interacción directa entre tutor y tutorado.	Tutoría Individual Tutoría Grupal
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, 2019)	Programa Institucional de Tutoría (PIT)	Favorecer el desempeño académico de los alumnos mediante acciones personalizadas o grupales y contribuir a su formación integral.	Articulado a través del Sistema Institucional de Tutoría (SIT), que coordina los Programas Institucionales de Tutoría y sus respectivos Planes de Acción Tutorial en las distintas entidades.	Tutoría Individual Tutoría Grupal

Institución	Nombre del Programa	Objetivo Principal	Estructura	Tipos de tutoría
Universidad Veracruzana (UV, 2025)	Sistema Institucional de Tutorías (SIT)	Apoyar a los estudiantes en resolución de problemas académicos, promover su autonomía y formación integral, mejorar su rendimiento académico mediante atención individual o en grupos.	Coordinado por la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, establece lineamientos generales y permite adaptaciones según las necesidades de cada facultad o región universitaria.	Tutoría Individual, Tutoría Grupal, Tutoría de Pares, Tutoría entre Iguales
Universidad Iberoamericana (IBERO) (Universidad Iberoamericana, 2024)	Sistema Institucional de Tutoría	Brindar acompañamiento personalizado a estudiantes que apoye su desarrollo académico, personal, y facilite su adaptación y permanencia en la universidad.	Manejado por la Coordinación Académica de cada carrera, cuenta con plataforma en línea donde los estudiantes solicitan acompañamiento tutorial, se asigna tutor según necesidades del alumno.	Tutoría Individual Tutoría Grupal

Tabla 1. Comparativo del sistema de tutorías del TecNM con otras universidades.

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 1 compara los sistemas de tutoría de diversas universidades mexicanas, resaltando objetivos, estructura y modalidades. Tanto el TecNM como la UNAM priorizan el rendimiento académico y la retención estudiantil mediante tutorías individuales y grupales. La UV amplía su enfoque con tutorías de pares, fomentando la autonomía, mientras que la IBERO ofrece un sistema flexible y personalizado apoyado en plataformas digitales. Pese a sus diferencias, todas buscan fortalecer la formación académica y profesional del estudiante.

Por su parte, la Tabla 2 muestra cómo estas instituciones integran el desarrollo de habilidades blandas en sus programas de tutoría, evidenciando su implementación y beneficios.

<b>Institución</b>	<b>Enfoque en habilidades blandas</b>	<b>Forma de implementación</b>	<b>Ejemplos de habilidades blandas desarrolladas</b>
Tecnológico Nacional de México (TecNM)	Indirecto	A través de la interacción con tutores en sesiones individuales o grupales.	Comunicación efectiva, resiliencia, organización y gestión del tiempo.
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	Indirecto	Mejora del desempeño académico mediante tutorías personalizadas o grupales.	Autonomía, liderazgo, gestión del tiempo, resolución de problemas.

Institución	Enfoque en habilidades blandas	Forma de implementación	Ejemplos de habilidades blandas desarrolladas
Universidad Veracruzana (UV)	Directo	Tutoría de pares y tutoría entre iguales, fomentando la colaboración y el aprendizaje social.	Empatía, trabajo en equipo, comunicación asertiva, toma de decisiones.
Universidad Iberoamericana (IBERO)	Directo	Acompañamiento personal con enfoque en el bienestar emocional y la adaptación universitaria.	Inteligencia emocional, resolución de conflictos, pensamiento crítico, adaptación al cambio.

Tabla 2. Incorporación de habilidades blandas en el TecNM y otras universidades.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque todas las universidades analizadas buscan fortalecer la formación integral, difieren en cómo abordan el desarrollo de habilidades blandas. La UV y la IBERO las integran de forma explícita, mientras que en el TecNM y la UNAM el enfoque es más indirecto, lo que sugiere la necesidad de reforzar estrategias que promuevan estas competencias clave para el entorno laboral.

Tras este análisis comparativo, el estudio se enfoca en Puebla, México, con estudiantes de Ingeniería en Logística del Instituto Tecnológico de Puebla y empleadores del sector automotriz como

población objetivo. Mediante cuestionarios, se evalúan tres aspectos: la habilidad blanda más valorada por los empleadores, la más importante para los estudiantes, y el nivel de dominio que estos tienen sobre dicha habilidad.

## Metodología

Se aplicaron tres cuestionarios, uno a empresas del sector para identificar la habilidad blanda más apreciada, otro a estudiantes próximos a egresar para conocer sus percepciones, y un tercero a estudiantes de distintos semestres para medir su competencia en comunicación efectiva. Este último, diseñado con apoyo de Chat-GPT, consta de 30 *ítems* organizados en seis dimensiones: claridad y precisión, escucha activa y empatía, asertividad y manejo de conflictos, trabajo en equipo, lenguaje técnico, y una sección de autorreflexión.

Los *ítems* se fundamentaron en autores como Hargie (2011), Rogers (1957), Alberti y Emmons (2001), Salas *et al.* (2005) y Guffey y Loewy (2020). Una prueba piloto validó su redacción y comprensión, y se usó una escala de Likert para la medición. El cuestionario se puede consultar en el Anexo de este capítulo. El estudio utilizó muestreo por conveniencia, una técnica comúnmente empleada en contextos con recursos limitados y tiempos acotados, ya que permite acceder fácilmente a los participantes disponibles.

Entre sus implicaciones positivas, destaca su utilidad para estudios exploratorios, al facilitar la recolección rápida de datos preliminares que pueden orientar investigaciones futuras. Además, permite identificar tendencias o necesidades formativas de manera ágil, especialmente en entornos educativos donde la disponibilidad de los participantes es un factor clave. Según Hernández *et al.* (2014), esta técnica es útil en estudios exploratorios como este, permitiendo aplicar los instrumentos durante un periodo específico del calendario académico.

Sin embargo, esta técnica también presenta limitaciones importantes. Al no ser aleatorio, puede introducir sesgos de selección y comprometer la representatividad de los resultados, dificultando su generalización a otras poblaciones. Existe además el riesgo de que las características del grupo seleccionado no reflejen adecuadamente la diversidad del total de estudiantes, lo que puede reducir la validez externa del estudio.

Para mitigar las limitaciones propias del muestreo por conveniencia, se complementó el estudio con estrategias que fortalecen la credibilidad de los hallazgos. Entre estas estrategias se incluyó la triangulación de datos, la descripción detallada del contexto y de las características de los participantes, así como la utilización de instrumentos previamente validados.

En cuanto a la triangulación, se recurrió a tres fuentes principales, una encuesta aplicada a empresas del sector, cuyos directivos identificaron la comunicación efectiva como la habilidad blanda más valorada; una encuesta dirigida a estudiantes, quienes también señalaron esta competencia como la más importante para su desarrollo profesional.

Y finalmente, la aplicación de un cuestionario (Cuestionario 3) que midió de forma cuantitativa el nivel de comunicación efectiva en los estudiantes, reforzando así la necesidad de intervención. Esta convergencia entre percepción empresarial, estudiantil y resultados objetivos aporta evidencia sólida para sustentar la propuesta presentada.

Asimismo, se describieron de manera detallada el contexto institucional y las características de los participantes en ambos instrumentos aplicados. El cuestionario utilizado para evaluar la competencia comunicativa fue sometido previamente a un proceso de validación para garantizar su claridad y pertinencia. Cabe destacar que, por tratarse de un estudio exploratorio, los resultados deben interpretarse con cautela. Se recomienda evitar generalizaciones y considerar la necesidad de realizar estudios posteriores con muestras más amplias y técnicas estadísticas robustas que permitan validar los hallazgos de manera más concluyente.

Finalmente, con base en los resultados obtenidos, se elaboró una propuesta de mejora para el sistema de tutorías del Instituto Tecnológico de Puebla, empleando denominaciones genéricas para los perfiles de puesto, con el objetivo de facilitar su comprensión y posible adaptación por parte de otras instituciones. La metodología seguida se presenta en la Figura 13.

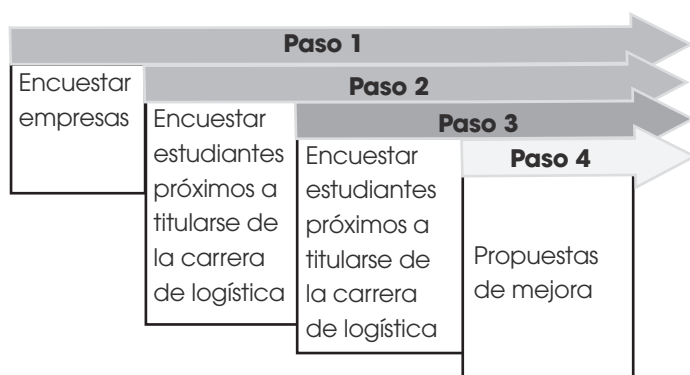


Figura 13. Metodología para establecimiento y medición de la habilidad blandas más deseada en la industria.

Fuente: Elaboración propia.

### **Paso 1. Encuesta aplicada a empresas**

Con el objetivo de identificar cuál de las habilidades blandas es considerada más relevante en el sector automotriz, se diseñó y aplicó una encuesta que incluyó tres competencias clave: manejo del estrés, comunicación efectiva y solución de problemas. Dicha encuesta fue dirigida a diversas empresas del sector, entre las que destacan CONTINENTAL, FORVIA, ANTOLIN, SKF, VW, BENTELER y TENNECO. En dos de estas organizaciones fue posible entrevistar directamente a directivos, lo cual permitió obtener

una perspectiva más profunda y estratégica sobre las habilidades que consideran prioritarias en los egresados de ingeniería.

## **Paso 2. Encuestas aplicadas a estudiantes**

Se aplicó la misma encuesta utilizada con las empresas a un grupo de 83 estudiantes de Ingeniería en Logística próximos a egresar del Instituto Tecnológico de Puebla, con el objetivo de conocer qué habilidad blanda consideraban más importante para su futuro profesional. Adicionalmente, a este mismo grupo se le aplicó la prueba de Comunicación Efectiva, con la finalidad de evaluar de manera cuantitativa su nivel de competencia en esta habilidad.

## **Paso 3. Análisis de la información obtenida**

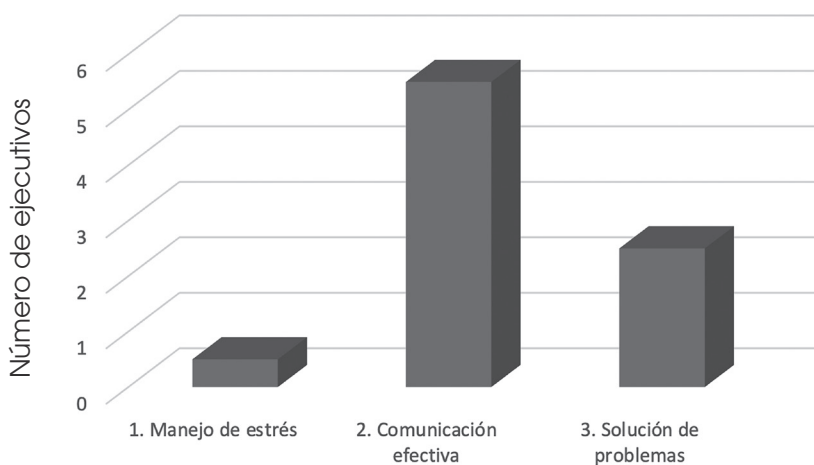
La información recolectada fue sistematizada y analizada en función de los porcentajes de respuesta. Los datos obtenidos de ambas encuestas y de la prueba fueron representados gráficamente para facilitar su interpretación y permitir la comparación entre percepciones empresariales y estudiantiles. En una primera etapa se presentan los resultados obtenidos, y en una segunda etapa se realiza su análisis e interpretación.

## **Resultados**

### **‡ Encuesta aplicada a empresas**

De acuerdo a los resultados el 60% de los directivos señalaron que la habilidad blanda más importante en los egresados de logística es la comunicación efectiva. Esto subraya el valor de dicha

competencia en el entorno laboral, ya que permite transmitir ideas, resolver conflictos y mejorar la colaboración. Como menciona Rodríguez (2024), la comunicación efectiva es fundamental para abordar desacuerdos de manera constructiva, promoviendo la escucha activa y la expresión clara de ideas. Un ejemplo de como se aplica es la mediación de conflictos dentro de un departamento, facilitada mediante reuniones estructuradas. Los resultados obtenidos se presentan en la Gráfica 11.

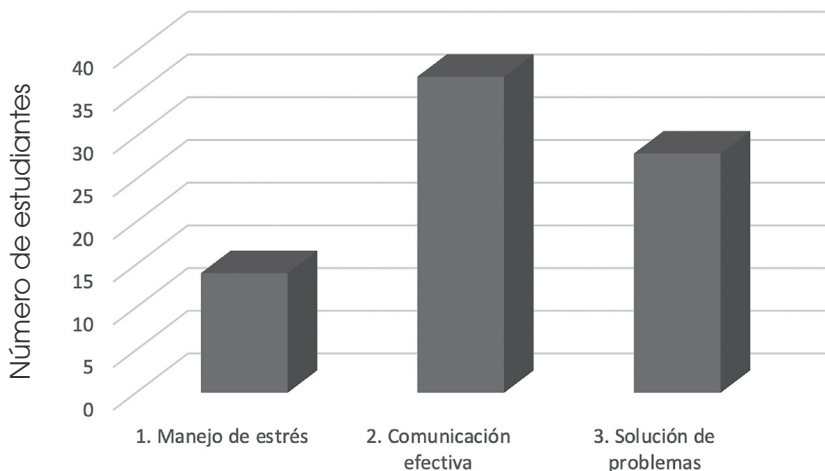


Gráfica 11. Selección de la habilidad blanda más importante en ingenieros logísticos, de acuerdo con ejecutivos del sector automotriz.

Fuente: Elaboración propia.

### ⌘ Encuesta aplicada a estudiantes

De forma consistente los estudiantes también identificaron la comunicación efectiva como la habilidad más importante, con un 46% de preferencia, seguida de cerca por la solución de problemas (Gráfica 12).

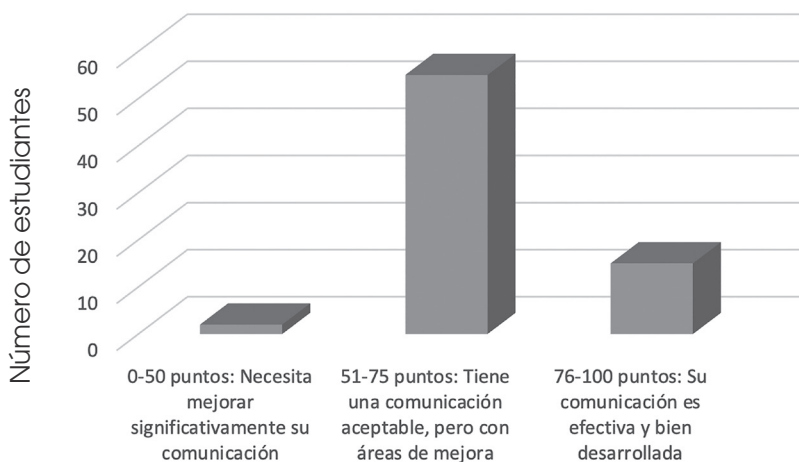


Gráfica 12. Resultados de la encuesta aplicada a estudiantes del Instituto Tecnológico de Puebla (ITP) para conocer la habilidad blanda que consideran más importante.

Fuente: Elaboración propia.

### ⌘ Prueba de Comunicación Efectiva

En cuanto a la aplicación de la prueba se observó que el 23% de los estudiantes presentó un nivel alto de efectividad, el 60% mostró un nivel medio y el 2% un nivel bajo. Estos resultados muestran que menos de una cuarta parte de los estudiantes cuenta con un dominio elevado de esta competencia, lo cual representa una oportunidad de mejora mediante intervenciones formativas (Gráfica 13)



Gráfica 13. Resultados de la prueba de comunicación efectiva aplicado a estudiantes de logística del Instituto Tecnológico de Puebla (ITP)

Fuente: Elaboración propia.

### # Discusión de resultados

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a empresas del sector automotriz y a estudiantes de Ingeniería en Logística revelan una coincidencia significativa respecto a la percepción de la comunicación efectiva como una de las habilidades blandas más relevantes para el desempeño profesional. Desde la perspectiva empresarial, el 60% de los directivos entrevistados identificaron esta competencia como prioritaria para los egresados, lo que subraya su valor estratégico en entornos de trabajo colaborativos, dinámicos y altamente interdependientes, como lo es el sector logístico.

Esta opinión está alineada con estudios recientes, como el de Cantoni *et al.* (2024), que enfatizan el papel de la comunicación efectiva como eje articulador de la resiliencia en la cadena de suministro, facilitando la toma de decisiones, la gestión de conflictos y la coordinación entre múltiples actores.

De manera paralela, la encuesta aplicada a 83 estudiantes próximos a egresar mostró que el 46% considera la comunicación efectiva como la habilidad más importante, seguida de la solución de problemas. Esta coincidencia entre el ámbito profesional y estudiantil refuerza la validez del hallazgo y sugiere una conciencia creciente por parte de los futuros egresados sobre los requerimientos del entorno laboral actual.

No obstante, los resultados de la prueba de comunicación efectiva aplicado a estos mismos estudiantes arrojan un panorama que invita a la reflexión, solo el 23% presentó un nivel alto de efectividad en la comunicación, mientras que el 60% se ubicó en un nivel medio y el 2% en un nivel bajo. Esto indica que, aunque la mayoría reconoce la importancia de esta competencia, una parte considerable aún no ha desarrollado plenamente las habilidades necesarias para comunicar ideas con claridad, adaptarse al contexto y establecer relaciones interpersonales efectivas.

Este hallazgo resulta relevante en términos formativos, la brecha entre la percepción y la ejecución efectiva de la comunica-

ción evidencia la necesidad de implementar estrategias pedagógicas específicas que permitan a los estudiantes fortalecer esta competencia de forma estructurada. Talleres prácticos, simulaciones de contextos laborales, dinámicas de resolución de conflictos y ejercicios enfocados en la escucha activa son algunas de las metodologías que pueden favorecer este desarrollo. De igual forma, se requiere establecer canales de comunicación entre tutores y tutorados que faciliten la interacción en la tutoría.

En este contexto, el rol del tutor académico adquiere una dimensión estratégica, más allá del acompañamiento académico, el tutor se convierte en un agente facilitador del desarrollo integral del estudiante. Como señalan estudios recientes de Alliance Tutoring (2024), los tutores pueden contribuir activamente al fortalecimiento de habilidades comunicativas mediante sesiones personalizadas, retroalimentación constante y actividades enfocadas en la expresión oral y escrita, así como en el reconocimiento del lenguaje no verbal.

Finalmente, los resultados invitan a reflexionar sobre la pertinencia de integrar de manera transversal el desarrollo de habilidades blandas —particularmente la comunicación efectiva— en los programas de formación profesional. La identificación de esta competencia como prioritaria por parte de los empleadores debe traducirse en un ajuste curricular y metodológico que promueva su fortalecimiento desde etapas tempranas de la formación uni-

versitaria. Así, se contribuye no solo al desarrollo académico del estudiante, sino también a su empleabilidad, capacidad de liderazgo y adaptación a contextos laborales complejos y cambiantes.

#### **Paso 4. Propuesta**

El programa de tutorías del Instituto Tecnológico de Puebla juega un papel fundamental en el acompañamiento y desarrollo integral de los estudiantes, sin embargo, se ha identificado la necesidad de fortalecer la comunicación efectiva entre estudiantes y tutores para mejorar el desempeño académico y personal de los estudiantes.

Objetivo General. Implementar estrategias que fortalezcan la comunicación efectiva en el programa de tutorías, promoviendo un ambiente de confianza y apoyo que favorezca el desarrollo académico y personal de los estudiantes.

Objetivos Específicos.

- ⌘ Diseñar e implementar talleres sobre comunicación efectiva dirigidos a estudiantes y tutores.
- ⌘ Establecer canales de comunicación digital accesibles y eficientes.
- ⌘ Fomentar reuniones periódicas entre tutores y estudiantes para el seguimiento de objetivos académicos y personales.

- ⌘ Evaluar periódicamente la eficacia de las estrategias implementadas.

### Estrategias de Implementación

- ⌘ Capacitación en comunicación efectiva: realizar talleres y sesiones de formación para estudiantes y tutores, abordando temas como escucha activa, empatía, asertividad y efectividad.
- ⌘ Uso de tecnología: crear grupos en plataformas digitales institucionales para facilitar la comunicación entre tutores y estudiantes.
- ⌘ Encuentros presenciales y virtuales: organizar reuniones quincenales o mensuales con los tutores para monitorear el avance y bienestar de los estudiantes.
- ⌘ Retroalimentación constante: aplicar encuestas y cuestionarios para evaluar la calidad de la comunicación y la percepción de los estudiantes sobre el programa de tutorías.

## Beneficios Esperados

- ⌘ Mejora en la relación tutor-estudiante, facilitando el acompañamiento personalizado.
  
- ⌘ Incremento en el compromiso y motivación de los estudiantes hacia su desempeño académico.
  
- ⌘ Disminución de problemas derivados de la falta de comunicación, como deserciones y bajo rendimiento.
  
- ⌘ Desarrollo de habilidades de comunicación en los estudiantes, beneficiando su vida académica, personal y profesional.

En la Tabla 3 se muestra la propuesta para la distribución de responsabilidades.

<b>Cargo</b>	<b>Responsabilidades</b>
Tutorado	Participar en reuniones y aplicar estrategias de comunicación.
Tutor	Brindar acompañamiento, participar en Cursos de capacitación y realizar reuniones con tutorados.
Coordinador de Tutorías Departamental	Supervisar la implementación del programa y coordinar estrategias de comunicación.

<b>Coordinador de Tutorías Institucional</b>	Gestionar plataformas digitales y apoyar en la supervisión general.
<b>Psicólogo</b>	Diseñar y facilitar talleres sobre comunicación efectiva y evaluar bienestar estudiantil.
<b>Jefes de Departamento</b>	Evaluar el impacto del programa y proponer mejoras continuas.

Tabla 3. Distribución de responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia.

# Conclusiones

A través de este trabajo se ha analizado la importancia de la comunicación efectiva, una habilidad blanda crucial tanto en el ámbito académico como en el personal y el profesional. El estudio ha mostrado que, si bien las instituciones educativas se enfocan principalmente en la formación técnica de los estudiantes, las habilidades blandas, en particular la comunicación, son esenciales para su desarrollo integral y su éxito en el mundo laboral. En este sentido, se destaca que la comunicación efectiva no solo involucra la capacidad de expresarse con claridad, sino también la habilidad de escuchar, adaptarse a diferentes contextos y audiencias, y utilizar tecnologías para facilitar la interacción.

En el contexto específico de la carrera de Ingeniería en Logística, los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas tanto a estudiantes como a empresas del sector automotriz reflejan que la comunicación efectiva es percibida como la habilidad blanda más valorada, seguida por la resolución de problemas. Esto confirma que las habilidades interpersonales son cada vez más relevantes en el mundo laboral actual, donde el trabajo en equipo, la negociación y la resolución de conflictos son actividades cotidianas en cualquier ámbito profesional.

Además, el análisis de los resultados de la prueba de comunicación efectiva aplicado a los estudiantes de logística mostró que, aunque una parte considerable de ellos presenta una buena capacidad de comunicación efectiva, aún persiste un porcentaje significativo con un nivel medio o bajo de comunicación efectiva. Esto sugiere que, si bien los estudiantes tienen una base en comunicación efectiva, todavía existen oportunidades para fortalecer esta habilidad, especialmente en aquellos que presentan menor efectividad en su comunicación.

A partir de estos hallazgos, se propone la implementación de diversas acciones para mejorar el desarrollo de la comunicación efectiva entre los estudiantes. Entre las propuestas clave se incluyen la capacitación tanto a docentes como estudiantes en comunicación efectiva, el uso de tecnología para facilitar la comunicación entre tutores y tutorados, encuentros presenciales y virtuales para monitorear los avances de los tutorados, y retroalimentación constante para evaluar la percepción de los estudiantes en cuanto a las tutorías y saber que avances se han tenido en comunicación. Estas medidas contribuirán a que los egresados de instituciones educativas como el Instituto Tecnológico de Puebla puedan contar con las competencias necesarias para enfrentar los retos de un entorno laboral competitivo y globalizado.

En conclusión, la comunicación efectiva es una competencia transversal fundamental que debe ser integrada y fortalecida por

medio de las tutorías en las instituciones educativas. Esto no solo favorecerá la inserción laboral de los egresados, sino también su desempeño y crecimiento profesional en los diferentes contextos en los que se desenvuelvan.

# Referencias bibliográficas

- Alberti R. y Emmons M. (2001). *Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships*.
- Alliance Tutoring (2024). *The Role of Tutors in Enhancing Communication and Presentation Skills*. <https://alliancetutoring.com/the-role-of-tutors-in-enhancing-communication-and-presentation-skills/>
- Calderón L. (2017). *Comunicación asertiva y su influencia en las relaciones interpersonales en la unidad educativa Martha Bucaram de Roldós*. Universidad de Guayaquil.
- Cantoni, F., Ricciardi A., Bisogni P. G. y Zsifkovits (2024). *The unravelled role of soft skills in the logistics and supply chain management field*. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100615. <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2024.100615>
- Cubillas T. P., González Guzmán L. D., María R. y García, V. (2022). *Análisis de la acción tutorial en el Instituto Tecnológico Superior de Puerto Peñasco (ITSP); un enfoque en el tutor*. *Innovación y Desarrollo Tecnológico Revista Digital*.
- Cukierman U. R. (2018). *Aprendizaje centrado en el estudiante: un enfoque imprescindible para la educación en ingeniería*. COFEDI.
- Delgado García M., Conde Vélez S. y Boza Carreño Á. (2023). *Perfiles y funciones del tutor universitario y sus efectos sobre las necesidades tutoriales del alumnado*. *Revista Española de Pedagogía*, 78(275), 1. <https://doi.org/10.22550/REP78-1-2020-03>
- Escobar E. H., Flores Govea J., Gael C., Frausto Á., León R. G., Irlanda M., Banda Á. y Guerra Ramírez J. A. (2024). *Verano de la Ciencia XXIX*. [www.jovenesenlaciencia.ugto.mx](http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx)
- Garcés A. B. S., Solís M. M. A. G. y Merizalde Sellan M. A. (2024). *La comunicación efectiva: una estrategia de competitividad empresarial*. *Nuevas Tecnologías Aplicadas a las Ciencias*.
- Gómez F. S. J. (2016). *La Comunicación*. *Salus*, 20(3), 5–6.
- Guffey M. E. y Loewy, D. (2020). *Essentials of Business Communication*.

- Guzmán Valenzuela C. (2017). Tendencias globales en educación superior y su impacto en América Latina: desafíos pendientes. *Lenguas Modernas*, Universidad de Chile.
- Hargie O. (2011). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice*.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación*.
- ITP (2022). Rendición de cuentas 2022. [https://www.puebla.tecnm.mx/wp-content/archivos/Instituto/archivos/IRC\\_2022.pdf](https://www.puebla.tecnm.mx/wp-content/archivos/Instituto/archivos/IRC_2022.pdf)
- Jacob W. J. (2015). Interdisciplinary trends in higher education. *Palgrave Communications*, 1(1), 1–5. <https://doi.org/10.1057/palcomms.2015.1>
- Kabat Zinn J. (2018). Mindfulness para la gestión del estrés en contextos educativos. *Journal of Mind-Body Integration*, 12(3), 45-58.
- Kharkevych H. (2024). Language barriers to effective communication. *Ekonomiko-Pravovi Diskusii*.
- Lafarga Corona J. (2013). *Desarrollo humano: El crecimiento personal*. Editorial Trillas.
- Malhotra N. y Kaur Bankoti M. (2023). Enhancing Soft Skills and Interpersonal Communication in the Workplace Strategies for Effective Team Building and Collaboration-A Review. *International Journal of Research and Analytical Reviews*.
- Martínez F. (2020). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación Universitaria*, 14(4), 49-58.
- Mariani G. (2023). La importancia de una comunicación empática con pacientes y sus familias. *Revista del Hospital Italiano de Buenos Aires*, 43(1), 37-40. <https://doi.org/10.51987/REXHOSPITALBAIRES.V43I1.252>
- Marrero S., Rachida M. A. y Xifra, T. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica Ecociencia*.
- Medianero Y. (2017). La tutoría en la enseñanza universitaria: Una revisión sistemática de la literatura. *Revista Semestral Acción y Reflexión Educativa*.
- Medina A. B. C. (2023). Técnicas de comunicación oral y no verbal. *Centro de Estudios en Línea*.
- Muindi M. N. y Thinguri, R. (2022). The efficacy of communication skills

curricula and instruction on acquisition of soft skills for students in Kenyan universities: a critical analysis. *European Journal of Education Studies*.

- Musheke M. M., Phiri J., Musheke M. M. y Phiri, J. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. *Open Journal of Business and Management*.
- Ortega Goodspeed T. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. *El Diálogo – Liderazgo para las Américas*.
- Petrone P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*.
- Ramos A. X. S. (2022). La magia de la Comunicación. *Cómo dominar el arte de transmitir ideas con éxito*.
- Rodríguez I. (2024). *Fundamentos de la Comunicación*. Asturias Corporación Universitaria.
- Rodríguez Pérez I. y Rodríguez Pérez I. (2017). La calidad de la educación superior y la reestructuración del programa de tutoría. *RIDE. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*.
- Rodríguez Siu J. L., Rodríguez Salazar R. E. y Fuerte Montaña L. (2021). Habilidades humanas blandas y el desempeño docente en el nivel superior universitario. *Propósitos y Representaciones*.
- Rogers C. R. (1957). The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change. *Journal of Consulting Psychology*.
- Rogers C. R. (1980). *Una forma de ser*. Houghton Mifflin.
- Sabariego P. M., Sánchez Martí A. y Cano Hila A. B. (2019). El pensamiento reflexivo en la educación superior: aportaciones desde las metodologías narrativas. *Revista Complutense de Educación*.
- Salas E., Sims D. E. y Shawn Burke C. (2005). Is there a “Big Five” in Teamwork? *Small Group Research*.
- Salas M. (2020). El impacto de las habilidades blandas en el rendimiento académico y la empleabilidad de los estudiantes universitarios. *Revista de Investigación Educativa*.
- Straulino S. (2019). El papel de la noción de verdad en el planteamiento de la filosofía crítica de Kant. *Tópicos (México)*.
- TecNM (2022). Programa de tutorías del Tecnológico Nacional de México. <https://www.tecomatlan.tecnm.mx/wp-content/uploads/2023/04/PROGRAMA-DE-TUTORIAS-TECNM-2022.pdf>

- UNAM (2019). Programa Institucional de Tutorías. <https://tutoria.unam.mx/sites/default/files/archivos/documentos/pit/PIT%20%202018-2020%20ENTS.pdf>
- Universidad Iberoamericana (2024). Tutoría | IBERO. <https://ibero.mx/tutoria>
- Universidad Veracruzana (2025). Tutorías – Portal de Estudiantes. <https://www.uv.mx/estudiantes/tutorias/>
- Vega M. y Salazar P. (2020). Habilidades blandas como alternativa de calidad en la educación superior. Revista de Educación.
- Yuhamer S. y Rodríguez R. (2024). Pedagogical Constellations Volumen 3 (1) enero-julio 2024. <https://pedagogicalconstellations.com/index.php/home/article/view/22>

# Anexo

**Instrucciones:** Responda las siguientes preguntas de acuerdo con su experiencia y percepción sobre su propia comunicación.

Utilice la escala de Likert para calificar cada afirmación:

**1** = Nunca (0-20%)

**2** = Rara vez (21-40%)

**3** = A veces (41-60%)

**4** = Frecuentemente (61-80%)

**5** = Siempre (81-100%)

## **Sección 1: Claridad y Precisión en la Comunicación**

1. Expreso mis ideas de manera clara y estructurada.
2. Me aseguro de que mi mensaje sea comprensible para mi interlocutor.
3. Verifico que la información que transmito sea precisa y sin ambigüedades.
4. Adapto mi forma de comunicarme según el contexto y la audiencia.
5. Uso ejemplos o explicaciones adicionales cuando es necesario para clarificar un mensaje.

## **Sección 2: Escucha Activa y Empatía**

6. Presto atención al lenguaje verbal y no verbal de mi interlocutor.

7. Hago preguntas para asegurarme de haber comprendido correctamente el mensaje de los demás.
8. Evito interrumpir a la persona que está hablando.
9. Reformulo lo que escucho para confirmar que he entendido bien.
10. Me esfuerzo por comprender la perspectiva y emociones de los demás al comunicarme.

### **Sección 3: Asertividad y Manejo de Conflictos**

11. Expreso mis opiniones y necesidades sin temor, pero con respeto.
12. Mantengo la calma y el respeto en situaciones de desacuerdo.
13. Sé decir "no" cuando es necesario sin sentirme culpable.
14. Busco soluciones constructivas en discusiones o conflictos.
15. Evito reaccionar de manera agresiva o pasiva en situaciones difíciles.

### **Sección 4: Comunicación en Equipo**

16. Participo activamente en discusiones grupales aportando ideas claras y relevantes.
17. Facilito la comunicación entre los miembros del equipo.
18. Estoy abierto a recibir y dar retroalimentación de manera respetuosa.
19. Fomento un ambiente de comunicación efectiva dentro del grupo.

20. Me esfuerzo por asegurar que todos los miembros del equipo sean escuchados.

### **Sección 5: Uso del Lenguaje Técnico y Profesional**

21. Utilizo un lenguaje adecuado al contexto académico y profesional.
22. Explico términos técnicos cuando hablo con personas que no están familiarizadas con ellos.
23. Evito el uso de jergas o expresiones informales en contextos profesionales.
24. Me aseguro de que mi comunicación escrita sea clara y estructurada.
25. Adapto mi lenguaje según el nivel de conocimiento del interlocutor.

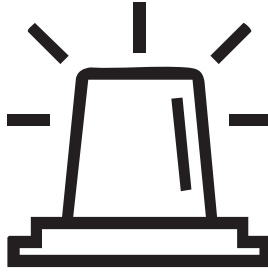
### **Sección 6: Preguntas Abiertas**

26. ¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas en comunicación?
27. ¿En qué aspectos le gustaría mejorar su comunicación?
28. Describa una situación en la que haya manejado un conflicto de manera efectiva.
29. ¿Cómo se prepara para comunicarse en un contexto profesional?
30. ¿Qué estrategias usa para asegurarse de que su mensaje sea entendido correctamente?

### **Evaluación y Ponderación:**

- ⌘ 0 - 50 puntos: Necesita mejorar significativamente su comunicación.
- ⌘ 51 - 75 puntos: Tiene una comunicación aceptable, pero con áreas de mejora.
- ⌘ 76 - 100 puntos: Su comunicación es efectiva y bien desarrollada.





## Capítulo 6

# Competencias y destrezas de un tutor para abordar el riesgo psicosocial

ALBA LOURDES POBLETE BASURTO  
MARÍA DEL RAYO LÓPEZ TLAHUIZ  
MARÍA GRISELDA RAMÍREZ LAVALLE



# Introducción

En el actual contexto educativo marcado por desafíos psicosociales como la ansiedad, el estrés académico, la deserción y la pérdida de motivación, la tutoría en las instituciones de educación superior (IES) se posiciona como un eje fundamental para el desarrollo integral del estudiante. Las instituciones de educación superior enfrentan la necesidad de fortalecer sus estrategias de acompañamiento a través de tutores con competencias no solo técnicas, sino también humanas. Sin embargo, la literatura académica evidencia una escasa sistematización y actualización del perfil tutorial desde un enfoque socioemocional, especialmente en los contextos latinoamericanos.

La tutoría se concibe como un proceso de acompañamiento personalizado durante la formación profesional del estudiante, donde el tutor actúa como guía académico, emocional y social; esta labor implica no solo atender necesidades cognitivas, sino también comprender los factores emocionales, sociales y culturales que inciden en el aprendizaje. Como establece el Programa de Tutorías del Tecnológico Nacional de México (TecNM, 2022), la acción tutorial debe fomentar la formación integral, con un enfoque centrado en la persona, articulando conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

En esta perspectiva, se reconoce la importancia de que los tutores desarrollen competencias y destrezas relacionadas con habilidades blandas como liderazgo, inteligencia emocional y estrategias de contención psicosocial. Esto resulta especialmente relevante ante la revolución tecnológica 4.0, donde los egresados deben contar con competencias tanto técnicas (*hard skills*) como socioemocionales (*soft skills*) para integrarse adecuadamente al entorno laboral. La presente investigación busca responder a la necesidad de conceptualizar y evaluar el perfil de competencias del tutor en las IES en relación con su capacidad para abordar el riesgo psicosocial del estudiante. Este trabajo se diferencia de otros estudios al incorporar una perspectiva empírica que articula el desarrollo emocional del tutor con indicadores medibles mediante una encuesta, contribuyendo así a una mejora en la gestión tutorial dentro del Instituto Tecnológico de Puebla, perteneciente al Tecnológico Nacional de México (TecnNM)

Aunado a ello se busca analizar las competencias blandas, valores y actitudes que fortalecen la función del tutor en la atención al riesgo psicosocial del estudiante en instituciones de educación superior. Así como:

- ⌘ Identificar las principales competencias blandas necesarias para la tutoría efectiva.
- ⌘ Proponer estrategias formativas que fortalezcan la función tutorial desde un enfoque socioemocional.

## El Rol del Tutor en la Educación Superior

En el ámbito de la educación superior, el tutor es un facilitador del crecimiento personal, social y profesional del estudiante, su labor trasciende la orientación técnica o curricular, involucrándose en el bienestar emocional y la motivación intrínseca del tutorado. El tutor debe poseer no solo conocimientos disciplinares, sino también habilidades humanas que le permitan crear vínculos de confianza, establecer límites claros, y ofrecer una guía empática en momentos de vulnerabilidad.

Estas habilidades no emergen de manera espontánea, requieren formación, reflexión y un compromiso con el desarrollo continuo. Tal como lo señala el Programa de Tutorías del Tecnológico Nacional de México (TecNM, 2022), el modelo educativo vigente está basado en el constructivismo y en el enfoque centrado en la persona. Desde esta visión, el conocimiento no se transmite, sino que se construye activamente por parte del estudiante, con el tutor como facilitador de ese proceso. Carl Rogers (1979) también enfatiza esta idea, al considerar que la persona es capaz de desarrollar su potencial en un entorno que favorezca la autenticidad, el respeto y la empatía.

## Habilidades Blandas, Valores y Actitudes en la Tutoría

El desarrollo de habilidades blandas en los tutores es esencial para enfrentar los retos psicosociales actuales, estas habilidades también conocidas como *soft skills*, comprenden un conjunto de competencias interpersonales, emocionales y sociales que facilitan una relación cercana, respetuosa y efectiva con los estudiantes. Autores como Gardner (2001) y Goleman (1998) destacan que las habilidades blandas están profundamente ligadas a la inteligencia emocional, entendida como la capacidad para reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás.

A su vez Vargas y Vargas (2015, citado en Rodríguez, 2020), proponen una clasificación de estas competencias en tres dimensiones: actitudes, valores y emociones, lo cual permite entenderlas no solo como destrezas técnicas, sino como parte integral del ser humano. Entre las habilidades blandas más valoradas en la tutoría se encuentran la escucha activa, la empatía, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la capacidad de adaptación. Estas cualidades permiten al tutor establecer un puente de confianza con el tutorado, reconociendo su individualidad, sus aspiraciones y sus contextos personales.

Asimismo, los valores como el respeto, la honestidad, el compromiso, la paciencia y la humildad son pilares fundamentales en la práctica tutorial. Según Jiménez (2010), los valores son principios que orientan el comportamiento y constituyen una base ética para la vida en comunidad. En este sentido, un tutor que actúa con integridad y sensibilidad no solo transmite conocimientos, sino también una forma de ser y estar en el mundo.

La actitud también cumple un rol determinante, tal como planteó Allport (1935, citado en Fragoso, 2015), se trata de una disposición mental organizada a partir de la experiencia, que influye en la manera en que las personas responden a diversas situaciones. En el contexto tutorial, la actitud positiva, abierta y proactiva del tutor puede marcar una gran diferencia en la motivación y el desempeño del estudiante.

A continuación se presenta en la Tabla 8. La descripción de las habilidades blandas, valores y actitudes fundamentales en la acción tutorial.

<b>Competencia</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
1. Flexibilidad	Habilidad	Capacidad de adaptarse a las necesidades de los estudiantes y a los cambios en el proceso de tutoría.
2. Comunicación	Habilidad	Capacidad para transmitir ideas con claridad, además de practicar la escucha activa entre tutor y tutorado.

<b>Competencia</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
3. Liderazgo	Habilidad	Habilidad para guiar a los estudiantes en el desarrollo de sus habilidades sociales y en la consecución de sus metas.
4. Creatividad	Habilidad	Fomento del trabajo en equipo y de estrategias innovadoras para el aprendizaje.
5. Pensamiento crítico	Habilidad	Permite al tutor analizar situaciones, evaluar diferentes perspectivas y tomar decisiones informadas. Esto ayuda a que los tutorados desarrollen su propio criterio y aprendan a resolver problemas de manera autónoma.
6. Resolución de conflictos	Habilidad	En cualquier proceso de aprendizaje pueden surgir desacuerdos o dificultades. Un tutor con esta habilidad puede mediar de manera efectiva, promoviendo el diálogo y la búsqueda de soluciones justas y equilibradas.
7. Asertividad	Habilidad	Es clave para comunicarse con claridad y respeto, estableciendo límites adecuados y expresando ideas sin agresividad ni pasividad. Esto ayuda a los tutorados a sentirse escuchados y comprendidos.
8. Gestión del tiempo	Habilidad	Un tutor eficiente organiza su tiempo y el de sus tutorados para optimizar el aprendizaje. Saber priorizar tareas y establecer objetivos claros evita el estrés y mejora el rendimiento académico.

Competencia	Dimensión	Descripción
9. Positivismo		Mantener una actitud positiva motiva a los tutorados, genera un ambiente de confianza y les ayuda a creer en sus capacidades. Un tutor optimista inspira a superar desafíos con entusiasmo
10. Adaptabilidad	Habilidad	Cada tutorado es diferente y puede enfrentar circunstancias diversas. Un tutor orienta ante circunstancias de cambio de manera más efectiva, por ejemplo: la incertidumbre de un rol de estudiante a un profesionalista.
11. Solidaridad	Valor	Implica brindar apoyo a quienes más lo necesitan, asegurando que todos tengan acceso a oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Su labor se basa en la ayuda desinteresada, el compromiso con los demás y la construcción de un entorno educativo más inclusivo y humano.
12. Responsabilidad	Valor	Compromiso con la educación superior y el bienestar de los tutorados.
13. Toma de decisiones	Capacidad	Un tutor con un perfil adecuado, que posea habilidades como la empatía, la paciencia, y la capacidad de análisis, puede tomar decisiones informadas y efectivas que impacten positivamente en el progreso del estudiante.

<b>Competencia</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
14. Proactividad	Capacidad	Identificación temprana de las áreas de oportunidad y fortalezas del estudiante, guiándolo en la adopción de estrategias que le permitan mejorar su desempeño académico y personal. Además, promueve la autonomía, el pensamiento crítico y la toma de decisiones, impulsando al tutorado a asumir la responsabilidad de su propio aprendizaje.
15. Iniciativa	Capacidad	Impulsa al estudiante a asumir un papel activo en su formación, fomentando la autodisciplina, la toma de decisiones y el desarrollo de habilidades que le permitan gestionar su propio aprendizaje de manera autónoma.
16. Estabilidad emocional	Actitud	Un tutor con estabilidad emocional puede manejar con empatía y paciencia las preocupaciones de sus tutorados, creando un ambiente de confianza donde los estudiantes se sientan escuchados y comprendidos. Además, su capacidad para regular sus propias emociones les permite ofrecer respuestas equilibradas ante situaciones de estrés, desmotivación o conflicto, actuando como un modelo a seguir en la gestión emocional y la resiliencia.
17. Madurez	Actitud	Desarrollo de una actitud intelectual, afectiva y social equilibrada.

Tabla 8. Habilidades blandas, valores y actitudes fundamentales en la acción tutorial  
Fuente: Adaptada de Fabrizio (2017), Rodríguez (2020) y Ubillos (2004)

Estas competencias permiten que el tutor no solo sea un orientador académico, sino también un referente humano; al transmitir valores y cultivar habilidades emocionales se convierte en un agente de cambio que impacta positivamente en la trayectoria de vida de los estudiantes dentro su contexto generacional. Por ello, el desarrollo profesional del tutor no puede centrarse únicamente en aspectos técnicos, sino que debe incluir espacios de capacitación y reflexión sobre el ser, el sentir y el convivir.

## Metodología

Este estudio adopta un enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal, con el propósito de explorar cómo perciben los tutores su preparación y desempeño en torno a las competencias blandas. La investigación busca generar evidencia empírica que sirva como base para proponer estrategias de fortalecimiento del perfil del tutor del Instituto Tecnológico de Puebla.

La población estuvo conformada por tutores docentes de áreas multidisciplinarias pertenecientes al Instituto Tecnológico de Puebla. La muestra fue no probabilística por conveniencia, integrada por 19 tutores, seleccionados por su experiencia activa en procesos de tutoría. Todos ellos aceptaron participar voluntariamente y fueron informados del propósito del estudio.

## Instrumento

Se diseñó un cuestionario estructurado de 30 ítems, agrupados en cuatro dimensiones clave:

1. **Habilidades duras** (instrumentales ítems 1 al 7): evalúan la capacidad del tutor para aplicar conocimientos, usar tecnologías, comunicarse de forma efectiva y mantenerse actualizado.
2. **Competencias sistémicas** (ítems 8 al 14): exploran habilidades como el pensamiento crítico, la visión interdisciplinaria y el compromiso social.
3. **Positivismo personal y profesional** (ítems 15 al 21): abordan el equilibrio emocional del tutor, el manejo del estrés y la calidad del ambiente de trabajo.
4. **Estabilidad emocional** (ítems 22 al 30): analizan aspectos como la empatía, habilidades sociales (valores, actitudes, y otras)

El instrumento fue diseñado en la plataforma *Microsoft Forms* y validado mediante juicio de expertos. Para garantizar su confiabilidad, se realizó una prueba piloto y se calculó el Alfa de Cronbach, obteniendo un coeficiente de 0.89, lo que indica una alta consistencia interna haciendo uso de la siguiente fórmula en la Figura 14.

**Cálculo Estimado de Alfa de Cronbach**  
(Consistencia Interna)

Para calcular el **Alfa de Cronbach**, se utiliza esta fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_T^2} \right)$$

Donde:

- ⌘ **N** = número de ítems (29)
- ⌘  $\sigma_i^2$  = varianza de cada ítem
- ⌘  $\sigma_T^2$  = Varianza total del test

Figura 14. Fórmula para estimación del Alfa de Cronbach.

Fuente: SPS 21.

Método simplificado y estimación basada en distribución observada.

Aunque no se tiene acceso a las puntuaciones individuales, al observar que:

- ⌘ Los ítems tienen **distribución similar**
- ⌘ La mayoría tiende a valores altos en la escala
- ⌘ No hay ítems con respuestas fuera de tendencia (outliers extremos)
- ⌘ No hay valores invertidos

Se puede **estimar un Alfa de Cronbach entre 0.85 y 0.95**, lo cual indica: una alta consistencia. Los ítems miden un constructo

homogéneo, probablemente relacionado con competencias docentes y socioemocionales.



Figura 15. Encabezado de encuesta en *Microsoft Forms*.  
Fuente: Diseño propio.

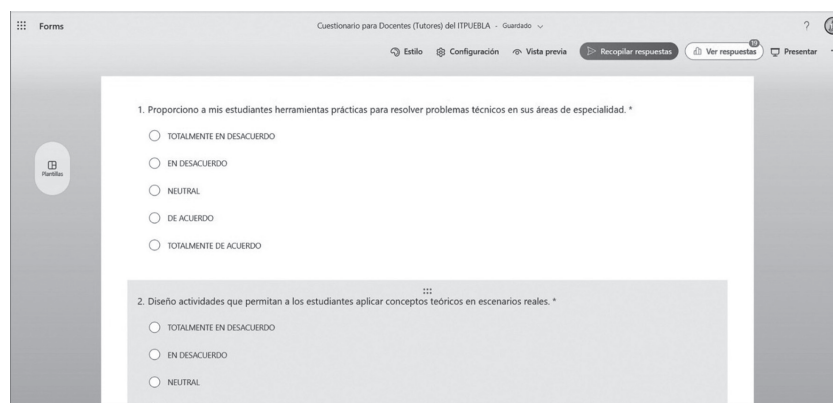


Figura 16. Preguntas aplicadas.  
Fuente: Diseño propio.

## **Aplicación**

La encuesta fue aplicada de manera virtual, facilitando el acceso a través de un código QR. Se procuró que el proceso fuera ágil, seguro y respetuoso de la confidencialidad de los participantes. Se brindaron instrucciones claras sobre el uso del cuestionario, así como el tiempo estimado de respuesta, que osciló entre 10 y 15 minutos.

A través de este instrumento, se buscó captar la voz del tutor en relación con su experiencia cotidiana, sus fortalezas y áreas de mejora. La intención fue generar un diagnóstico realista y sensible que permita no solo comprender el estado actual de la tutoría, sino también construir rutas posibles para su mejora continua.

## **Resultados**

Tras analizar las respuestas de los 19 tutores participantes, se identificaron tendencias relevantes en cada una de las dimensiones evaluadas. De forma general, los datos evidencian una orientación predominante hacia las tareas académicas y técnicas, en detrimento del componente emocional y humano de la tutoría.

## **1. Habilidades duras (instrumentales)**

Los tutores se destacaron por su capacidad para aplicar conocimientos de manera práctica, utilizar herramientas tecnológicas y mantenerse actualizados en sus áreas disciplinares. Esto indica una sólida preparación técnica y un compromiso con la enseñanza eficiente. Sin embargo, esta fortaleza también reveló un énfasis en el hacer más que en el ser del tutor.

## **2. Competencias sistémicas**

Se identificó un nivel medio en habilidades como el pensamiento crítico, la conexión entre saberes interdisciplinarios y la conciencia sobre el impacto social de su rol. Algunos tutores mostraron apertura a repensar sus métodos de acompañamiento desde una mirada más integradora, aunque aún falta formación específica en enfoques transversales (Manual del Tutor, 2022, p. 62)

## **3. Positivismo**

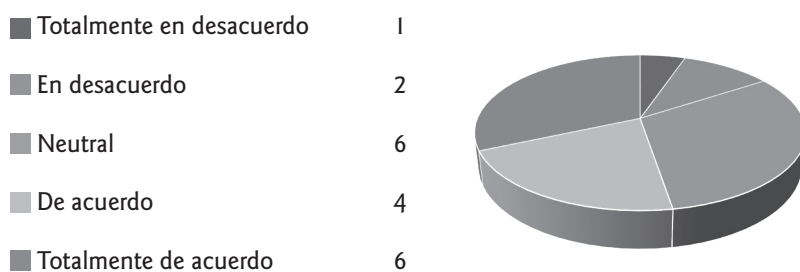
Esta dimensión arrojó los resultados más bajos, muchos tutores expresaron dificultades para equilibrar su vida profesional y personal, así como para gestionar su propio estrés. En preguntas relacionadas con la reflexión sobre su bienestar emocional o con prácticas de autocuidado, las respuestas fueron discretas. Este hallazgo refleja una realidad preocupante, quienes acompañan emocionalmente a los estudiantes, no siempre cuentan con espacios ni herramientas para cuidar de sí mismos.

#### 4. Estabilidad emocional

Aunque los tutores reconocieron la importancia de desarrollar empatía, escucha activa y regulación emocional, en la práctica manifestaron desafíos para aplicarlo en situaciones reales del aula. En particular, se identificaron carencias en:

- ⌘ Manejo de emociones propias ante conflictos.
- ⌘ Fomento de un ambiente emocionalmente seguro.
- ⌘ Interés por capacitarse en temas de inteligencia emocional.

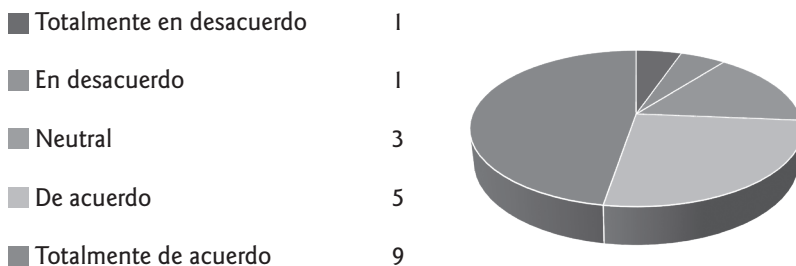
Entre los principales resultados se presentan las gráficas de los principales *ítems*.



Gráfica 14. Pregunta 1. Promuevo prácticas que ayuden a los estudiantes a manejar el estrés relacionado con sus estudios.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, 9 de los participantes, es decir, el 42% responde neutral o en desacuerdo, lo que sugiere que no todos los docentes se sienten preparados o responsables de manejar el estrés estudiantil. Esto puede estar vinculado a una falta de herramientas pedagógicas o formación emocional en este aspecto.



Gráfica 15. Pregunta 2. Reflexiono sobre mi bienestar físico y emocional como parte de mi desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica muestra que la mayoría respondió neutral o negativamente hacia acciones de reflexión sobre su bienestar físico y emocional (14 de 19), un 26% está neutral o en desacuerdo. Esto sugiere que una parte de los docentes no integra el autocuidado en su visión profesional.

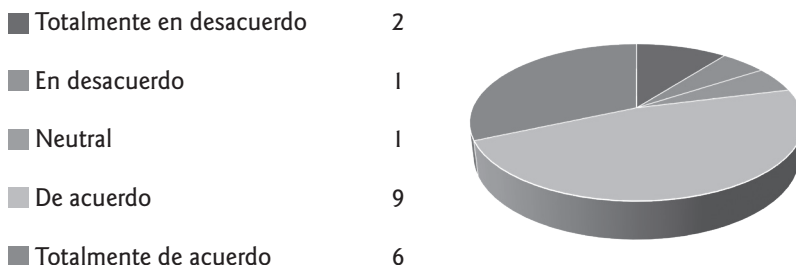


Gráfico 16. Pregunta 3. Ofrezco a los estudiantes orientación sobre cómo organizar su tiempo para reducir el estrés académico.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque hay una tendencia positiva (15/19), hay 3 respuestas en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, y 1 neutral. Se identifica un grupo de docentes que posiblemente no se siente con herramientas ni responsabilidad para ayudar a guiar la gestión del tiempo estudiantil.

■ Totalmente en desacuerdo	1
■ En desacuerdo	0
■ Neutral	1
■ De acuerdo	4
■ Totalmente de acuerdo	13

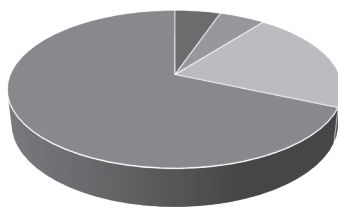


Gráfico 17. Pregunta 4. Estoy interesado en recibir capacitación sobre habilidades blandas para mejorar mis habilidades docentes.

Fuente: Elaboración propia.

En esta grafica el 89.5% (17 de 19) de los docentes respondieron “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”, reflejando una alta disposición a formarse en inteligencia emocional. Solo 2 personas (10.5%) no mostraron acuerdo: 1 neutral y 1 totalmente en desacuerdo. La única respuesta en “Totalmente en desacuerdo” podría deberse a:

- ⌘ Desinterés por este tipo de contenidos.
- ⌘ Percepción errónea de que la inteligencia emocional es “blanda” o innecesaria.
- ⌘ Cansancio o saturación con capacitaciones previas.

La respuesta “Neutral” podría reflejar incertidumbre, desconocimiento o falta de experiencia previa en este tipo de formación. Aunque son casos aislados, la institución puede investigar estas percepciones en profundidad mediante entrevistas o encuestas abiertas.

## **Discusión**

Los hallazgos sugieren una brecha significativa entre las competencias técnicas y las competencias socioemocionales del perfil tutorial. Esta situación es coherente con lo planteado por García *et al.* (2016), quienes señalan que el docente IES suele centrarse en los contenidos y en los resultados académicos, descuidando la dimensión humana del aprendizaje. Asimismo, Goleman (2002), sostiene que la inteligencia emocional no es un atributo innato, sino una habilidad que puede y debe cultivarse, especialmente en contextos donde el acompañamiento emocional es clave para el éxito del estudiante. La ausencia de estrategias de contención emocional por parte del tutor puede tener efectos negativos en el clima del aula, en la motivación del alumno y en su permanencia escolar.

La falta de positivismo y formación emocional en los tutores también se relaciona con lo expuesto por Rodríguez (2020), quien argumenta que el docente IES debe ser sujeto de cuidado institucional y no solo transmisor de conocimiento. Si el tutor está emocionalmente desgastado o desatendido, difícilmente podrá acompañar a los estudiantes de forma significativa.

## **Análisis de resultados**

Los datos no solo retratan una situación, sino que abren una oportunidad: existe disposición entre los tutores para crecer, aprender y mejorar. La clave estará en ofrecer espacios institucionales de formación continua que incluyan no solo lo técnico, sino también lo emocional, lo relacional y lo humano. A partir de este diagnóstico, se propone un modelo de intervención que permita equilibrar estas dimensiones y fortalecer integralmente el rol tutorial.

## Propuesta para el Desarrollo de un Tutor con Competencias Estratégicas

A partir del análisis de los resultados, se detecta la necesidad de reforzar la dimensión socioemocional en el perfil del tutor IES, por ello se propone la creación de un Programa Integral de Fortalecimiento Tutorial, que articule la formación técnica con el desarrollo humano, emocional y relacional del docente tutor. Esta propuesta de estrategias busca generar un equilibrio entre el conocimiento académico y las habilidades blandas, fomentando tutores más empáticos, resilientes y conscientes de su papel transformador en la vida de los estudiantes. Esta no pretende transformar la esencia del tutor, sino complementarla con herramientas que potencien su vocación. Al fortalecer el rol tutorial desde una mirada más humana y emocional, se abren posibilidades reales de impactar

positivamente en la permanencia, la motivación y el desarrollo integral del estudiante del Instituto Tecnológico de Puebla.



Figura 18. Ejes de la propuesta.  
Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Este estudio permitió identificar una dualidad presente en el perfil del tutor IES, por un lado, destaca su sólida preparación técnica y su compromiso con los procesos académicos; por otro, se evidencia una fragilidad en el manejo de competencias emocionales, así como en el cuidado de su propio bienestar.

El acompañamiento tutorial no puede limitarse a una función administrativa o académica, Requiere de una mirada más profunda y humana, que reconozca al tutor como figura clave en la contención emocional, la orientación personal y el desarrollo integral del estudiante. La falta de formación emocional en los tutores no solo afecta su desempeño, sino también el vínculo que construyen con los tutorados y, por ende, la calidad de la experiencia educativa.

La propuesta presentada —basada en el desarrollo de habilidades blandas, valores y actitudes— constituye una alternativa viable y necesaria para renovar el enfoque institucional sobre la tutoría. Al integrar dimensiones como el liderazgo transformacional, la inteligencia emocional y el bienestar docente, se fortalece la práctica tutorial como un proceso educativo significativo.

Por tanto, se recomienda que en el Instituto Tecnológico de Puebla se apueste por un modelo tutorial más sensible, inclusivo y

centrado en la persona. Esto implica no solo capacitar técnicamente al tutor, sino también acompañarlo en su propio proceso de crecimiento emocional y humano. Solo así será posible formar estudiantes en su desarrollo profesional, resilientes y preparados para enfrentar los desafíos de una sociedad compleja.

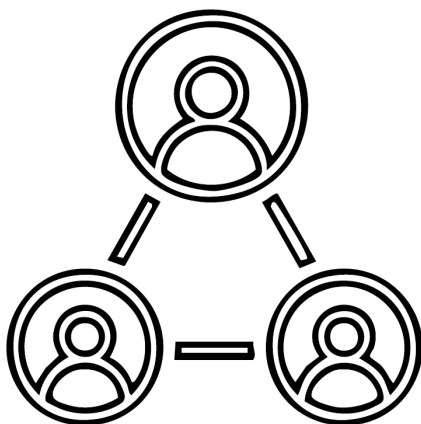
### Recomendaciones finales

- ⌘ Considerar el positivismo del tutor como un eje prioritario en los programas institucionales.
- ⌘ Diseñar estrategias de capacitación que incluyan tanto contenidos técnicos como vivenciales.
- ⌘ Implementar mecanismos de evaluación y seguimiento de las competencias socioemocionales del tutorado y del tutor.
- ⌘ Visualizar y reconocer públicamente el impacto emocional que tiene el acompañamiento tutorial en los estudiantes.

## Referencias bibliográficas

- Allport G. (1935) *Attitudes*. En Murchison (Ed.), *Handbook of social psychology*. Clark University Press.
- Fabrizio N. (2017) *Educación en Valores: Una necesidad educativa*. *Revista Illari*, 47-48.
- Frago R. (2015) *Orientaciones para aprender a ser formador de tutores*. UNAM-INFOCAB.
- García B., Ponce S., García M. y Morales C. (2016) *Las competencias del tutor universitario: una aproximación a su definición desde la perspectiva teórica y de la experiencia de sus actores*. *Perfiles Educativos*, 37(151).
- Gardner H. (2001) *Estructuras de la mente: La Teoría de las Inteligencias Múltiples*.
- Goleman D. (1998) *Working with emotional intelligence*.
- *Manual del tutor del SNIT (2013) SEP. TecNM.*
- *Programa de tutorías del Tecnológico Nacional de México (2022)*
- *Programa Institucional de Tutoría. Instituto Tecnológico de Puebla. (2023).*
- Rodríguez S. J. L. (2020) *Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario*, 5(2), 186-199.
- Rogers C. R. (1979) *The foundations of the person-centered approach*. *Education*, 100, 98-107.
- Ubillos L. S., Mayordomo S. y Páez D. (2004) *Capítulo X, Actitudes: Definición y Medición. Componentes de la actitud. Modelo de Acción Razonada y Acción Planificada*. *Psicología Social, cultura y educación*, 300-326.





# **LAS TUTORÍAS EN EL ENTORNO EDUCATIVO NACIONAL**

- ⌘ Construcción del Modelo de Perfil del Tutor para el Nuevo Modelo Educativo del Tecnológico Nacional de México: Una propuesta Teórica-Normativa
- ⌘ Sistema de Gestión de la Calidad: una herramienta de mejora continua para la Gestión Institucional de la Tutoría.





## Capítulo 7

Construcción del Modelo de Perfil  
del Tutor para el Nuevo Modelo  
Educativo del Tecnológico  
Nacional de México:  
Una propuesta Teórica-Normativa

ARIADNA COLETTE PERPULI CESEÑA

AMIRA DEL CARMEN DAGNINO OLIVAS

PAULINA ESCALANTE RAMÍREZ

MARÍA GUADALUPE BELTRÁN LIZÁRRAGA



# Introducción

La educación superior en México enfrenta el desafío de formar profesionales competentes no solo en su campo de estudio disciplinar, sino también comprometidos con la justicia social y el bienestar comunitario. En este sentido Lomelí (2019), señala la necesidad de consolidar el sistema educativo a través de una mejora en la calidad de todos los niveles como una apuesta firme y sistemática para reducir o cerrar las brechas de desigualdad social y económica en el país.

En este contexto, la tutoría universitaria emerge como una herramienta esencial para la formación integral de los estudiantes, debido a que es una plataforma que permite el desarrollo de habilidades, valores y actitudes que promueven la equidad y la inclusión. El Tecnológico Nacional de México (TecNM), una de las instituciones más grandes y diversas del país, se encuentra en una posición única para liderar este esfuerzo, dado su compromiso con la formación de profesionales que contribuyan al desarrollo sostenible y a la construcción de una sociedad más justa de acuerdo con su nuevo modelo educativo: Humanismo para la Justicia Social (Secretaría de Educación Pública/Tecnológico Nacional de México, 2024)

Álvarez y Álvarez (2015), mencionan que la acción tutorial permite identificar debilidades, necesidades y requerimientos de los

planes de estudio, carencias en la formación del estudiante, así como los riesgos asociados de deserción y abandono escolar. La tutoría en el TecNM no se limita a apoyar a los estudiantes en sus desafíos académicos y a combatir los temas comentados; implica un compromiso profundo por parte del docente-tutor para guiarlos en su crecimiento personal y profesional.

Este compromiso es crucial, especialmente en un entorno educativo que debe responder a las diversas necesidades de una población estudiantil heterogénea, que incluye a jóvenes provenientes de contextos socioeconómicos desfavorecidos y que enfrentan barreras adicionales para el éxito académico. Sin embargo, a pesar de la importancia de la tutoría, existe una falta de claridad y consenso sobre el perfil ideal del tutor en el TecNM.

Maceira (2008), visualiza las tutorías como “potenciales prácticas educativas” que transitan por distintas adversidades, dentro de las que destaca la falta de claridad y las alteridades de los estudiantes con las que se encuentran durante su desarrollo y que tiene que trabajar el docente asignado a esta relevante labor. Esta ambigüedad puede llevar a prácticas de tutoría inconsistentes y a una falta de enfoque en la promoción de la justicia social, lo que a su vez puede afectar negativamente la formación integral de los estudiantes.

Un tutor se visualiza como el responsable de la integración del “sistema de influencias educativas”, cuyo propósito es identificar cómo se orientan los ámbitos de formación del estudiante al incluir el crecimiento personal y desarrollo de habilidades como la autodeterminación y toma de decisiones desde la individualidad; no obstante, es tan amplio el espectro de alcance de la actividad tutorial que se difusa entre las acciones cotidianas de escenarios masivos de aprendizaje (Terry, 2010, citado en Díaz *et al.*, 2012)

Además, los tutores enfrentan diferentes problemas en el proceso tutorial, entre ellos recursos inadecuados, disponibilidad reducida durante las horas programadas, falta de organización y continuidad en las sesiones, que dificultan su capacidad para apoyar de manera efectiva las necesidades de los estudiantes en el entorno educativo (Romero *et al.*, 2023)

Por lo tanto, definir el perfil del tutor en el TecNM es una tarea urgente y necesaria; un perfil bien estructurado permitirá identificar las competencias, habilidades y valores esenciales que los tutores deben poseer para abordar de manera efectiva las necesidades diversas de los estudiantes y promover la justicia social. Además, proporcionará un marco claro para el desarrollo de estrategias pedagógicas que fomenten la equidad e inclusión y contribuir así a la formación de profesionales más conscientes y comprometidos con el bienestar social.

Esta investigación propone explorar el perfil del tutor en el TecNM desde una perspectiva integral, en la que se consideren tanto los aspectos académicos como los normativos y sociales. Para ello se desarrolló una metodología con cuatro procesos fundamentales: la búsqueda y recopilación de información, la organización de los datos obtenidos, su análisis detallado y el diseño de una propuesta para el modelamiento del perfil del tutor en el marco del nuevo modelo educativo del TecNM.

El objetivo general fue construir un modelo teórico del perfil del tutor en el TecNM, a partir del análisis de la normatividad vigente y de literatura especializada, para el fortalecimiento de su función como agente formativo en el acompañamiento integral del estudiantado.

## Apartado teórico

Ante la necesidad de generar ambientes de aprendizaje integrales que fomenten el desarrollo óptimo de estudiantes a nivel superior, la tutoría se convierte en la estrategia central que coadyuva a fortalecer la trayectoria académica al disminuir índices de deserción, mejora de la capacidad académica, desarrollo de las competencias transversales y formar para la vida. De acuerdo con De la Cruz (2017), la relevancia que tienen este tipo de estrategias en la actualidad implica el considerar la heterogeneidad del origen de

los estudiantes atendidos en variables como edad, intereses, vocación y habilidades con las que ingresan a la etapa de formación profesional con miras de inserción a un sector laboral de mejores oportunidades.

Ello permite identificar individualmente los procesos de aprendizaje, diversificarlos y generar escenarios que favorezcan el desarrollo integral del estudiante. A nivel organizacional, proporcionar estos escenarios debe ser una premisa para todos los planes y programas de desarrollo institucionales, que incluya la asignación de recursos para su cumplimiento.

### **El rol del docente en la educación superior y en el ámbito tutorial**

En concordancia con la función social de la universidad y de las funciones sustantivas que emanan de ella, la docencia es parte fundamental para la formación de los individuos. De acuerdo a los fines de la universidad y de la especificación del currículum, Lázaro (1997), establece que el rol del docente se da en dos ámbitos: a) el intelectual en la que se considera función: la formación instructiva, actividad: la enseñanza, actitud: la exigencia, el rol: la didáctica y preparación: la didáctica científica; y por otra parte b) el afectivo-madurativo en el que la función se relaciona con la formación socio-afectiva, el asesoramiento con la actividad, la comprensión con lo actitudinal, el rol con el tutor y la psicopedagogía orientadora con la preparación.

Ruiz *et al.* (2024), indican que el profesor actúa como facilitador a través de la mediación para la comprensión del mundo y de los escenarios desafiantes, por ello la esencia del docente implica reflexión, aprendizaje continuo y una continua promoción de valores morales e institucionales para lograr entornos dignos e inclusivos; para tales propósitos es necesaria la escucha activa verbal, no verbal y la empatía.

Desde otra perspectiva, el rol del docente debe ser dinámico, proactivo y participativo, con actuaciones de guía y mediador del aprendizaje. Es fundamental responder a las necesidades sociales para promover un diálogo efectivo que favorezca el desarrollo integral de estudiantes y otras personas. El educador debe dominar fundamentos didácticos, poseer conocimiento científico de su profesión y orientar su práctica desde una perspectiva humanista (Castillo *et al.*, 2023)

Para la dimensión disciplinar se considera que esté actualizado en la disciplina de su especialidad, cuente con maestría y posgrado, participe como ponente en eventos propios de su disciplina y se actualice acerca de producción académica relacionada con su disciplina. Sobre la dimensión humana, se considera la responsabilidad, alto sentido de ética, comunicación asertiva, tolerancia, sentido del humor, comprometido para solucionar problemas de la sociedad, justo, empático y creativo.

Hasta el momento se ha descrito el rol del docente en educación superior, a partir de la formación que se brinda en la etapa de la vida del estudiantado que impacta directamente en el desarrollo económico del entorno, por lo que se espera que el docente cumpla con su labor según los estándares de calidad establecidos. Si bien la docencia es una de las funciones sustantivas, los autores citados hasta el momento no incluyen la acción tutorial como parte de su función, sin embargo, quedan claras algunas de las características del rol del profesor; por consiguiente, es conveniente desarrollar el término de tutoría y de la acción tutorial.

Para la ANUIES la tutoría se define como el acompañamiento docente individual y personalizado que ayuda al profesor a entender mejor los problemas del alumno relacionados con su adaptación universitaria, su desempeño académico y el desarrollo de competencias para su futura vida profesional. La acción tutorial nace a partir de problemas relacionados con la baja eficiencia terminal; se entiende con ello que se debe acompañar al estudiante a lo largo de su proceso formativo para brindar orientación sistemática (Tejada y Arias, 2003)

De acuerdo con Martín *et al.* (2013), la tutoría de carácter universitario podría definirse como una actividad de tipo formativo que ejecuta el profesor-tutor y que tiene por objetivo favorecer el desarrollo integral: intelectual, profesional y humano de los estudiantes en la educación superior. Esto pone en un eje prioritario

el desarrollo de competencias transversales que promuevan en el estudiante la responsabilidad de su aprendizaje y desempeño profesional. Entonces, se entiende que es un proceso educativo en el que se proporciona apoyo académico personalizado a los estudiantes.

Este apoyo se adapta a las necesidades individuales de los estudiantes para mejorar su rendimiento académico y participación. Las tutorías efectivas requieren un equilibrio entre la estandarización para mantener la calidad y la flexibilidad para atender las necesidades específicas de cada estudiante (Muñoz *et al.*, 2024). Por su parte, Chacón (2020), asevera que la profesión docente en términos de la tutoría exige el desarrollo de determinadas competencias, especialmente si se considera que los diversos entornos en los que ocurre el proceso de enseñanza-aprendizaje es a raíz de la incorporación tecnológica.

Este nuevo escenario demanda que el profesorado universitario, además de sus competencias tradicionales, adquiera nuevas habilidades que lo configuren como facilitador y orientador, que trascienda de la simple transmisión de conocimientos al impulso del aprendizaje autónomo mediante el aprovechamiento efectivo de recursos y entornos tecnológicos donde se desarrolla la actividad educativa.

Entre los rasgos definidos en el buen docente son los que mencionan Clavijo, Cáceres y Balaguera Rodríguez (2020), que incluye desde la perspectiva pedagógica el conocer los modelos pedagógicos, formación continua en didáctica, planificación, organización y gestión del aprendizaje, manejo de las Tics, participa en proyectos de investigación, y desarrollar contenidos de manera contextualizada.

En la acción tutorial, que se lleva a cabo por los docentes, asignados como tutores, se establecen estrategias para apoyar el desarrollo de los estudiantes, que contribuye a la formación integral del estudiante (TecNM, 2022), por ello es necesario establecer las competencias idóneas alineadas al modelo humanista para la justicia social del TecNM como punto de partida del seguimiento que se le brinda al estudiante.

Ramos *et al.* (2020), hacen hincapié en la acción tutorial como inherente a la función docente en las instituciones, con el objetivo de favorecer el desarrollo integral de los estudiantes. Asimismo, se destaca el carácter orientativo de la tutoría en diferentes ramas, como las ventajas y desventajas de adquirir alguna posición ante una toma de decisión en una situación determinada para fomentar el pensamiento crítico en los tutorados. La función mediadora del docente entre el ambiente y los educandos, integra la acción tutorial como guía para el aprendizaje y desarrollo integral. No obstante, aún consciente de la trascendencia de es-

tas acciones existen problemáticas puntuales que deben ser discutidas para dimensionar el impacto de éstas en las actividades tutoriales dentro y fuera de los ambientes de aprendizaje.

### **Normativos que apoyan la acción tutorial en México**

**a)** La visión de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) para promover la tutoría como una estrategia institucional para el mejoramiento de la calidad educativa.

En el año 2000 ANUIES publicó el documento “La Educación Superior en el Siglo XXI”, el cual trazó una visión integral del sistema de educación superior y promovió la tutoría como una estrategia institucional para el mejoramiento de la calidad educativa. Con base en esta visión, se elaboró el texto Programas Institucionales de Tutoría (PIT), con lineamientos metodológicos para su incorporación en las instituciones. Dado que cada institución ofrece contextos formativos distintos, el modelo de tutoría debería adaptarse a la estructura académica y necesidades particulares de cada comunidad estudiantil (ANUIES, 2000)

En este marco, el perfil del docente-tutor adquiere un papel central, más allá de criterios administrativos, se requiere de profesores comprometidos, con disposición real para el acompañamiento estudiantil, capaces de generar confianza, promover es-

trategias de trabajo efectivas y establecer vínculos pedagógicos basados en el respeto, la empatía y la claridad de objetivos.

La función tutorial debería también regirse por una ética profesional orientada al apoyo genuino del estudiante, y no al beneficio curricular del tutor. Por ello, las autoridades garantizarían que los docentes seleccionados priorizaran el desarrollo integral del alumnado y contribuyeran activamente a su formación académica, personal y profesional (Romo, 2004)

**b)** Surgimiento del Procedimiento para las Tutorías Académicas por Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST)

En la búsqueda de la mejora continua para ofrecer servicios educativos de mayor calidad, la DGEST identificó la necesidad de homogeneizar las acciones orientadas a la atención de la formación integral de los estudiantes que se implementaban en los distintos Institutos Tecnológicos del Sistema. Como respuesta, se planteó la fundamentación, estructura y operación del “Procedimiento para las tutorías académicas en el Instituto Tecnológico”, en su versión de 1997.

El resultado de estos esfuerzos, impulsados por los responsables de la acción tutorial en los planteles, se consolidó en el Programa Nacional de Tutorías (PNT); a través del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica, dicho programa se orientó a

incidir en la formación de los profesionistas que demanda el mundo contemporáneo, mediante estrategias de apoyo centradas en la acción tutorial. Su propósito principal desde su creación fue contribuir al mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes, apoyar en el logro de su formación integral e incidir en las metas institucionales relacionadas con la calidad educativa, como la disminución de los índices de reprobación, deserción y rezago, así como el fortalecimiento de la eficiencia terminal (DGEST, 2006)

### **Fortalecimiento de la Tutoría en el Modelo del TecNM Siglo XXI como estrategia para el acompañamiento y formación integral del estudiante**

Los primeros Institutos Tecnológicos en México surgieron en 1948 con el objetivo de impulsar el desarrollo científico y tecnológico a nivel regional. En su evolución hacia el TecNM en 2012, se consolidó una dimensión académica respaldada por la DGEST, la cual adoptó un enfoque pedagógico basado en el aprendizaje constructivista. Este modelo promovió un proceso de enseñanza-aprendizaje centrado en la resolución de problemas con acompañamiento, lo que dio origen a la práctica sistemática de la tutoría académica.

Un hecho clave que reforzó el propósito de contar con un programa de tutoría con elementos básicos homogéneos y que incidió de manera significativa en la mejora del proceso educati-

vo fue la introducción en 2004 del Modelo Educativo para el Siglo XXI (ME SXXI) en el Sistema Tecnológico. Este modelo establece los principios y lineamientos generales que orientan los procesos educativos en los Institutos, asignando un nuevo sentido y dirección a su quehacer institucional.

En dicho modelo se redefine el papel del profesor como facilitador del aprendizaje y se reconoce al estudiante como un sujeto activo, crítico y autogestivo. A partir de 2005, los lineamientos del ME SXXI sirvieron de base para replantear diversos procedimientos académico-administrativos, entre ellos, el procedimiento de tutoría, el cual se fortaleció como estrategia clave para el acompañamiento y la formación integral del estudiante (TecNM PNT, 2022)

El PNT, define los lineamientos generales para su implementación, esto incluye términos, estructura y operación; no obstante, cada instituto tecnológico adaptó estas directrices a sus propias condiciones institucionales con el objetivo de garantizar información oportuna para todos los actores involucrados. Este modelo se basa en la corresponsabilidad entre profesor y estudiante, de manera que las acciones de observación, diagnóstico, canalización, orientación y seguimiento inciden positivamente en la permanencia escolar, la culminación exitosa de los estudios y la integración al ámbito profesional.

Este proceso se estructura en tres ejes fundamentales: desarrollo académico, desarrollo personal y desarrollo profesional. Asimismo, conforme al Lineamiento de Actividades Complementarias, la tutoría puede ser reconocida como actividad complementaria con un valor de uno o dos créditos (TecNM, 2015)

Desde una perspectiva organizacional, el modelo contempla que los diferentes actores -tanto individuales como colectivos- dentro de la estructura de gestión educativa y de investigación, orienten sus acciones hacia la promoción del reconocimiento de la excelencia en individuos, cuerpos académicos y programas educativos. En consecuencia, establece que los procesos educativos y de investigación deberán incorporar un programa de tutorías, entendido como un instrumento de seguimiento al trabajo académico y de acompañamiento al estudiantado, encaminado al fortalecimiento de los indicadores de calidad y productividad en los niveles de posgrado y en las actividades de investigación.

Se destaca como elemento esencial la relación entre los dos actores fundamentales del proceso educativo. La interacción didáctica adquiere una importancia central para el cumplimiento óptimo del proceso formativo, ya que en ella se producen diversas interacciones que configuran el bagaje académico, sociocultural y deontológico que orientará el ejercicio profesional del egresado en su contexto. En este marco, se privilegian valores como el respeto mutuo, la confianza, la honestidad, la responsa-

bilidad, la cordialidad y la empatía, considerados fundamentales para generar un ambiente propicio para el aprendizaje. Estas condiciones favorecen, además, el desarrollo efectivo de la tutoría y la asesoría dirigidas al estudiantado (DGEST, 2012)

### **Retos y Oportunidades para la implementación de la Tutoría en el Modelo Educativo TecNM: Humanismo para la Justicia Social**

De acuerdo a este modelo presentado, en el ámbito educativo y particularmente en los procesos escolarizados, el enfoque del humanismo orientado a la justicia social propone concebir la escuela como una comunidad en la que el estudiantado deja de ser un receptor pasivo de conocimientos para convertirse en un sujeto activo dentro del proceso formativo.

En este sentido, lo esencial no radica en la simple transmisión de información por parte del docente, sino en la posibilidad de que las y los estudiantes desarrollen una capacidad de pensamiento crítico, con el desarrollo de aprendizaje desde sus propios entornos y experiencias. A partir de esta perspectiva, la educación superior tecnológica debe orientarse hacia la reconstrucción del tejido social, donde se asuma como misión fundamental la formación integral, tanto ciudadana como profesional, de sus egresadas y egresados (Secretaría de Educación Pública/TecNM, 2024)

En la promoción de este modelo que emerge desde la identidad institucional, integra seis ejes articuladores que pretenden operar las aspiraciones de los principios rectores del mismo como se puede identificar en la Figura 19.

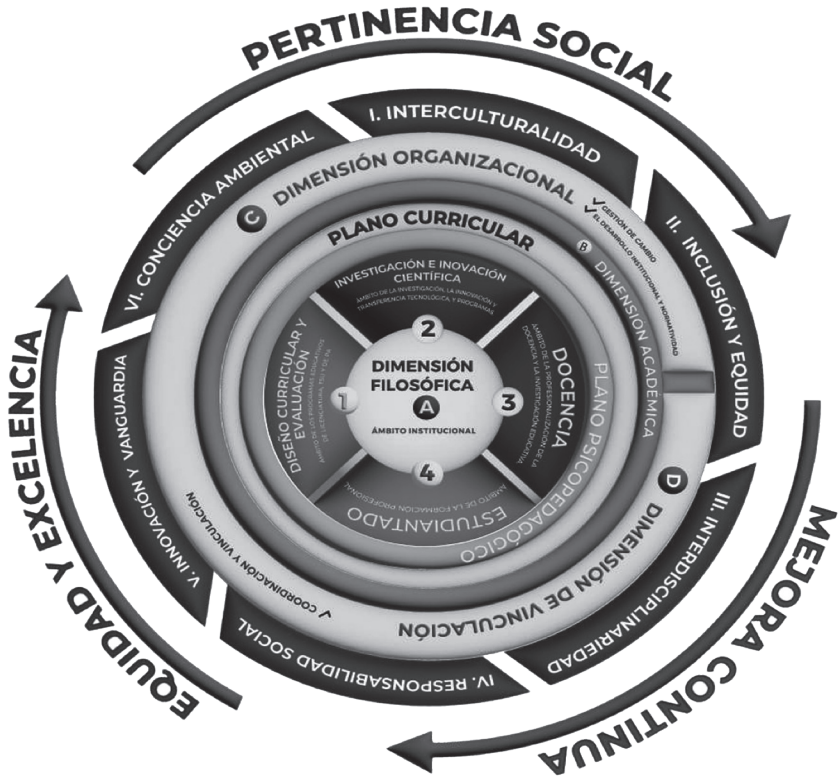


Figura 19. Ejes transversales del Modelo Educativo del TecNM. Humanismo para la Justicia Social

Fuente: Secretaría de Educación Pública/TecNM (2024)

Este modelo concibe al tutor como un componente fundamental para la implementación de estrategias basadas en el uso de andamiajes adaptativos, orientados a estimular la autorregulación

del estudiantado. Dichos andamiajes incluyen la participación de un tutor humano y la definición de metas de aprendizaje específicas. En este contexto, el docente proporciona apoyos personalizados que responden a las necesidades particulares de cada estudiante. No obstante, se advierte una falta de especificidad en la definición de un perfil que articule su labor con los ejes transversales y con una visión clara de la acción tutorial aplicada a él mismo.

### **Problemática**

La aplicación de diversas corrientes psicológicas a la tutoría representa una vía estratégica para contribuir a la construcción de modelos y acciones que favorezcan tanto el desempeño de los tutores como la formación integral de los estudiantes. Paralelamente, las contribuciones del conductismo, el cognoscitivismo y el constructivismo psicogenético pueden utilizarse como anclajes teóricos para diseñar modelos de tutoría centrados en el perfeccionamiento de estrategias de aprendizaje continuo y autónomo.

Cada corriente psicológica puede nutrir la construcción de distintos enfoques de tutoría que, en conjunto, contribuyan a la formación integral del estudiantado, no obstante, es fundamental señalar que la recuperación y aplicación de los distintos paradigmas psicológicos en el quehacer tutorial no depende exclusivamente del campo disciplinar o profesional del tutor, por lo que, la problemática central radica en la necesidad de procesos sistemáticos de formación docente que permitan construir estrategias

de tutoría coherentes y consistentes, fundamentadas en referentes teóricos claros (De la Cruz, 2017)

Consistente con lo anterior, Sánchez *et al.* (2019), sostienen que contrario a las ideas donde la tutoría se presenta como una forma organizativa para el cumplimiento de la formación profesional del estudiante, existe un sentido restrictivo que carece de fundamentación didáctica que se diversifica acorde a las características de los docentes responsables de la actividad, sin lograr consolidar la dimensión formativa integral que se brinda desde el plano teórico, que detona un problema en su metodología y pragmatismo.

A pesar de la importancia de la tutoría en la formación integral de los estudiantes, existe una falta de claridad y consenso sobre el perfil ideal del tutor en el TecNM. Esta ambigüedad puede llevar a prácticas de tutoría inconsistentes y a una falta de enfoque en la promoción de la justicia social.

Algunos otros factores que pueden perjudicar la acción tutorial han sido identificados por diversos autores, por un lado, Vilca y García (2021), mencionan que las escuelas de nivel superior carecen de ambientes apropiados para tutores por lo que la falta de infraestructura no es apropiada para cuidar la confiabilidad del tutorado. Otro aspecto que estos autores mencionan es que la tutoría debería ser llevada durante todos los semestres con el fin de aminorar las amenazas a su trayectoria académica.

En la práctica se conoce que durante la fase de acción tutorial, los tutores enfrentan obstáculos en su rol instructivo, particularmente en guiar el proceso de aprendizaje; también encontraron dificultades relacionadas con su rol social y responsabilidades administrativas como gestores de aprendizaje, con impacto en la efectividad en las sesiones de tutoría (Son y Lee, 2024). La falta de regularidad en la asistencia del tutor durante las sesiones programadas disminuye la continuidad del apoyo a los estudiantes, esto también se relaciona con las horas determinadas para las sesiones que dentro del sistema tecnológico pueden ser de una a tres horas a la semana.

Adicionalmente, se identifica la falta de consolidación de la acción tutorial, especialmente en lo que respecta a estudiantes con necesidades especiales. Esto se debe a diferentes factores como la deficiente financiación de las universidades, la falta de motivación del profesorado para implicarse en acciones tutoriales más allá de su materia y la falta de formación adecuada para abordar las necesidades especiales de los estudiantes.

Además, las acciones que se emprenden suelen estar dirigidas a la mayoría de estudiantes donde se deja de lado a aquellos con discapacidades debido a los costos adicionales que implican (Expósito, 2023). Sin un perfil claramente definido, los tutores pueden enfrentar dificultades para abordar las necesidades diversas de los estudiantes, especialmente aquellos que provienen de contextos

socioeconómicos desfavorecidos o que enfrentan barreras adicionales para el éxito académico.

En la actualidad se atiende a una diversidad de estudiantes, cada uno con necesidades específicas lo que implica abordar la tutoría desde la perspectiva de la inclusión, esto deriva en dificultades para adaptar las sesiones de manera efectiva (Lekota, 2024), fomentar el compromiso entre los estudiantes, particularmente cuando se abordan diferentes niveles de motivación y falta de conocimiento. El tutor también podría enfrentar cierto desánimo debido al exceso de papeleo administrativo y apoyos insuficientes para llevar a sesiones efectivas (Expósito, 2023)

Asimismo, el tutor enfrenta otros distractores durante la implementación de la acción tutorial, por ejemplo, estudiantes con el uso irresponsable de las Tics y en el caso de la educación a distancia las clases la relación entre docente y estudiante es distante (Méndez y Quevedo, 2021), todo lo anterior lo complementa el hecho que debido a los múltiples compromisos de los padres de familia, estos desconocen el rendimiento académico de sus hijos.

Es importante mencionar también que en México, los profesores que cuentan con el Perfil Deseable del Programa para el Desarrollo Profesional Docente consideran la tutoría forma parte de los requisitos para obtener dicho reconocimiento que forma parte de este desarrollo profesional, aspecto contribuye sin duda con la

calidad educativa esperada en las instituciones de nivel superior (Trangay, 2022); Esto resalta el hecho de querer impartir la tutoría como parte de una conveniencia personal sin tomar en cuenta las necesidades reales que demanda la acción tutorial.

## **Metodología**

Para el desarrollo del presente estudio se contemplaron cuatro procesos fundamentales en este tipo de investigación: la búsqueda de información, la organización, el análisis de datos y el diseño de la propuesta del modelamiento del perfil del tutor para el nuevo modelo educativo del TecNM. Para ello, se llevó a cabo inicialmente una búsqueda bibliográfica exhaustiva en bases de datos académicas como *Redalyc* y *Google Scholar*. Se emplearon palabras clave tales como “tutorías académicas”, “perfil del tutor”, “concepto de tutorías” y “modelos educativos en educación superior”, lo que permitió la identificación de más de 100 artículos considerados potencialmente relevantes.

Posteriormente se realizó una revisión bibliográfica de los documentos seleccionados y se analizó la información mediante una revisión de paraguas. Las revisiones paraguas se centran fundamentalmente en resumir la evidencia disponible, con ellas es posible evaluar diferencias y similitudes en documentos publicados, para resumir lo que se sabe sobre un tema y normalmente implican un amplio número de diferentes tipos de revisiones (Guirao y Silamani 2015)

Asimismo, se llevó a cabo un análisis minucioso de la normatividad vigente y del historial documentado, con especial atención en las acciones implementadas por el TecNM en el transcurso de la última década. Este proceso analítico permitió no solo identificar las actividades formalmente atribuidas a los tutores, sino también reconocer aquellas funciones que, conforme al modelo educativo vigente, se espera que desarrollen en el ejercicio de la actividad tutorial. Los hallazgos derivados de este análisis ofrecen una visión integral sobre el grado de cumplimiento y la evolución de las prácticas tutoriales en el contexto institucional.

Finalmente, se integra un perfil del tutor acorde con los elementos del Modelo Educativo del TecNM, *Humanismo para la Justicia Social*, alineado a las dimensiones y ejes transversales que este plantea. En este sentido el presente estudio adopta un diseño metodológico no experimental de tipo documental, ya que se sustenta en la recopilación, revisión y análisis de fuentes previamente publicadas, sin intervención directa en el objeto de estudio ni manipulación de variables (Arias y Covinos 2021)

## **Propuesta**

La construcción de un modelo práctico para el perfil del tutor en el TecNM, con un enfoque explícito en el impacto de la formación integral de los estudiantes desde una perspectiva pedagógica centrada en el humanismo y orientada hacia la justicia social, constituye una necesidad apremiante en el marco del nuevo mo-

delo educativo que actualmente permea en los campus del TecNM. Al mismo tiempo, representa una oportunidad transformadora para fortalecer los procesos formativos y responder a los desafíos contemporáneos de la educación superior.

En este apartado, se presenta una propuesta fundamentada en la revisión de literatura especializada, el análisis del contexto específico del TecNM y la reflexión crítica sobre las demandas de una educación superior equitativa e inclusiva. Este modelo no busca ser una prescripción rígida, sino un marco flexible y adaptable que sirva como guía para la selección, formación y evaluación de los tutores.

Su diseño se inspira en la premisa de que la tutoría, cuando se ejerce con conciencia social y pedagógica, puede convertirse en un catalizador para la reducción de las brechas de desigualdad y el empoderamiento de todos los estudiantes, especialmente aquellos históricamente marginados o en situación de vulnerabilidad. A través de la definición de competencias clave, roles específicos y principios éticos, esta propuesta aspira a fortalecer la función del tutor como un agente activo en la construcción de una educación superior más justa y socialmente responsable dentro del TecNM.

La propuesta (ver Figura 20), integra el perfil del tutor en un modelo holístico que incorpora categóricamente las habilidades re-

queridas para que el docente del TecNM realice la acción tutorial, desde una perspectiva de acompañamiento de tipo individual o grupal hacia el desarrollo socioformativo del estudiante; y muestra una visión integral paralela al modelo educativo actualmente vigente que considera al humanismo como medio para la justicia social de la Educación Superior Tecnológica del país.

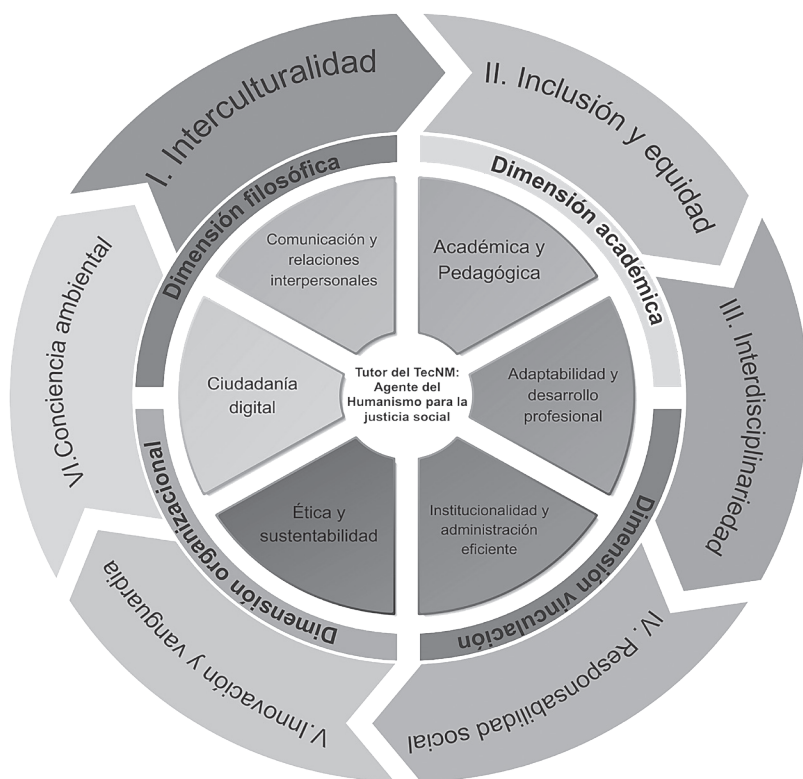


Figura 20. Modelo de Integración Categorizante del Perfil del Tutor del TecNM.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien el profesor cumple un rol esencial como tutor en el acompañamiento y guía de la formación integral del estudiante, la manera que se ejerce dicho rol debe adaptarse al modelo educativo específico de cada institución educativa (Díaz *et al.*, 2012). Es por ello, que se describe la presente propuesta alineada al nuevo modelo educativo: *Humanismo para la justicia social* (TecNM, 2024), centrada en la función del docente como tutor del proceso de acompañamiento tanto individual como grupal, tal como se indica en el programa de tutorías del TecNM (2022)

En tanto, como lo propone Shvets (2022), la tutoría en la educación superior debe destacar el desarrollo de la personalidad y el carácter de los estudiantes, el fomento de la actividad independiente y el fomento de relaciones de confianza entre educadores y aprendices. Asimismo, considerar las características individuales de cada estudiante, sus intereses, habilidades, talentos, temperamento y rasgos de carácter, lo cual constituye la base de los métodos de tutoría.

Para comprender esta propuesta es importante considerar el enfoque humanista interrelacionado con el axiológico, ya que el concepto mismo de "humanismo" implica la aceptación de valores universales. De la misma manera, la opinión de numerosos investigadores coinciden en que las características esenciales del enfoque axiológico son la enseñanza y la educación del individuo con la máxima individualización posible, la creación de con-

diciones para el autodesarrollo y autoaprendizaje de los estudiantes, y una definición significativa de sus capacidades y metas de vida, que sin duda, impacta en la acción tutorial bajo la perspectiva de estos enfoques, son la base para el diseño del modelo que se presenta en este estudio.

Particularmente, la propuesta se integra de seis nodos categorizantes considerados como las áreas del desarrollo del tutor:

- ⌘ Comunicación y relaciones interpersonales,
- ⌘ Ética y sustentabilidad,
- ⌘ Institucionalidad y administración eficiente,
- ⌘ Adaptabilidad y desarrollo profesional,
- ⌘ Académico-pedagógico,
- ⌘ Ciudadanía digital.

Los nodos integran indicadores como base de las teorías pedagógicas y académicas de la práctica docente alineados a los ejes articuladores del nuevo modelo educativo: interculturalidad, inclusión y equidad, interdisciplinariedad, responsabilidad social, innovación y vanguardia y conciencia ambiental. Los indicadores base para cada nodo categorizante se resumen en la Tabla 9.

Nodo	Indicadores Base
Académico y pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li># Formación acorde a la educación.</li> <li># Comprensión de las teorías pedagógicas: conductismo, constructivismo, cognitivismo y humanismo.</li> <li># Conocimiento sobre el proceso enseñanza aprendizaje y metodología para la acción tutorial</li> <li># Diseño y aplicación de estrategias de acompañamiento académico, personal/ emocional y profesional.</li> <li># Dominio de técnicas de orientación educativa y gestión del desarrollo estudiantil: estilos de aprendizaje.</li> </ul>
Comunicación y relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li># Confianza en sí mismo.</li> <li># Expresión oral y escrita.</li> <li># Escucha activa y empatía.</li> <li># Capacidad para proporcionar retroalimentación constructiva, fomentando la autonomía y el pensamiento crítico.</li> <li># Gestión de conflictos y toma de decisiones.</li> </ul>
Ética y sustentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li># Actuar con integridad, respeto y equidad.</li> <li># Mantener confidencialidad en el manejo de información.</li> <li># Modelo de liderazgo positivo y compromiso institucional.</li> <li># Conocimiento sobre los principios éticos de los programas educativos.</li> <li># Visión de un futuro justo y equitativo fundado en los Derechos Humanos.</li> </ul>

Nodo	Indicadores Base
Institucionalidad y administración eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li># Conocimiento de los programas de tutoría, normativa, lineamientos, procesos y estructura del TecNM.</li> <li># Capacidad para colaborar en proyectos de vinculación e inclusión.</li> <li># Participación en reuniones académicas y trabajo colaborativo.</li> <li># Actuar como un enlace efectivo entre los estudiantes y la institución.</li> <li># Historicidad docente relevante para visualizar el contexto personal, educativo, profesional y ciudadano del estudiante.</li> </ul>
Adaptabilidad y desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li># Disposición para actualizarse y mejorar continuamente sus métodos de tutoría.</li> <li># Desarrollo de estrategias inclusivas para la atención de la diversidad estudiantil.</li> <li># Flexibilidad para atender las necesidades específicas de cada estudiante.</li> <li># Conocer y comprender las realidades sociales y las diversas necesidades de los estudiantes.</li> <li># Comprender los principios básicos de la innovación educativa, tecnológica y de investigación.</li> </ul>
Ciudadanía digital	<ul style="list-style-type: none"> <li># Capacidad para entender y utilizar tecnologías digitales de manera efectiva.</li> <li># Habilidad para evaluar la veracidad y relevancia de la información encontrada en línea.</li> <li># Utilizar herramientas digitales para comunicarse y colaborar de manera efectiva.</li> <li># Diseño y manejo de la identidad digital de manera profesional e institucional.</li> <li># Manejo de herramientas digitales para el diagnóstico, seguimiento y evaluación de la acción tutorial.</li> </ul>

Tabla 9. Indicadores base para nodos categorizantes para el modelamiento del perfil del tutor del TecNM

*Nota:* Esta tabla muestra cada nodo categorizante, sus indicadores buscan asegurar que el perfil del docente asignado como tutor haga prevalecer el principio del desarrollo integral de estudiante como premisa del modelo tutorial de TecNM, con base en los principios estructurales del Modelo Educativo: Humanismo para la justicia social, que busca centrar a los individuos en el análisis de su entorno y los factores que inciden en la realidad social actual, para que, desde su formación, sean agentes verdaderos de cambio en todos los sectores.

Estructurar nodos para modelar el perfil de tutor del TecNM permite tener una dimensión más amplia de las características clave en el desarrollo de la acción tutorial, medular en la educación superior; para ello, es necesario dirigirse hacia el origen etimológico de la palabra. De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española, proveniente de la Real Academia Española, un nodo proviene del latín *nodus*, “nudo”, una representación gráfica o esquema que tiene una forma de árbol que presenta diversas ramificaciones desde un mismo origen (DLE, 2025)

Un nodo categorizante es un elemento conceptual, temático o estructural que organiza, agrupa o clasifica información, datos o conceptos dentro de un sistema más amplio y que funciona como un punto de conexión que permite estructurar el conocimiento bajo criterios específicos, que permite facilitar su análisis, interpretación o representación.

## Descripción de los Nodos Categorizantes

### **a) Académico Pedagógico**

Este nodo implica ir más allá de la transmisión de conocimientos para adoptar un enfoque centrado en el desarrollo integral del estudiante. Integra indicadores con dominio especializado de la disciplina del docente (tutor), con metodologías de enseñanza que prioricen el desarrollo humano, la equidad, la innovación y el desarrollo tecnológico. Desde una perspectiva freiriana, el tutor necesita trascender la simple reproducción de contenidos para convertirse en un mediador crítico que fomente la indagación individual y colectiva, el diálogo y la aplicación del conocimiento en contextos reales de injusticia social.

Esto implica diseñar estrategias didácticas flexibles que atiendan a la diversidad cognitiva y cultural de los estudiantes, donde se utilicen instrumentos de evaluación formativa que valoren no solo el logro académico, sino también el crecimiento ético y el compromiso comunitario (Freire, 1970)

En este sentido, el tutor debe emplear estrategias pedagógicas que reconozcan los diversos estilos y ritmos de aprendizaje, donde se promueva una evaluación formativa que no se limite a lo académico, sino que también considere aspectos socioemocionales y éticos (Zabalza, 2012). Además, debe integrar pedagogías

críticas que cuestionen estructuras de desigualdad y fomenten en los estudiantes un compromiso activo con la justicia social.

Este nodo constituye la piedra angular del perfil del tutor en el nuevo modelo educativo del Tecnológico Nacional de México (TecNM,2024), subraya la necesidad de que el tutor posea una sólida formación en los principios y teorías que sustentan el proceso educativo, en la trascendencia de la mera transmisión de conocimientos disciplinarios.

La efectividad de la acción tutorial recae en gran medida, en la capacidad del tutor para comprender y aplicar diversas perspectivas pedagógicas, así como en su dominio de metodologías para el acompañamiento estudiantil. En síntesis, la pedagogía humanista en la tutoría debe ser dialógica, crítica, flexible y comprometida con la equidad, que promueva la preparación de los estudiantes no solo para el éxito académico, sino para una participación activa en la construcción de una sociedad más justa.

Los indicadores de este nodo se articulan en torno a la formación acorde a la educación, que implica no solo la actualización en las didácticas específicas de su área, sino también una profunda comprensión de las teorías pedagógicas fundamentales: conductismo, constructivismo, cognitivismo y humanismo. Esta comprensión multifacética permite al tutor adaptar su enfoque a las diversas necesidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes.

## **b) Comunicación y relaciones interpersonales**

El nodo de comunicación y relaciones interpersonales constituye un eje fundamental en el perfil del tutor del TecNM, ya que establece las bases para una interacción pedagógica efectiva y humanista. Los indicadores que se proponen se configuran como un sistema integrado de habilidades psicosociales que median la efectividad del proceso de acompañamiento tutorial que fortalezca la confianza en sí mismo y la capacidad de expresión oral y escrita, que refleje seguridad psicológica y emocional en el tutor a fin de que sea agente inspirador en los tutorados.

La confianza en sí mismo y la capacidad de expresión oral y escrita son competencias clave que permiten al tutor generar un clima de seguridad psicológica, esencial para el aprendizaje significativo. Este constructo se complementa con la escucha activa y la empatía, habilidades que, que sin duda facilitan la conexión emocional y el entendimiento de las necesidades diversas de los estudiantes. Además, la retroalimentación constructiva opera como un mecanismo de acompañamiento que no solo corrige, sino que fomenta la autonomía y el pensamiento crítico, alineándose con los principios de la educación liberadora propuesta por Freire (1970)

Estos indicadores, en conjunto, configuran un perfil tutorial que trasciende lo académico y que posiciona al tutor como un facilitador del desarrollo humano integral, capaz de establecer diálogos transformadores que promueva ambientes de aprendiza-

je inclusivos y colaborativos, en línea con los principios del modelo educativo humanista del TecNM.

### **c) Ética y Sustentabilidad**

Desde la perspectiva de la formación integral en el TecNM, los egresados demuestran un perfil profesional profundamente comprometido con la sostenibilidad y la equidad, para ejercer como agentes de cambio en sus respectivos campos. Deben integrar en su ejercicio laboral el valor ético de la responsabilidad ambiental, social y ciudadana, manifestada en decisiones técnicas y científicas que priorizan el bienestar colectivo y la preservación de los ecosistemas.

Su formación humanista les permite abordar los desafíos contemporáneos desde una perspectiva ética, donde se empleen conocimientos especializados para desarrollar soluciones que mitiguen los desequilibrios ambientales y reduzcan las desigualdades económicas, como se describe en el nuevo modelo Educativo (TecNM, 2024)

El tutor del TecNM, como guía y referente moral, integra en su quehacer cotidiano principios éticos y de sustentabilidad que trascienden la formalidad institucional. Su actuar se fundamenta en la integridad, el respeto irrestricto a la dignidad humana y la equidad en el trato, para crear espacios educativos donde todos los estudiantes se sienten valorados e incluidos (Cortina, 2007)

Este compromiso se materializa en el manejo confidencial de la información académica y personal y cumple no solo con los marcos normativos nacionales e internacionales, sino con el deber ético de proteger la privacidad como base de la confianza tutorial.

#### **d) Institucionalidad y Administración Eficiente**

Para el Modelo Educativo *Humanismo para la Justicia Social* en los principios que lo articulan: pertinencia social, mejora continua y equidad y excelencia, se sustenta la importancia de reconocer y promover la interacción en todos los ámbitos que conforman la estructura institucional. Establecen la inoperancia que puede existir si la segmentación y departamentalización se combinan con una mala gestión institucional de la comunicación que permee en todos los niveles y dejen de lado el propósito principal de la acción tutorial: la formación integral del estudiante (TecNM,2024)

Estos principios encausan de manera central el rol de la institución en el escenario social, la mejora continua desde *el deber ser*, determinado por los objetivos institucionales, organizacionales y de proyecto formativo; donde el tutor se convierte en un agente de interacción sustantivo para el seguimiento a la trayectoria académica del estudiante.

Ángulo y Urbina (2021), describen la dimensión institucional de un programa integral de tutoría como aquella que se enfoca en

el avance personal - social y la integración de los estudiantes en la vida universitaria; en tanto Capelari (2009), habla de un factor multifacético del tutor que es resultado de los cambios institucionales y de contextos socioculturales. Al estar inmerso en un escenario dinámico, el tutor debe favorecer la institucionalidad con el dominio de los programas de tutoría, normativa, lineamientos y estructura del TecNM que permite un acompañamiento académico alineado a los estándares institucionales.

Así también, la colaboración en proyectos de vinculación e inclusión fortalece la equidad educativa, mientras que la participación en reuniones académicas y el trabajo colaborativo enriquecen los procesos formativos; de igual manera, funge como enlace entre estudiantes e institución, optimiza la comunicación y resolución de necesidades. Y no menos importante, la experiencia docente aporta contexto a las trayectorias personales, educativas y profesionales de los alumnos al impulsar una formación integral con alto impacto social.

### **e) Adaptabilidad y desarrollo profesional**

La adaptabilidad y desarrollo profesional constituyen ejes fundamentales en la labor tutorial, ya que permiten responder dinámicamente a las transformaciones del contexto educativo y a necesidades heterogéneas de los estudiantes. Un tutor de educación superior debe integrar competencias pedagógicas, tecnológicas y socioemocionales, sustentadas en una formación continua,

para facilitar procesos de acompañamiento personalizado y pertinente.

Pérez-Serrano *et al.* (2020), mencionan la eficacia a la que deben estar sujetas las tutorías, para no ser vistas como resultado de la imposición de la dirección académica o de las autoridades académicas; sino como una intervención que establece una relación diádica entre tutor y tutorado, con participación activa de los intervinientes y con la voluntad de brindar y recibir ayuda. Esta capacidad de evolución profesional no solo fortalece su práctica docente, sino que también impulsa la innovación educativa, posicionándose como un agente clave en la formación integral de los estudiantes y en la construcción de una cultura institucional de mejora constante.

En el modelo educativo *Humanismo para la Justicia Social* (TecNM, 2024), el TecNM reconoce que el ser humano se desarrolla en contextos socioculturales que le brindan los estímulos esenciales para desarrollar su capacidad de adaptación y participación en los diferentes escenarios sociales. De ahí la trascendencia de favorecer la adaptabilidad de la acción tutorial a las necesidades contextuales.

## **f) Ciudadanía Digital**

La ciudadanía digital como competencia del docente tutor es fundamental para formar profesionales críticos, éticos y responsables

en el uso de las tecnologías; ya que al estar en un mundo hiperconectado, los docentes no solo deben dominar herramientas digitales, sino también guiar a los estudiantes en el manejo seguro de información, protección de datos, comunicación asertiva en entornos virtuales y la prevención de riesgos como el cibercoso o la desinformación.

Rendón *et al.* (2023), discuten sobre un modelo de ciudadanía digital aplicable a entornos de educación superior, donde consideran cinco ámbitos para su desarrollo y fortalecimiento, desde la navegación con la tecnología digital, participación e interacción en línea, transformación propia y a la sociedad, comprensión de la tecnología digital y ecosistemas de información digital saludables que incentivan la integralidad y adaptabilidad en el nivel educativo.

Esta propuesta trasciende a la acción tutorial desde el componente axiológico implícito en la formación del universitario, la responsabilidad del uso apropiado de las tecnologías de la información y comunicación, así como la proyección de estas acciones hacia el entorno laboral.

Para el modelo educativo, en la mediación semiótica del mismo con el ambiente de aprendizaje, se considera a los recursos digitales como elementos sustanciales dentro de la relación didáctica, que tienen el propósito de estimular y desarrollar las fun-

ciones mensajes del estudiantado con la transformación del lenguaje y relaciones sociales (TecNM,2024). Este nodo categorizante trasciende lo técnico e integra aspectos éticos, legales y sociales que permiten a los educadores fomentar una cultura digital democrática y respetuosa. Su desarrollo en la formación docente asegura que las instituciones de educación superior cumplan con su rol de preparar ciudadanos capaces de participar activa y conscientemente en la sociedad digital del siglo XXI.

En el marco del modelo educativo *Humanismo para la Justicia Social*, los seis nodos categorizantes (académico-pedagógico, comunicación y relaciones interpersonales, ética y sustentabilidad, institucionalidad y administración eficiente, adaptabilidad y desarrollo profesional, y ciudadanía digital), se articulan dialécticamente con los ejes rectores del modelo para construir una educación transformadora.

Desde el ámbito académico-pedagógico, la interdisciplinariedad e innovación y vanguardia se potencian mediante diseños curriculares flexibles que integran saberes diversos y tecnologías emergentes, mientras que una comunicación asertiva y relaciones interpersonales sanas fortalecen la interculturalidad e inclusión, al fomentar diálogos horizontales en contextos de diversidad.

La ética y la sustentabilidad se vinculan con la responsabilidad social y conciencia ambiental, al promover prácticas pedagógicas críticas frente a los desafíos socioecológicos globales. Por su par-

te, la institucionalidad y administración eficiente, junto con la adaptabilidad, garantizan equidad mediante políticas educativas que democratizan el acceso y responden dinámicamente a las necesidades de comunidades históricamente marginadas.

Finalmente, la ciudadanía digital actúa como eje transversal que, desde la justicia social, empodera a los sujetos para ejercer derechos en entornos virtuales, combatir brechas digitales y utilizar críticamente la tecnología en favor de la emancipación colectiva. Así, esta red de nodos y ejes configura un ecosistema educativo donde el humanismo se materializa en acciones pedagógicas concretas, orientadas a deconstruir desigualdades y construir sociedades más justas, plurales y sostenibles.

## **Discusión y Reflexiones**

En el plano normativo, la tutoría suele definirse como un proceso de acompañamiento personalizado, integral y continuo. Según Pérez-Cusó *et al.* (2024), exponen que ante los cambios sociales requeridos en los modelos de formación de un modelo uniforme a un modelo diferenciador, se requiere de acompañamiento durante la estancia académica; es ahí donde resalta el papel de la tutoría con enfoque en lo académico, lo profesional y personal, con el fin de centrar e integrar los procesos que se presentan durante la vida universitaria y que debieran estrechar relación con los aspectos cotidianos.

En ese sentido, la documentación institucional en las universidades presenta la acción tutorial como una estrategia para prevenir el rezago académico, promover el desarrollo de competencias y brindar orientación oportuna. Esto coincide con lo señalado por Son y Lee (2024), quienes destacan las dificultades asociadas al rol social y las responsabilidades administrativas que enfrentan los docentes como gestores del aprendizaje, lo cual puede incidir negativamente en la efectividad de las sesiones de tutoría.

En cuanto al ámbito operativo, un estudio reciente realizado por Esquivel-Grados y Basilio Reyes (2024), identificó que, aunque las tutorías "contribuyen significativamente a mejorar el rendimiento académico, la retención estudiantil y el desarrollo socioemocional, se enfrentan limitaciones como la falta de capacitación, recursos insuficientes y una estructura tutorial poco clara" (p. 9)

Adicionalmente, plantea que para lograr una transformación efectiva de la tutoría universitaria es necesario desarrollar políticas para promover la equidad y asegurar la sostenibilidad de estos programas como eje transversal en el currículo universitario. Este enfoque es coincidente con Álvarez y Álvarez (2015), sobre la relevancia de la tutoría en la reducción de la deserción escolar, en la mejora del desarrollo académico y con Romero *et al.* (2023), que comentan de los problemas tutoriales a los que se enfrentan durante el proceso como recursos inadecuados, reducción de horas programadas, organización fallida y poca continuidad en las se-

siones, lo que fortalece la necesidad de replantear las acciones tutoriales con origen en un modelo consistente y óptimo.

En al ámbito Latinoamericano, en particular en Argentina se pretende que el tutor ofrezca un número de tutorías a la semana en función de su dedicación, sin embargo, no se le presta atención suficiente (Pantoja, *et al.*, 2022), la inclusión de las tecnologías apoya el desarrollo eficaz de la labor tutorial de los docentes ante la necesidad de atención personalizada, ya que operativamente se asignan grupos numerosos a cada tutor que imposibilita el seguimiento individual efectivo.

En este sentido Chacón (2020), afirma que la función del tutor requiere de competencias determinadas, debido a la consideración de diversos entornos en los que ocurre el proceso de enseñanza-aprendizaje donde normalmente se incluye la tecnología. Aunque se establece que el tutor debe tener formación específica, en la práctica muchos docentes asumen este rol sin capacitación adecuada.

Según Peinado (2021), con base a la información que obtuvo de 20 entrevistas aplicadas a profesores quienes han tenido relación con la tutoría, considera que es necesario conocer lo relacionado a la labor tutorial, contar con las herramientas tecnológicas necesarias para llevarlas a cabo, así como desarrollar sus competencias pedagógicas, tecnológicas y habilidades socio-afectivas, ya que

esto, junto con las habilidades de comunicación eficiente, empatía y psicopedagógicas inciden en la calidad de la acción tutorial.

Tal y como se presentó previamente, Sánchez *et al.* (2019), señalan que existe un sentido restrictivo que carece de fundamentación didáctica que se diversifica acorde a las características de los docentes responsables de la actividad, sin lograr consolidar la dimensión formativa integral que se brinda desde el plano teórico, que detona un problema en su metodología y pragmatismo.

Los tiempos asignados para la tutoría suelen ser insuficientes, así como el hecho de contar con profesores suficientes. En ese sentido, la investigación de Thibaut y Muñoz (2024), destaca que es necesario reconsiderar las estructuras de tiempo y modalidades de la tutoría, donde se propongan alternativas como la tutoría entre pares en formato presencial y on line para optimizar los recursos disponibles.

Esta estrategia se llevó a cabo con 81 estudiantes de la carrera de Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales, donde participaron estudiantes de primer año como tutorados y segundo año como tutores. Los estudiantes tutores consideraron que la experiencia les dejó aprendizajes desde diferentes ámbitos como son el de comunicación, académico, aprendizaje recíproco, retroalimentación, etc. Así también manifestaron transiciones que los llevó del nerviosismo hacia la autosuficiencia y control.

Durante el proceso, los tutores presenciales no manifestaron problema con la tecnología e identificaron la pertinencia de las Tics para llevarla a su práctica profesional como parte de la estrategia didáctica que los llevó al éxito, en cambio los tutores virtuales tuvieron problemas con la conexión a internet. En contraste con lo planteado por Méndez y Quevedo (2021), quienes señalan un uso irresponsable de las Tics en el contexto de la educación a distancia lo cual, además de fomentar relaciones distantes entre docentes y estudiantes, evidenció una falta de conocimiento por parte de los padres respecto al rendimiento académico de sus hijos, por lo que se observa que dichas condiciones pueden afectar negativamente el acompañamiento educativo y el desarrollo integral del alumnado.

A pesar de que se entiende la tutoría como un derecho y un factor de calidad para el alumnado, estos, reclaman un mayor conocimiento sobre la oferta de orientación y tutoría por parte de las diferentes estructuras y centros universitarios (Martínez, 2019), esto evidencia una falta de alineación entre las políticas institucionales y las necesidades reales de los estudiantes. Como lo plantea Lekota (2024), en la actualidad se atiende a una diversidad de estudiantes, cada uno con necesidades específicas, lo que exige abordar la tutoría desde una perspectiva inclusiva.

Esta situación plantea desafíos significativos para adaptar las sesiones de manera efectiva a las características particulares de

cada alumno. En este mismo sentido se presentó de acuerdo con Muñoz *et al.* (2024), que las tutorías efectivas requieren un equilibrio entre la estandarización para mantener la calidad y la flexibilidad para atender las necesidades específicas de cada estudiante.

La valoración de la acción tutorial es una necesidad como parte del objetivo de los centros universitarios para alcanzar la educación de calidad e implementar programas tutoriales que atiendan necesidades estudiantiles y que considere que cada vez son más diversas. Para lograrlo, la formación de tutores bajo estándares claros garantiza los esfuerzos institucionales cualitativos y cuantitativos para el alcance de sus indicadores.

Debido a que actualmente las modalidades de estudio se han expandido, es imprescindible contemplar diversas estrategias que permitan que cada estudiante cuente con el apoyo de un tutor no solo unos semestres sino todo su trayecto universitario.

# Conclusiones

El análisis preliminar pone de manifiesto la ausencia de una definición clara y consensuada respecto al perfil que debe asumir el tutor en el Tecnológico Nacional de México. Esta falta de precisión ha dado lugar a prácticas heterogéneas que en lugar de fortalecer la función tutorial, han propiciado una dispersión de enfoques y una pérdida de su carácter formativo integral. Aun cuando se ha integrado el *Lineamiento para la operación del PIT en el Manual de lineamientos académicos-administrativos*, la referencia al perfil del tutor se limita a señalar que debe ser un profesor que manifieste compromiso y disposición para participar en el PIT en corresponsabilidad con las instancias de apoyo a la acción tutorial del Instituto.

La identificación y análisis de los documentos normativos vigentes permiten observar que aunque existen lineamientos generales para la acción tutorial, estos no siempre abordan de manera específica las competencias éticas, humanísticas y sociales que el tutor debe poseer, paralelas a su labor docente. Esta carencia subraya la necesidad de actualizar y fortalecer dichos marcos para orientar de manera efectiva el desempeño tutorial.

Aunado a lo anterior, no se identifica que el TecNM concentre información sistematizada sobre los resultados de los PIT de cada

uno de los institutos tecnológicos del país. Por esta razón, se planteó en los antecedentes de la presentación del modelo, que el acompañamiento y la guía en la formación integral del estudiante deben adecuarse al modelo educativo específico de cada institución, a las necesidades de su comunidad estudiantil y a la visión de gestión educativa que prevalezca en dicha institución.

Con el reciente lanzamiento del Modelo Educativo del TecNM: *Humanismo para la Justicia Social*, se advierte la falta de actualización de los lineamientos operativos que integren de manera explícita y sistemática la participación del tutor como un elemento fundamental en la formación integral del estudiantado. La ausencia de un perfil normativo que incorpore principios humanísticos y de justicia social restringe la capacidad de los tutores para atender de manera empática, pertinente y efectiva la diversidad de contextos y necesidades del alumnado.

Se vislumbra que al definir y fortalecer el perfil del tutor bajo una perspectiva ética, humanística y empática, no sólo se impactaría positivamente en el rendimiento académico del estudiantado, sino también en su bienestar emocional y en su integración social, para contribuir así al logro de un modelo educativo orientado a la equidad y la justicia social.

De esta manera el perfil del tutor en el TecNM no solo debe responder a las exigencias de un contexto educativo en transfor-

mación, sino que también se proyecta como un agente clave en la construcción de una educación más justa, inclusiva y humanista. Al integrar las áreas de desarrollo identificadas -comunicación y relaciones interpersonales, ética y sustentabilidad, institucionalidad y administración eficiente, adaptabilidad y desarrollo profesional, académico-pedagógico y ciudadanía digital- en un modelo holístico alineado a los ejes articuladores del nuevo modelo educativo, se reafirma el compromiso de este subsistema, de formar estudiantes con una sólida conciencia social, ambiental y profesional.

Así, la acción tutorial se convierte en un pilar estratégico para garantizar que la educación superior tecnológica en México avance hacia una auténtica justicia social, al bienestar colectivo y al desarrollo sostenible del país.

Las investigaciones futuras sobre el tema permitirán profundizar, validar, expandir el modelo propuesto de seis nodos categorizantes y su evaluación empírica mediante estudios longitudinales que permitan validar su efectividad en diversos campus del TecNM. Se requeriría el desarrollo de instrumentos de medición específicos para cada nodo categorizante, así como el establecimiento de indicadores claros para conocer el impacto real de la acción tutorial en el desarrollo integral de los estudiantes con el fin de obtener evidencia sobre su aplicabilidad y eficacia en el contexto educativo. Ya que el modelo se fundamenta bajo un

enfoque de justicia social, se debe de dejar constancia de la contribución del mismo para la reducción de brechas de desigualdad social y económica.

No se deja de lado el diseño e implementación de programas de formación específica para tutores quienes debieran de adquirir conocimientos teóricos y prácticos relacionados para desarrollar competencias que incidan en un acompañamiento efectivo. A partir de esto, la evaluación del impacto de la formación continua y el desempeño que de ello se desprende, es de interés institucional.

# Referencias bibliográficas

- Álvarez M. y Álvarez J. (2015). La tutoría universitaria: del modelo actual a un modelo integral. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18(2), 125-142. <https://doi.org/10.6018/reifop.18.2.219671>
- Angulo Moreno Á. de J. y Urbina Barrera F. (2021). Implementación y retos de la tutoría integral: indicadores y percepción de estudiantes en tres universidades del norte de México. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 51(3), 201–230. <https://doi.org/10.48102/rlee.2021.51.3.393>
- ANUIES (2000). La educación superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES.
- Arias G. J. L. y Covinos G. M. (2021). *Diseño y Metodología de la Investigación*.
- Capelari M. I. (2009). Las configuraciones del rol del tutor en la universidad Argentina: aportes para reflexionar acerca de los significados que se construyen sobre el fracaso educativo en la educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Castillo Córdova G. E., Sailema Moreta J. E., Chalacán Mayón J. B. y Calva Abad A. (2023). El rol docente como guía y mediador del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 13911-13922. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.4409](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4409)
- Chacón M. D. (2021). Acción tutorial en el fortalecimiento del perfil profesional universitario: aportes en el desarrollo de competencias a partir de la educación virtual. *ESPACIOS*, 42(05), 66-77. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n05p05>
- Clavijo Cáceres D. y Balaguera Rodríguez A. Y. (2020). La calidad y la docencia universitaria: algunos criterios para su valoración. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 10(1), 127–139. <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n1.2020.11688>
- Cortina A. (2007). *Ética de la razón cordial: Educar en la ciudadanía en el siglo XXI*. Ediciones Nobel.
- De la Cruz Flores G. (2017). *Tutoría en Educación Superior: análisis desde*

diferentes corrientes psicológicas e implicaciones prácticas. CPU-e. Revista de Investigación Educativa, (25), 34-59.

- Diccionario de la Lengua Española, 23ª ed. RAE.
- Dirección General de Educación Superior Tecnológica (2006). Programa Nacional de Tutoría.
- Dirección General de Educación Superior Tecnológica. (2012). Modelo Educativo para el Siglo XXI, formación y desarrollo de competencias profesionales.
- Esquivel Grados J. T. y Basilio Reyes S. E. (2024). Tutoría universitaria: impacto de su aplicación en la formación profesional y personal. Edutech Review. International Education Technologies Review, 9(2), 9-16. <https://doi.org/10.62701/revedutech.v9.5426>
- Expósito E. (2023). La acción tutorial para estudiantes con necesidades especiales: el camino hacia una universidad inclusiva. La experiencia de la Universidad de Barcelona. Docencia y Derecho, (11). <https://doi.org/10.21071/redd.vi11.16520>
- Freire P. (1970). Pedagogía del oprimido. Siglo XXI.
- García B., Ponce S., García M. y Morales C. (2016). Las competencias del tutor universitario: una aproximación a su definición desde la perspectiva teórica y de la experiencia de sus actores. Perfiles Educativos, 37(151).
- Gardner H. (2001). Estructuras de la mente: La Teoría de las Inteligencias Múltiples.
- Goleman D. (1998). Working with emotional intelligence.
- Guirao Goris S. J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. Ene, 9(2).
- Lázaro Martínez A. (1997). La acción tutorial de la función docente universitaria. Revista Complutense de Educación, 8(1), 233-252.
- Lekota T. (2024). Navigating challenges and enhancing effectiveness: insights from tutors on the art of tutorial delivery. African Perspectives of Research in Teaching and Learning, 8(4), 56-65. <https://doi.org/10.70875/v8i4article5>
- Lomelí Vanegas L. (2019). Educación superior y desarrollo: los desafíos de México. Economía UNAM, 16(47), 3-11. <https://doi.org/10.22201/fe.24488143e.2019.47.459>
- Maceira Ochoa L. (2008). Posibilidades y riesgos de las tutorías en la edu-

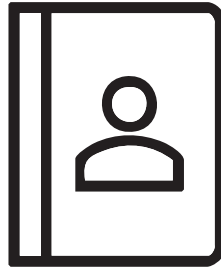
cación superior. Apuntes para el análisis. *Quaderns Digitals: Revista de Nuevas Tecnologías y Sociedad*.

- Manual del tutor del SNIT (2013). SEP. TecNM.
- Martín I. L., Villanueva P. G. y Quintana P. J. V. (2013). Ser y ejercer de tutor en la universidad. *REDU: Revista de Docencia Universitaria*, 11(2), 107.
- Martínez Clares P., Pérez Cusó F. J. y González Morga N. (2019). ¿Qué necesita el alumnado de la tutoría universitaria? Validación de un instrumento de medida a través de un análisis multivariante. *Educación XXI*, 22(1), 189-213. <https://doi.org/10.5944/educXXI.121302>
- Méndez Tacuri A. P. y Quevedo Arnaiz N. V. (2022). La acción tutorial como propuesta innovadora para el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. *Revista Cognosis*, 143-162. <https://doi.org/10.33936/cognosis.v7i3.5118>
- Muñoz A., Villalva A., Medina A. y Pilojo J. (2024). Factores Determinantes en el Éxito del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje. *Revista Científico*, 9(33), 45-63. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.2.45-63>
- Pantoja Vallejo A., Colmenero Ruiz M. J. y Molero D. (2022). Aspectos condicionantes de la tutoría universitaria. Un estudio comparado. *Revista de Investigación Educativa*, 40(1), 33-49. <https://doi.org/10.6018/rie.373741>
- Peinado Camacho J. de J. (2021). Desafíos que afrontan los tutores del sistema Polivirtual. *Apertura (Guadalajara, Jal.)*, 13(1), 134-149. <https://doi.org/10.32870/ap.v13n1.1938>
- Pérez Cusó F. J., González Morga N., González Lorente C. y Martínez Clares P. (2024). Valoración de la tutoría por parte del alumnado universitario. *Revista Colombiana de Educación*, (91), 99-120. <https://doi.org/10.17227/rce.num91-16615>
- Pérez Serrano M. J., Rodríguez Pallares M. y González Alonso M. Y. (2020). Utilidad de las tutorías académicas en la universidad: Resultados agregados de un estudio multidimensional en diferentes ciencias. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 25(1), 57-74. [https://doi.org/10.35742/rcci.2020.25\(1\).57-74](https://doi.org/10.35742/rcci.2020.25(1).57-74)
- Programa de tutorías del Tecnológico Nacional de México. (2022).
- Programa Institucional de Tutoría. Instituto Tecnológico de Puebla. (2023).

- Ramos Ticlla F., Tazzo Tomás M. M. y Cochachi Quispe Á. A. (2020). La acción tutorial y su relación con las habilidades sociales en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, de Perú. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 424-429.
- Rendón Gil J. G. R., Angulo Armenta J. y Torres Gastelú C. A. (2023). Actitudes hacia la ciudadanía digital en estudiantes universitarios del sur de Sonora, México. *Apertura (Guadalajara, Jal.)*, 15(1), 70-83. <https://doi.org/10.32870/ap.v15n1.2309>
- Rodríguez S. J. L. (2020). Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario, 5(2), 186-199.
- Rogers C. R. (1979). The foundations of the person-centered approach. *Education*, 100, 98-107.
- Romo López A. (2004). La incorporación de los programas de tutoría en las instituciones de educación superior.
- Romero Garibay S., Ventura Ramos P. E., Pastor Durán R. y Solís Cárdenas J. (2023). El proceso de tutorías y su necesidad impostergable en las universidades. *Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Guerrero. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 11460-11476. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.6270](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6270)
- Ruiz de la Torre G., Barbosa Muñoz P. A. y Sáenz Gallegos M. L. (2024). El rol docente entre el ethos y las virtudes del profesorado. *Reflexiones y saberes. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28), e680. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1950>
- Sánchez Cabezas P. del P., Luna Álvarez H. E. y López Rodríguez del Rey M. M. (2019). La tutoría en la educación superior y su integración en la actividad pedagógica del docente universitario. *Conrado*, 15(70), 300-305.
- Secretaría de Educación Pública/Tecnológico Nacional de México. (2024). *Modelo Educativo del Tecnológico Nacional de México. Humanismo para la Justicia Social.*
- Shvets T. E. (2022). Enfoque humanístico y axiológico como referentes metodológicos para el estudio de la tutoría. *Вісник Запорізького Національного Університету*, 2, 26-31. <https://doi.org/10.26661/2786-5622-2022-2-04>
- Tecnológico Nacional de México (2015). *Manual de Lineamientos Académico-Administrativos del Tecnológico Nacional de México.*

- Tecnológico Nacional de México (2022). Programa Institucional de Tutorías.
- Tejada Tayaban J. M. y Arias Galicia L. F. (2008). El significado de tutoría académica en estudiantes de primer ingreso a licenciatura. *Revista de Educación Superior*, 13(3), 25-38.
- Trangay Vázquez M. T. G. (2022). La acción tutorial: impulso para el trayecto formativo de estudiantes del nivel superior. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17).
- Thibaut P. y Muñoz, N. (2024). Tutoría entre pares en la carrera de pedagogía en formato presencial y on line. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 26, e14, 1-14. <https://doi.org/10.24320/redie.2024.26.e14.5242>
- Ubillos L. S., Mayordomo S. y Páez D. (2004). Capítulo X, Actitudes: Definición y Medición. Componentes de la actitud. *Modelo de Acción Razonada y Acción Planificada*. *Psicología Social, cultura y educación*.
- Vilca Mamani A. y García Castro E. B. (2021). Acción tutorial y rendimiento académico de los estudiantes de Ciencias Contables- Administrativas y Economía de la Universidad Nacional del Altiplano. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(2), 142-154. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.516>
- Ye Ji Son y Jeongmin Lee. (2024). Exploring the Challenges Faced by Tutors for a University Tutoring Chatbot Design. *The Journal of Learner-Centered Curriculum and Instruction*, 24(11), 659-678. <https://doi.org/10.22251/jlcci.2024.24.11.659>
- Zabalza Beraza M. A. (2012). El estudio de las buenas prácticas docentes en la enseñanza universitaria. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 10(1), 17-42. <https://doi.org/10.4995/redu.2012.6120>





## Capítulo 8

# Sistema de Gestión de la Calidad: una herramienta de mejora continua para la Gestión Institucional de la Tutoría

ÁNGELA GARCÍA VIDAL

CECILIA SALAZAR PALMEROS

TANIA CRUZ MENTADO

TEODORO ALARCÓN RUÍZ



# Introducción

El Instituto Tecnológico de Puebla (ITPuebla) es un centro de Educación Superior Tecnológica (EST) fundado en 1972, desde el 2004 estableció el compromiso y responsabilidad de ofrecer un servicio educativo con calidad a las y los estudiantes mediante la introducción de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). El Programa de Tutorías del Tecnológico Nacional de México (PT-TecNM) describe las acciones a fin de mejorar la calidad en la educación superior, formación integral, mejoramiento de los índices de permanencia, egreso y titulación oportuna, por lo que resulta importante realizar un análisis contextual para la gestión y operación del Programa Institucional de Tutoría (PIT)

Este capítulo tiene por objetivo presentar la funcionalidad y un análisis descriptivo cualitativo del desempeño de la tutoría en las y los estudiantes del ITPuebla a través de la gestión institucional apoyada por el SGC este proporciona a las organizaciones un contexto situacional a fin de generar acciones de mejora continua, identificar y documentar procesos claves para el logro de los objetivos institucionales.

En este sentido, a partir de los requisitos legales y normativos del programa de tutoría del TecNM, así como la revisión de literatura especializada a fin de la tutoría, los hallazgos de este capítulo

presentan un análisis descriptivo y explicativo de la tutoría individual, para conocer el beneficio de este programa y la misión que tiene para incrementar la eficiencia terminal de la comunidad estudiantil que incursiona en alguna de las ocho carreras que ofrece el ITPuebla.

## Programa de Tutorías en la Educación Superior Tecnológica: Una revisión Contextual

La EST en México se ha distinguido desde su origen, hace más de 75 años, como un sistema que enfatiza el desarrollo integral del estudiantado; en el año 1997, se creó el manual de procedimientos para las tutorías académicas del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos (SEP, 1998) el cual acentúa la importancia de brindar un servicio de asesoría a la comunidad para coadyuvar en su formación estudiantil profesional académica y personal.

Posteriormente, se puso en marcha la tutoría en algunos Institutos Tecnológicos (IT's) del país, así la Dirección de Educación Superior Tecnológica (DGEST) redobló esfuerzos para potenciar la tutoría como un programa que brindó los elementos básicos y homogéneos para incidir en el mejoramiento educativo (DGEST, 2006). En 2004 se desplegó en los IT's el Modelo Educativo para el Siglo XXI, que en esencia resalta las tareas conducentes a la

tutoría en el quehacer del estudiantado, personal docente, investigadores (as) y gestores (as) académicos (as), donde –en el aprendizaje– bajo la connotación de una corresponsabilidad hacia una observación, orientación, canalización y seguimiento de las necesidades en el trayecto académico, donde las y los jóvenes estudiantes están acompañados a lo largo de su vida académica.

Este modelo instruye aplicar la tutoría desde un enfoque filosófico retomando los principios humanísticos y constructivistas del aprendizaje a fin de coadyuvar al desarrollo humano centrándolo como el origen y destino de todos los esfuerzos y recursos de las instituciones (DGEST, 2004). Dos años después, el Programa Nacional de Tutorías de la DGEST establece por primera vez una estructura organizada que sustenta la operación de la tutoría y los actores que intervienen en el programa (ver Figura 21) y que está fundamentada dentro de la formación integral del estudiantado bajo un principio humanístico y constructivista.

En el año 2010, la DGEST promueve el lineamiento para la operación del Programa de Tutorías para robustecer los planes de estudios 2009-2010. Bajo este lineamiento, se genera un sustento sistemático para brindar la tutoría –a través del Programa Nacional de Tutorías (PNT)– propiciando el mejoramiento de la calidad educativa y contribución a la formación integral del estudiantado (DGEST, 2011). En el apartado de las políticas de operación se estable-



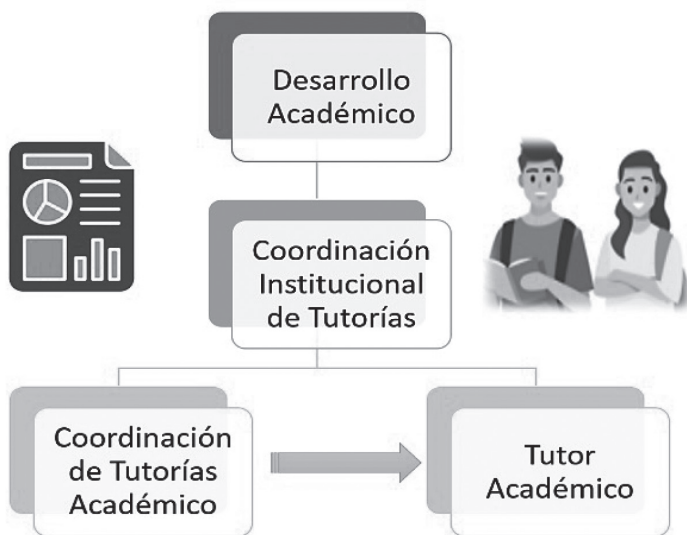


Figura 22. Estructura Organizacional de la Tutoría Institucional.

Fuente: Elaboración propia.

En el año 2013, la DGEST despliega el modelo para la formación basada en competencias profesionales a fin de reducir los índices de deserción y reprobación. De manera paralela, la tutoría promueve un cambio de los esquemas tradicionales de enseñanza y aprendizaje a través de una interacción cara a cara entre el docente y el estudiante (DGEST, 2013)

A partir de este momento, se crea el *Cuaderno de Trabajo de Tutoría para el estudiante del SNIT* el cual es una guía de actividades para el ejercicio tutorial desde la perspectiva del desarrollo humano y del proceso de formación académica de las y los estudiantes. En el mismo año, la DGEST creó el *Manual del Tutor del*

*SNIT* con el objetivo de contar con una guía adecuadamente estructurada en la aplicación de la tutoría bajo la idea de propiciar en el estudiante una transformación con un sentido crítico y reflexivo ante la vida social.

Ante la necesidad de una educación superior tecnológica para la formación científica, tecnológica y humanística, en 2014 la DGEST se transformó en el Tecnológico Nacional de México (TecNM), que inicia con un proyecto académico que contribuye de manera sostenible al desarrollo social-comunitario, económico, científico, técnico y tecnológico de México (SEP/TecNM, 2024). A partir de este momento, surge la importancia de impulsar las políticas, normativas y lineamientos a fin de garantizar una formación universitaria de calidad.

El TecNM presenta en sus programas de estudio la innovación y transferencia del conocimiento para el desarrollo de una cultura científica y tecnológica de acuerdo con las necesidades y requerimientos de la sociedad actual. Es aquí donde la tutoría tiene un significado en el proceso educativo, atendiendo las necesidades del estudiantado respecto al desarrollo académico, personal y profesional (TecNM, 2015)

Así, para 2015 el TecNM despliega los lineamientos académico-administrativos con el fin de fortalecer la operación y aplicabilidad de los planes y programas de estudio bajo el enfoque de com-

petencias profesionales que describen los procedimientos en cuanto a: educación dual, proyectos integradores, titulación integral, movilidad estudiantil, experiencias internacionales, actividades complementarias que, se encuentra el lineamiento para la operación del Programa Institucional de Tutoría.

Este lineamiento, tiene como propósito:

---

*Establecer la normativa que sustente y sistematice el otorgamiento de la atención tutorial a los estudiantes, a través del Programa Nacional de Tutoría (PNT); propiciando el mejoramiento de la calidad educativa y contribuyendo a su formación integral, mejorando los índices de permanencia, egreso y titulación oportuna en las instituciones adscritas al TecNM (TecNM, 2015, p.92)*

---

El lineamiento describe las políticas de operación de los actores que inciden en el desarrollo de la tutoría del estudiantado inscrito en cualquiera de los institutos adscritos al TecNM. Recientemente, en el año 2022 el TecNM despliega el *Programa de Tutorías del Tecnológico Nacional de México (PT-TecNM)* para atender las necesidades del desarrollo cultural científico y tecnológica de la sociedad en su actualidad. En este año la tutoría significó una consolidación de las competencias profesionales donde las y los profesionistas del TecNM tengan la consideración de atender las

problemáticas del entorno social y además adquieran una visión de liderazgo en el entorno industrial.

Bajo el guión del PT-TecNM, las actividades de la tutoría se pueden realizar teniendo presente una estructura orgánica, nivel de responsabilidades de las autoridades, la operatividad y los procesos inherentes (TecNM, 2022). En este sentido, el propósito del PT del TecNM permite contribuir a la formación integral del estudiantado mediante el acompañamiento tutorial, desde una perspectiva inclusiva, equitativa y sistémica que le permita como profesional insertarse en la sociedad como agente de transformación y desarrollo (TecNM, 2022)

Esta consideración, permitió definir una trazabilidad de la tutoría donde se acentúan cinco fases donde intervienen tres niveles de apoyo desde la gestión Institucional, los programas educativos y el programa de acción tutorial (ver Figura 23)

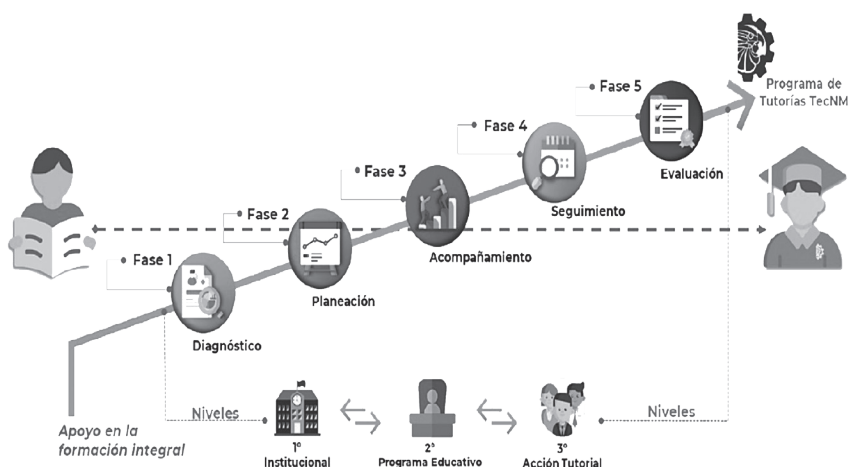


Figura 23. Operación del Programa de Tutorías del TecNM.  
Fuente: TecNM, 2022.

El programa de tutorías del TecNM presenta un modelo de apoyo para la formación integral donde en la fase diagnóstico explora las condiciones del desempeño académico, así como los aspectos psico-sociales del estudiantado con base al corte generacional. La segunda fase, mediante el Plan de Acción Tutorial (PAT) se gestionan los recursos para la ejecución del programa. La tercera fase refiere al acompañamiento brindado al estudiantado mediante la operacionalización del PAT en el período académico; así, la información obtenida, la capacitación a tutores, la sensibilización a la comunidad académica y los avances de aprendizajes sumarán en esta fase.

Después, la cuarta fase expresa el seguimiento a los avances de las competencias alcanzadas, la permanencia, la acreditación de los aprendizajes y el desempeño académico del estudiantado. Por último, en la quinta fase se realiza una evaluación del cumplimiento del PAT donde se generan reportes de las actividades realizadas, el impacto de la atención tutorial y las intervenciones realizadas.

## Programa Institucional de Tutorías del ITPuebla

El ITPuebla, como parte del Tecnológico Nacional de México está a la vanguardia mediante la actualización constante en conoci-

mientos científicos y avances tecnológicos, además de su estrecha vinculación con los sectores sociales. Esto le permite ofrecer servicios de calidad y mantenerse relevante. Así, la labor educativa no solo es la formación de profesionistas con sólidos conocimientos, sino también promueve valores para que al egresar, sean individuos y ciudadanos comprometidos en su entorno y con el desarrollo que la sociedad demanda.

Dentro de los servicios académicos que ofrece el ITPuebla, existe el Programa Institucional de Tutoría que fomenta el desarrollo integral del estudiantado inscrito en alguna de las ocho carreras que se ofertan. Así, este programa presenta la inclusión de un marco ético, moral, reflexivo y responsable, facilitando un proceso educativo activo colaborativo y significativo.

El Modelo Educativo para el Siglo XXI, establece en su dimensión filosófica la tarea de generar un enfoque integral, humanista y de estructura sistémica, donde las y los estudiantes son el centro del quehacer educativo, visto como una “*persona, ciudadano y profesional capaz de participar, con actitud ética, en la construcción de una sociedad democrática, equitativa, inclusiva y pluricultural*” (DGEST, 2012)

A partir de lo anterior, a través del trabajo colaborativo, el Programa Institucional de Tutoría del ITPuebla (PIT-ITPuebla) ofrece la atención a estudiantes que conlleva forzosamente a la formación

continua; a la vez, requiere una capacitación y actualización de todos los actores inherentes en la acción tutorial.

El PIT-ITPuebla es un documento estructurado a partir del Programa de Tutorías del TecNM 2022; que busca implementar y fortalecer un programa de tutoría en cada campus adscrito al Tecnológico Nacional de México. Está regido por la normatividad vigente descrita en el Manual Académico –Administrativo y considera: estructura organizacional, asignación de responsabilidades de las personas involucradas y las consideraciones para evaluar el impacto del Programa de Tutoría del TecNM.

Actualmente, en el Instituto Tecnológico de Puebla se contemplan dos modalidades de tutoría:

- ⌘ *Individual*: establece un contacto personal entre tutores con tutorados. Empieza con la escucha activa de un problema o el acompañamiento en el desarrollo del estudiantado, generalmente se abordan temas de desempeño académico y situaciones asociadas en el área personal, familiar o social.
  
- ⌘ *Grupal*: se desarrolla a través de un acompañamiento grupal donde se abordan temas para mejorar habilidades de estudio, resolución de problemáticas grupales y actividades que promueven el desarrollo de inteligencias múltiples. Gracias a la digitalización e implementación del uso de plataformas educativas, el tutor puede obtener con mayor precisión y

prontitud, información esencial del tutorado, lo que genera mayor objetividad en la emisión de un diagnóstico y permite con mayor facilidad, brindarle de manera oportuna, flexible, discreta e individual, orientación a través de la plataforma *Microsoft Teams*, atendiendo tres ejes: el académico, el profesional y el personal.

A lo anterior, las y los estudiantes son el centro de atención durante el proceso educativo; por ende, “estará en condiciones de recibir pronta retroalimentación respecto a su estilo de aprendizaje, autoestima, asertividad y habilidades de estudio, contribuyendo al conocimiento de sí mismo” como lo recomienda Gardner (1983, pp. 197). Por ello, resultó de gran importancia el haber incorporado el Programa de Tutorías de manera lateral en los Programas Educativos del ITPuebla.

Para promover la culminación exitosa de la vida académica de las y los estudiantes en el ITPuebla, el Programa Institucional de Tutorías define los integrantes involucrados, así como las actividades que realizan. En la Figura 24 se describen las acciones esenciales de cada integrante.

El PIT-ITPuebla establece un trabajo colaborativo que promueve –mediante actividades académicas– la formación integral del estudiantado del ITPuebla. Por ello, los niveles de atención establecidos en correspondencia con el Programa de Tutorías del Tec-

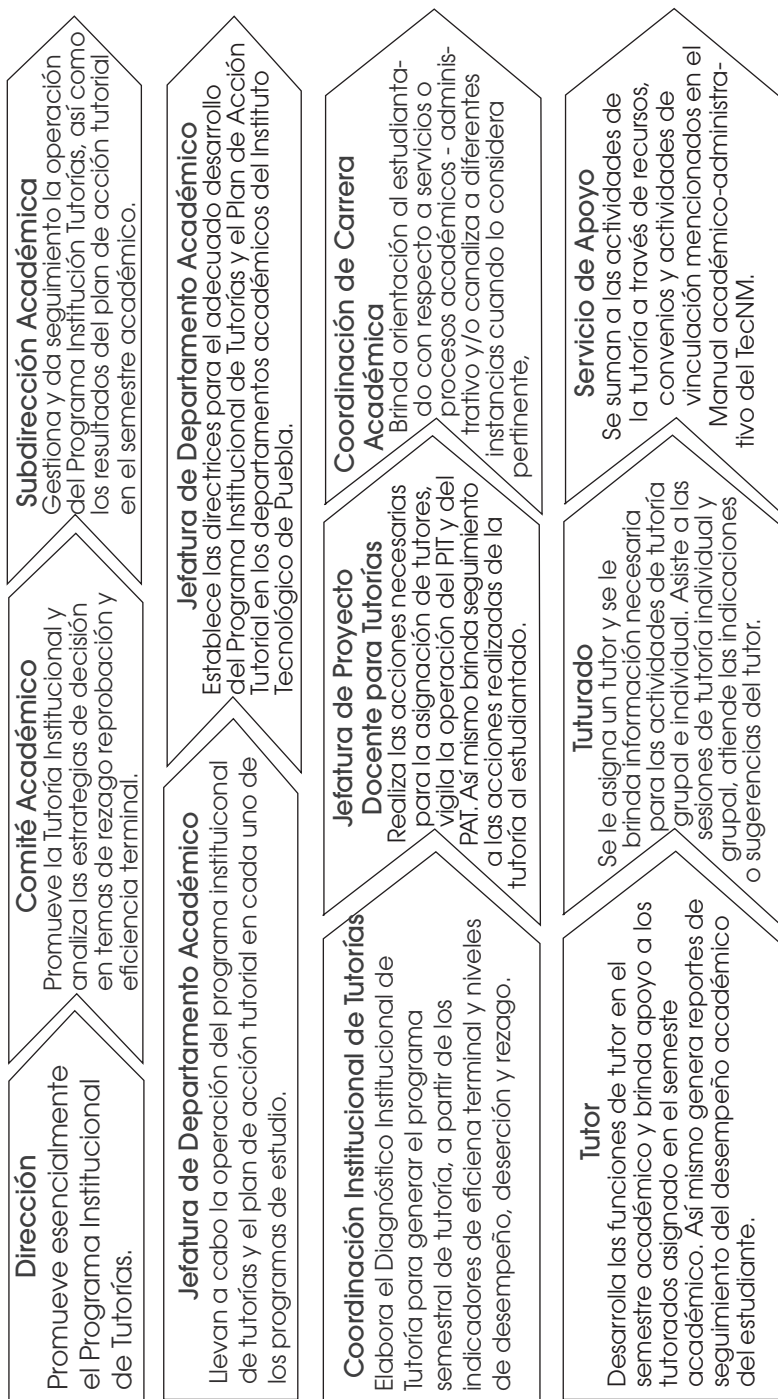


Figura 24. Actividades de los involucrados del PIT-ITPuebla.  
Fuente: Elaboración propia.

NM contribuyen con el cumplimiento de los objetivos inherentes al programa. Así, dentro de PIT-ITP se tiene desarrollado un modelo general de operación (ver Figura 25), el cual define las fases de operación y la operación de los niveles de atención para el desarrollo adecuado de la tutoría en las y los estudiantes.

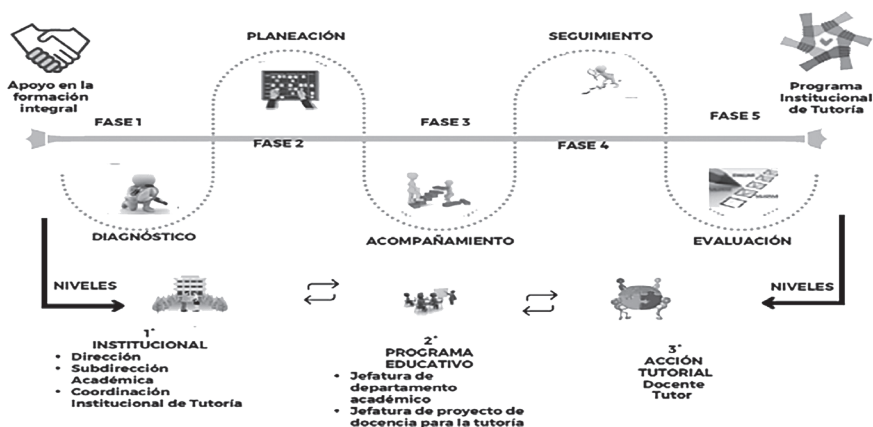


Figura 25. Procesos y fases en el PIT-ITPuebla.

Fuente: Elaboración propia.

A partir del Programa de Tutorías del TecNM 2022, el PIT-ITPuebla presenta los objetivos generales, indicadores y las estrategias para operacionalizar adecuadamente el PIT en el Instituto Tecnológico de Puebla. Por otro lado, el PIT-ITPuebla está alineado con la estrategia prioritaria 2.4 (PDI-TecNM, 2019, pp. 45) el cual tiene como objetivo principal reducir la deserción y aumentar la eficiencia terminal de acuerdo con el Programa Sectorial de Educación 2019–2024.

Los objetivos generales, indicadores y las estrategias que rigen la evaluación del PIT-ITPuebla procuran una amplia cobertura en el proceso de formación, contar con recursos necesarios, el seguimiento de las actividades de acción tutorial y el impacto generado. En la Figura 26 se presenta de manera gráfica los objetivos estratégicos del PIT-ITPuebla.

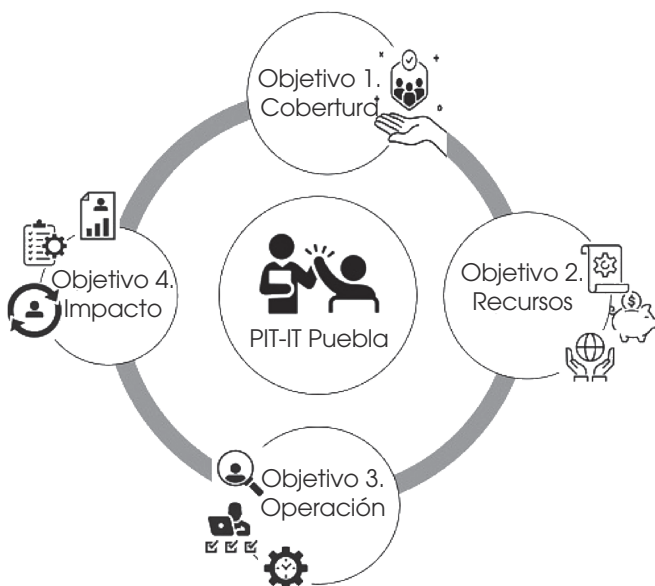


Figura 26. Objetivos estratégicos del PIT-ITPuebla  
Fuente: Elaboración propia.

Los cuatro objetivos estratégicos que enmarca el PIT-ITPuebla están apoyados por estrategias orientadas a fin de potencializar el cumplimiento del programa educativo, el cumplimiento de las metas que inciden en los objetivos institucionales, en el programa educativo y la acción tutorial.

## La tutoría y el Sistema de Gestión de la Calidad del ITPuebla

Durante décadas, las organizaciones han ido adoptando diversas normativas y lineamientos que les permitan ser competitivas, esto ante un contexto inmerso de constantes cambios y transformaciones, logrando así mejorar sus procesos, innovando la cultura organizacional y el producto o servicio otorgado a la sociedad, formando y desarrollando a las personas para ser considerado como factor competitivo, adoptando acciones que permitan alcanzar los objetivos y metas con un sólo propósito, que el cliente o usuario obtenga calidad en el producto o servicio que adquiere.

Hablar de calidad es complicado, debido a que su concepción a la vista del usuario o cliente es subjetiva, sin embargo, durante 1950, los países de Reino Unido y Estados Unidos de América establecieron estándares para la adquisición militar, surgiendo así los primeros modelos de estandarización de este término subjetivo.

Para los años 80´ s del siglo pasado surge la adaptación internacional de la norma BSI 5750<sup>5</sup>, la cual fue la primera en tratar temas relacionados con los SGC, permitiendo con ello entrar a una dinámica donde las organizaciones buscan “obtener recono-

---

5. BSI (British Standards Institution) ha desarrollado más de 13,500 normas a lo largo de la historia, se encuentra activamente involucrado en más de 3,000 comités técnicos y posee el secretariado de más de 200 comités europeos e internacionales y grupos de trabajo.

cimiento por su gestión de la calidad y demostrarlo a sus clientes” (Nelson, s. f.)

Nelson (s. f.-b), describe que “Las normas ISO 9001 son aplicables a cualquier tipo de industria y organizaciones de todos los tamaños y pueden ayudar a una organización a proporcionar productos y servicios consistentes que conduzcan a la satisfacción del cliente, el cumplimiento normativo y la mejora continua”. Así, al trasladar esta norma al ámbito educativo a partir de los años 2000 en México, las Instituciones de Educación Superior Tecnológicas (IEST), tuvieron que planificar o reaccionar ante los cambios de la estandarización de sus procesos, procedimientos, evaluaciones, cultura, entre otros.

Rizoma (2024) menciona “el cambio organizacional, ya sea planificado o reactivo, tiene un impacto profundo en todos los aspectos de una organización, desde su estructura y procesos hasta la cultura y el comportamiento de los empleados”. Las IEST al enfrentarse con esta situación tuvieron que buscar estrategias para evitar la resistencia al cambio, una de ellas siendo la difusión de las ventajas que una organización tiene al contar con un SGC.

Como es descrito por Saavedra *et al.* (2020), mencionando a Hernández (2009), “las organizaciones que efectúan dichos sistemas desarrollan la capacidad de energía sinérgica al momento de involucrar en la organización al personal, a su entorno, a la socie-

dad, a los proveedores y sus clientes, abriendo camino a transformarse en organizaciones inteligentes”.

Saavedra *et al.* (2020), argumentan en este aspecto que

---

*además, tienden a profundizar en sus procesos y en el conocimiento de estos, delimitando las responsabilidades de los que conforman la organización y su función en el desarrollo de estos; a esto se suma, que sus empleados adquieren conciencia de la importancia de la calidad.*

---

De igual modo Álvarez, Fraiz y Del Río (2013), expresan que “la empresa adopta la capacidad de conocer las expectativas de los clientes, deseos de los consumidores y, por último, la reducción de los costos y el incremento de las ventas”.

A partir de las ventajas que ofrece el implantar un SGC en una IEST, los procesos deben ser documentados y alineados a la normatividad vigente para que su ejecución permita obtener los resultados identificados. Actualmente el hablar de procesos, se puede conducir hacia el tema de la tutoría, el cual es el punto de análisis en este tema.

De acuerdo a la ANUIES (2006), conceptualiza a este proceso de la siguiente manera:

---

*como una modalidad de la actividad docente que comprende un conjunto sistematizado de acciones educativas centradas en el estudiante; 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 ofrece en espacios y tiempos diferentes a los programas de estudios; y tiene indudables efectos en el logro institucional de elevar la calidad y eficiencia terminal de los estudiantes del nivel superior.*

---

La tutoría conceptualizada como un proceso que busca la eficiencia terminal y la calidad del estudiantado está inmersa en la gestión de un sistema de calidad, debido a que es una herramienta que profundiza en los procesos, los documenta, permite la sinergia entre diversos procesos, busca alcanzar la eficiencia, la productividad; además, permite que la organización entre en una etapa de madurez y refuerza la estructura organizacional.

Entonces, la tutoría bajo un SGC simplemente requiere de la visión holística e integral de los integrantes de la organización para emplearla a favor del logro de metas y objetivos.

## Análisis descriptivo de la tutoría Institucional y el Sistema de Gestión de Calidad

El documento normativo del TecNM cuenta con un lineamiento para la operación del PIT, cuyo propósito es

---

*establecer la normativa que sustente y sistematice el otorgamiento de la atención tutorial a los estudiantes, a través del Programa Nacional de Tutoría (PNT); propiciando el mejoramiento de la calidad educativa y contribuyendo a su formación integral, mejorando los índices de permanencia, egreso y titulación oportuna en las Instituciones adscritas al TecNM (Manual de lineamientos académico – administrativos del TecNM, 2015, pp. 33)*

---

Con base a este lineamiento, el ITPuebla aborda este tema a través del SGC donde se establece el procedimiento de tutoría individual que permite a través de los (las) tutores (as) el acompañamiento académico para el estudiantado, con la finalidad de elevar la eficiencia terminal, reducir la deserción y reprobación de las diferentes carreras que oferta la Institución.

Este procedimiento es una herramienta que permite conocer el acompañamiento que se debe realizar durante un periodo de tiempo, para identificar los ejes que establece el lineamiento del

TecNM (TecNM, 2015) en el desarrollo académico, desarrollo personal y desarrollo profesional del estudiantado (ver Figura 27)

Una de las ventajas que proporciona el documentar este procedimiento en el SGC es que permite identificar las áreas de oportunidad en la aplicación de la tutoría y con ello dar seguimiento e implementar mejoras que contribuyen a elevar la calidad educativa y contribuir en las metas institucionales para el logro de objetivos.

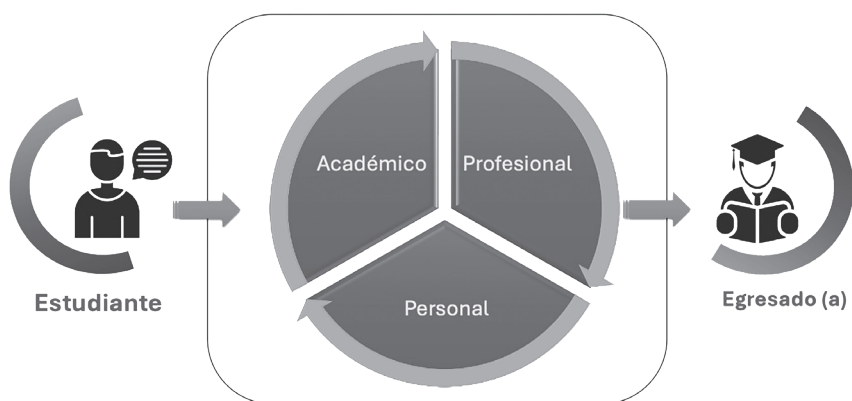


Figura 27. Acompañamiento del (de la) tutor (a) con el (la) estudiante.

Fuente: Elaboración propia con información del capítulo 4 de lineamiento académico – administrativo del TecNM (2015)

Cabe mencionar que el procedimiento cuenta con formatos de seguimiento (ver Figura 28) los cuales son una herramienta documental efectiva para que los (las) tutores (as) realicen la canalización adecuada sobre la atención que requiere el estudiantado ante algún problema de desempeño o situación personal.

Así, la tutoría en el ITPuebla está centrada en identificar los casos críticos de desempeño académico y es entre otras cosas un acompañamiento que coadyuva de manera positiva la eficiencia terminal.

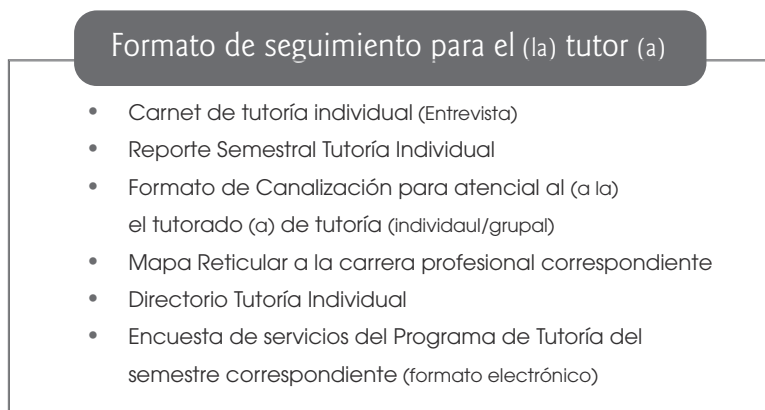


Figura 28. Formatos de seguimiento para el (la) tutor (a)

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Gestión de la Calidad del ITPuebla (2025)

Por lo anterior, la Coordinación Institucional de Tutorías del ITPuebla ha implementado algunas acciones sobre temas académicos, referentes a situaciones del aprendizaje que le compete la atención a la Coordinación de Carrera; también, aspectos psicológicos, médicos, entre otros. Con el apoyo del formato de canalización para atención al (a la) tutorado (a) de tutoría (individual/grupal) en la Figura 29 se identifican los motivos por los cuales se requiere atención para el (la) tutorado (a) como: alto índice de reprobación, intención de baja temporal o definitiva, entrega deficiente de proyectos, cambios abruptos en estado de ánimo, presunta situación de adicción, conflicto en el sistema familiar, entre otros.

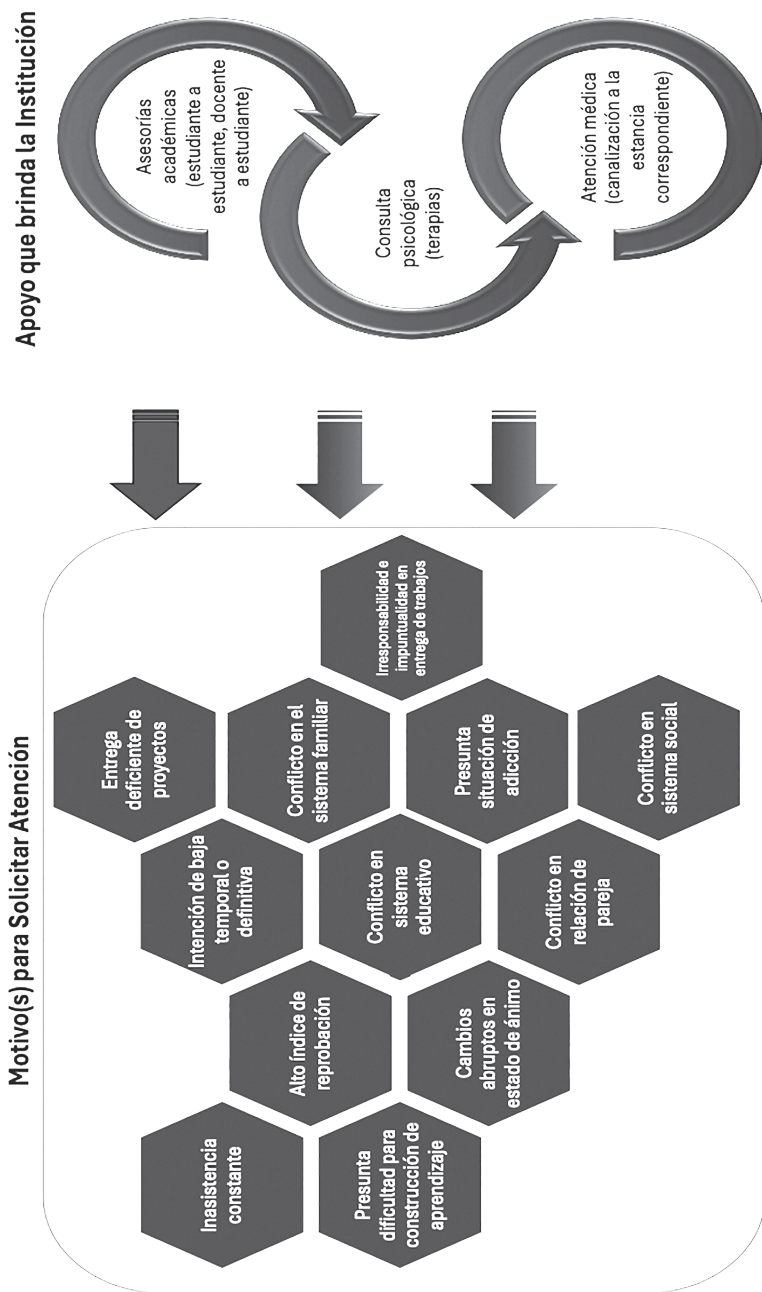


Figura 29. Aspectos de canalización del estudiantado.  
Fuente: Elaboración propia con información del capítulo 4 de lineamiento académico – administrativo del TecNM (2015)

Por otro lado, la acción tutorial del ITPuebla se complementa con el apoyo a través de asesorías académicas (estudiante a estudiante, docente a estudiante), consulta psicológica (terapias), atención médica (canalización a la instancia correspondiente), entre otros.

Existen diferentes autores como Álvarez Pérez (2002), que aborda la temática de la tutoría a nivel superior como una estrategia fundamental, para la formación integral de los estudiantes permitiendo a su vez que los docentes fortalezcan la implementación de la tutoría compartiendo información relevante que aporte diversas características de los estudiantes (intereses, necesidades, fortalezas, problemas y retos académicos) que se les presenten durante su formación.

Los autores Obaya y Vargas (2014), refieren que los diferentes actores que intervienen en la aplicación de la tutoría son responsables del éxito o el fracaso que se pueda obtener del mismo, ya que es necesario fortalecer la confianza entre los estudiantes y los tutores, por lo que recomiendan

---

*“que el tutor sea creativo e innovador y proponga al grupo situaciones interesantes, lúdicas y pertinentes a sus inquietudes y necesidades, que permitan analizar con los alumnos los asuntos que impactan su desarrollo y bienestar como integrantes de la comunidad de aprendizaje”.*

---

Asimismo, Gabriela de la Cruz Flores (2017), menciona que “los programas de tutoría en educación superior buscan abatir problemas centrales del sistema educativo como el abandono y el rezago escolar, aspectos que pueden caracterizarse como manifestaciones de la calidad y pertinencia social de la oferta educativa”.

En ese sentido la autora considera importante aplicar la tutoría desde diferentes paradigmas que permitan atender a través de una visión psicológica que comprende desde psicoanálisis, conductismo, cognoscitivismo, psicología humanista, constructivismo psicogenético y constructivismo sociocultural.

Realizando el análisis de las propuestas de los autores mencionados se puede observar que el seguimiento de la tutoría se vuelve complejo, debido a los diferentes criterios que se deben atender en cada uno de los tutorados ya que las situaciones que se presentan son distintas y la intervención del tutor se ve limitada a atender solamente cuestiones académicas que no siempre están relacionadas con temas intelectuales, sino que pueden existir otros factores familiares, emocionales que repercuten el rendimiento académico de los estudiantes.

A pesar de estas limitantes las instituciones de nivel superior desarrollan estrategias que les permitan intervenir en la atención de los casos que se presentan, en este sentido, el procedimiento de tutoría individual fortalece el seguimiento más adecuado para

brindar un servicio educativo de calidad y garantizar que el estudiantado sea acompañado a lo largo de su vida académica en el ITPuebla y que su formación sea complementada con diversas acciones que garanticen una educación de calidad en las diferentes carreras, siendo así que esto permite aportar en la reducción de los índices de deserción y aumentar la eficiencia terminal para el logro de las metas institucionales.

# Conclusiones

La educación superior tecnológica de México, se ha consolidado como un sistema que ha formado a las y los profesionistas quienes atienden las necesidades socioeconómicas del Estado Mexicano. A lo largo de la historia; este sistema, ha tenido diversas transformaciones relevantes con respecto al tema de la tutoría. Así, a partir del año 1997 el manual para las tutorías académicas del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos, acentúa la importancia de brindar un servicio de asesoría a la comunidad estudiantil con el objetivo de contribuir en la eficiencia terminal durante su formación académica.

Al devenir de los años, la tutoría en la educación superior tecnológica toma relevancia debido a la atención a los problemas sociales, económicos y tecnológicos del contexto nacional, esto planteó la necesidad de impartir formación científica, tecnológica y humanística. En este sentido, se encuentra que la tutoría tomó un papel importante en el proceso educativo, generando un valor agregado al proceso enseñanza-aprendizaje donde las y los egresados no solo atienden las problemáticas socioeconómicas del país sino además tienen una visión de liderazgo con sentido social, solidario y holísticamente responsable.

Por otro lado, el ITPuebla inserta en sus procesos educativos el PIT y PAT con el fin de fomentar el desarrollo integral de las y los estudiantes inscritos en alguna de las carreras que actualmente oferta; así, mediante un marco ético, moral, reflexivo y responsable, la tutoría se lleva a cabo –mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje activo colaborativo y significativo– para elevar la eficiencia terminal y “acompañar” a las y los estudiantes en su vida académica. En este sentido y con el fin de tener un control y organización del PIT, así como el cumplimiento de las metas del PAT se genera el Programa de Tutoría Individual desde el SGC.

En la apreciación del autor, para que la tutoría tenga la relevancia imperante en el Instituto Tecnológico de Puebla, es necesario fortalecer un ambiente de confianza entre los actores que intervienen en la acción tutorial. Por lo que, es importante llevar diversas acciones de seguimiento de la tutoría en cada periodo académico. En este aspecto, el SGC es un aliado que profundiza en los procesos, los documenta y permite tener un panorama de la eficiencia del PIT.

Sin embargo, se conoce que uno de los grandes retos que tiene el ITPuebla ha sido romper el tabú de que el SGC, fue impuesto para aumentar el trabajo y no como una herramienta eficiente y eficaz para el logro de las metas y objetivos que permitan mejorar continuamente las actividades institucionales que, entre ellas está el PIT.

A pesar de los esfuerzos por brindar un servicio de tutoría individual lo más completo posible, se ha observado que existen diferentes factores que intervienen en la funcionalidad para las (los) estudiantes que lo requieren. Por ejemplo, por la cantidad de estudiantes inscritos en el ITPuebla, no se tiene la capacidad suficiente para brindar el apoyo psicológico y de asesoría académica, hay estudiantes que, aunque se identifican como casos críticos, demuestran poco interés en recibir el apoyo que la institución les brinda a través de la tutoría lo cual hace que sea complejo su seguimiento.

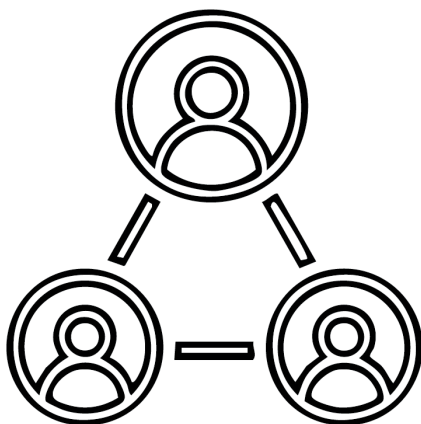
También, los tutores no solo se enfocan en esta actividad, sino que cuentan con diversas actividades académicas, limitando el tiempo de atención que es necesario para sus tutorados. Por otro lado, aunque se brinda la formación para tutores (as) en algunos casos se observa la necesidad de fortalecer el compromiso por parte de las y los docentes para conocer y aplicar el procedimiento de tutoría individual. Esto último es una de las tareas que deben priorizarse en los programas intersemestrales de capacitación docente.

# Referencias bibliográficas

- Álvarez J., Fraiz J. y del Río M. (2013). Implantación de un sistema de gestión de la calidad: beneficios percibidos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 18(63), 379-407. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29028476002>
- Álvarez Pérez P. (2002). La función tutorial en la universidad: una apuesta por la mejora de la calidad de la enseñanza. Editorial EOS Universitaria.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) (2006). La tutoría como estrategia para elevar la calidad de la educación superior.
- British Standard Institution (1999). Natural stone test methods-determination of water absorption coefficient by capillarity (1925: 1999). BSI Standards.
- De la Cruz Flores G. (2017). Tutoría en Educación Superior: análisis desde diferentes corrientes psicológicas e implicaciones prácticas. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, (25), 34-59. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283152311003>
- Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST) (2004). Modelo Educativo para el Siglo XXI.
- Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST) (2006). Programa Nacional de Tutoría (PNT).
- Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST) (2011). Lineamiento para la Operación del Programa de Tutoría.
- Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST) (2012). Modelo Educativo para el Siglo XXI, Formación y Desarrollo de Competencias Profesionales.
- Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST) (2013). Cuaderno de trabajo de Tutoría del estudiante del SNIT.
- Gardner H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Chapter X. Personal Intelligences, 188-209.
- Hernández A. (2009). Gestión de la calidad y gestión del conocimiento. *Boletín Científico Técnico INIMET*, 2, 28-33. <http://www.redalyc.org/pdf/2230/223018305004.pdf>

- Nelson R. (s. f.). A short history of ISO 9001 quality management. <https://spedan.co.uk/blog/iso-9001-quality/a-short-history-of-iso-9001-quality-management>
- Obaya V., A. y Vargas R. Y. M. (2014). La tutoría en la educación superior. *Educación Química*, 25(4), 478-487. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-893X2014000400012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2014000400012&lng=es&tlng=es)
- Rizoma (2024). Impacto del cambio en las organizaciones. <https://rizo.ma/impacto-del-cambio-en-las-organizaciones/>
- Saavedra Y. A. M., Ávila E. O. y Mendivil B. C. (2020). Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas. <https://www.redalyc.org/journal/5518/551865938006/html/>
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (1998). Cincuentenario de los institutos tecnológicos en México 1948 y 1998.
- Tecnológico Nacional de México (TecNM) (2015). Manual de Lineamientos Académico Administrativos del Tecnológico Nacional de México. [http://tecnm.mx/images/areas/docencia01/Libre\\_para\\_descarga/Manual\\_Lineamientos\\_TecNM\\_2015/Manual\\_de\\_Lineamientos\\_TecNM.pdf](http://tecnm.mx/images/areas/docencia01/Libre_para_descarga/Manual_Lineamientos_TecNM_2015/Manual_de_Lineamientos_TecNM.pdf)
- Tecnológico Nacional de México (TecNM) (2019). Programa de Desarrollo Institucional PDI 2019-2024. [https://www.tecnm.mx/menu/conocenos/PDI-TecNM-2019-2024\\_2oct2020.pdf](https://www.tecnm.mx/menu/conocenos/PDI-TecNM-2019-2024_2oct2020.pdf)
- Tecnológico Nacional de México (TecNM) (2022). Programa de Tutorías del Tecnológico Nacional de México. <https://www.itsjuanrodriguezclara.edu.mx/Document/PROGRAMA%20DE%20TUTORIAS%20TECNM.pdf>





# APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA EN LAS TUTORÍAS

- ⌘ Acompañamiento Digital: Estrategias tutoriales en el Instituto Tecnológico de Puebla
- ⌘ Características de un software para el seguimiento de tutorías en una institución de educación superior





## Capítulo 9

# Acompañamiento Digital: Estrategias tutoriales en el Instituto Tecnológico de Puebla

JOSÉ ANTONIO MACARIO MÉNDEZ BAÑUELOS



# Introducción

La educación superior mexicana enfrenta retos estructurales que demandan una transformación profunda en sus modelos y prácticas, en las últimas décadas, el sistema ha crecido significativamente, alcanzando casi cinco millones de estudiantes en el ciclo escolar 2022-2023, con una tasa bruta de cobertura del 42.3% (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2023). Sin embargo, persisten desigualdades regionales, problemas de calidad educativa y altos índices de deserción y rezago escolar, desafíos que se agudizaron tras la pandemia de COVID-19, la cual evidenció la necesidad de adaptar los procesos educativos a entornos digitales (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2023)

En este contexto, las tutorías universitarias emergen como un elemento clave para garantizar tanto el éxito académico como el desarrollo personal de los estudiantes; las tutorías no solo buscan mejorar el rendimiento académico, sino también fomentar habilidades socioemocionales y profesionales. La integración de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las tutorías abre nuevas posibilidades para un apoyo personalizado, accesible y efectivo (García-Peñalvo et al., 2021); sin embargo, la implementación de estas herramientas requiere un enfoque estratégico que garantice su uso adecuado y un impacto positivo en el aprendizaje.

El modelo MITICA (*Modelo que Integra las TIC en los ambientes de aprendizaje*) se presenta como una propuesta creativa e innovadora para abordar estos desafíos. Para el autor Área-Moreira (2020), este modelo busca crear ambientes de aprendizaje enriquecidos que integren tecnología, pedagogía y contenidos de manera equilibrada, promoviendo un aprendizaje centrado en el estudiante, colaborativo y personalizado. A través de la aplicación del modelo MITICA se espera mejorar la calidad de la tutoría universitaria, reducir el abandono, el rezago escolar y fomentar de forma creativa el uso de las diversas competencias digitales que puedan favorecer el desarrollo integral de los estudiantes.

Esta investigación analiza el panorama actual y los retos del sistema universitario mexicano, con énfasis en el papel de las tutorías y la integración de TIC, explora los fundamentos y componentes del modelo MITICA y su aplicación en el Instituto Tecnológico de Puebla, y ofrece recomendaciones para su adopción efectiva en las instituciones de educación superior.

## Contexto y Desafíos de la Educación Superior en México

Este apartado profundiza en el panorama actual del sistema universitario mexicano, analizando sus desafíos clave, el particular

impacto de la crisis sanitaria reciente y ofreciendo un diagnóstico sobre las problemáticas del abandono y rezago escolar que requieren atención prioritaria.

### **Panorama actual del sistema universitario mexicano**

La matrícula en el nivel educativo superior en México ha mostrado un crecimiento significativo en las últimas décadas, según datos de la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2023), durante el ciclo escolar 2022-2023, la matrícula total alcanzó 4.9 millones de estudiantes, con una tasa bruta de cobertura del 42.3% en el grupo de edades que oscilan entre los 18 y hasta los 22 años; y aunque este crecimiento es importante, aún está por debajo de la meta nacional establecida del 50% de cobertura.

Sin embargo, este crecimiento es desigual, el 67.8% de la matrícula corresponde a instituciones públicas y el 32.2% a privadas (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES], 2023)

#### **a) Desafíos estructurales**

Los principales retos que enfrenta el sistema universitario en México incluyen:

- ⌘ *Cobertura desigual*: existen disparidades regionales significativas. Mientras que estados como la Ciudad de México tienen una cobertura del 89.8%, otros como Guerrero y Oaxaca apenas alcanzan el 25% (CONAHCYT, 2024). Esta des-

igualdad limita las oportunidades de tener acceso a la educación universitaria, para estudiantes de regiones marginadas.

- ✦ *Calidad educativa:* De acuerdo con datos de COPAES, (2023), solo el 52.3% de los programas de licenciatura están acreditados por los diversos organismos avalados por el Consejo Acreditador de la Educación Superior (COPAES) o bien, que han sido evaluados y acreditados en el Nivel I por los denominados Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES por sus siglas). Esto refleja la imperante necesidad de mejorar los diversos estándares de calidad educativa en las IES.

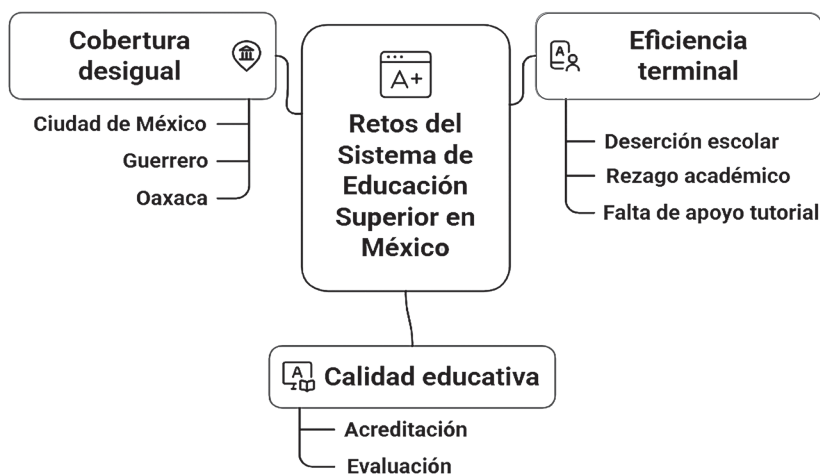


Figura. 30. Principales retos del sistema de educación superior en México.

Fuente: Elaboración propia.

- ⌘ *Eficiencia terminal*: La tasa promedio nacional de eficiencia para la conclusión de estudios superiores, es del 57%, lo que significa que más del 40% de los estudiantes no concluyen sus estudios en el tiempo previsto (SEP, 2023). Este fenómeno está relacionado con factores ya conocidos, como la deserción o abandono escolar, el rezago académico y la falta de apoyo tutorial adecuado.

## **b) Impacto postpandemia**

La pandemia por COVID-19 evidenció y agudizó varios desafíos en el sistema educativo mexicano, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021), durante el periodo 2020-2021:

- ⌘ Se registró un incremento del 8.2% en la deserción escolar.
- ⌘ El 35% de los estudiantes reportaron dificultades para continuar sus estudios en línea.
- ⌘ El 42% manifestaron problemas económicos que afectaron su permanencia en las instituciones educativas.

Estos datos subrayan la importancia de implementar estrategias que coadyuven a un mejor acompañamiento tutorial, que ayuden a los estudiantes a superar estos desafíos, especialmente en un contexto de creciente digitalización.

### **c) Diagnóstico del abandono y rezago escolar**

El abandono y el rezago escolar son dos grandes problemáticas que debe enfrentar el sistema educativo universitario en México. Según la ANUIES (2023), las principales causas de abandono escolar incluyen:

- ⌘ *Factores económicos:* El 45% de los estudiantes que abandonan sus estudios lo hacen por falta de recursos económicos. Esta situación refleja la necesidad de políticas que garanticen el acceso a la educación superior sin que el aspecto financiero sea un obstáculo.
  
- ⌘ *Factores académicos:* El 30% de los estudiantes reportan dificultades académicas como la principal razón de su deserción. Esto sugiere que es fundamental implementar estrategias que fortalezcan el rendimiento académico y brinden apoyo a aquellos que enfrentan desafíos en su aprendizaje.
  
- ⌘ *Factores personales y familiares:* El 25% de los casos están relacionados con problemas personales o familiares. Esto indica que el contexto social y emocional de los estudiantes juega un papel crucial en su permanencia en el sistema educativo.

Ante estos datos se puede deducir, que el rezago escolar se relaciona estrechamente con la falta de acompañamiento académico y la insuficiente atención a las necesidades personalizadas

que enfrenta cada estudiante. Muchos estudiantes se encuentran en situaciones donde no reciben el apoyo necesario para avanzar en sus estudios, lo que puede llevar a un ciclo de desmotivación y abandono.

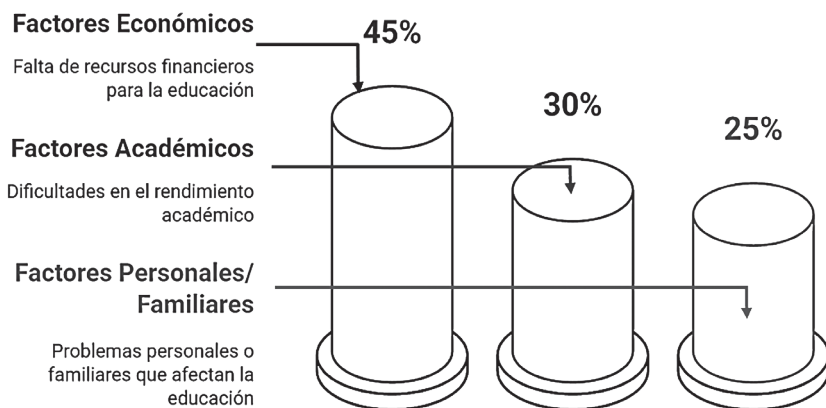


Figura 31. Causas de deserción escolar en las IES en México

Fuente: Elaboración propia.

## El papel de la tutoría y la integración de las TIC

Este apartado explora cómo la convergencia entre las prácticas tutoriales consolidados y las posibilidades que ofrecen las herramientas digitales se presentan no solo como una evolución necesaria, sino como un motor clave para la transformación de los procesos educativos, ofreciendo un soporte más flexible, personalizado y alineado con las demandas del siglo XXI.

### **a) Importancia de las Tutorías y el Uso de las TIC**

Las tutorías, especialmente aquellas que incorporan el uso de TIC, pueden ser un factor positivo para enfrentar la reducción del abandono y rezago escolar. De acuerdo con Díaz Barriga (2017), estas herramientas permiten ofrecer un apoyo más personalizado y accesible, adaptándose a las necesidades particulares de cada estudiante. La implementación de programas de tutoría que utilicen tecnologías digitales puede facilitar el aprendizaje, mejorar la comunicación entre estudiantes y tutores, y fomentar un ambiente de apoyo que contribuya a la retención escolar.

### **b) El papel de la tutoría en la transformación educativa**

Las tutorías han evolucionado de ser un complemento opcional, para convertirse en un elemento esencial para un mejor desempeño tanto académico como personal en los jóvenes estudiantes. En el contexto de la educación superior, las tutorías no solo buscan mejorar en lo académico, sino también promover y desarrollar las habilidades blandas tanto socioemocionales como profesionales (Zorrilla y Pérez, 2019)

En el Instituto Tecnológico de Puebla, las tutorías se han integrado con el uso de TIC para ofrecer un servicio más flexible y accesible, plataformas como *Moodle*, permiten a los tutores realizar sesiones virtuales, compartir recursos educativos y mantener una comunicación constante con los estudiantes (López e Hinojosa, 2020). Sin embargo, es necesario evaluar si estas herramientas es-

tán siendo utilizadas de manera efectiva y si están contribuyendo a los objetivos del Programa de Acción Tutorial.

## El Modelo MITICA y su Aplicación

En la era digital, la integración de las TIC en la educación en México ha permitido una integración de los procesos de enseñanza y aprendizaje con diversas tecnologías. En el ámbito de la tutoría universitaria este cambio ha permitido diseñar ambientes de aprendizaje enriquecidos que potencian las competencias profesionales y personales de los jóvenes universitarios. El modelo MITICA (*Modelo que Integra las TIC en los Ambientes de Aprendizaje*) surge como una propuesta para guiar este proceso de integración tecnológica, promoviendo una tutoría más efectiva y adaptada a las necesidades de los estudiantes del Instituto Tecnológico de Puebla (ITP)

Este apartado explora los fundamentos del modelo MITICA, sus componentes clave y su aplicación en la tutoría universitaria, con el objetivo de proporcionar a los tutores herramientas y estrategias para crear diversos ambientes y escenarios de aprendizaje que fomenten la autonomía, la colaboración y el éxito académico de los estudiantes.

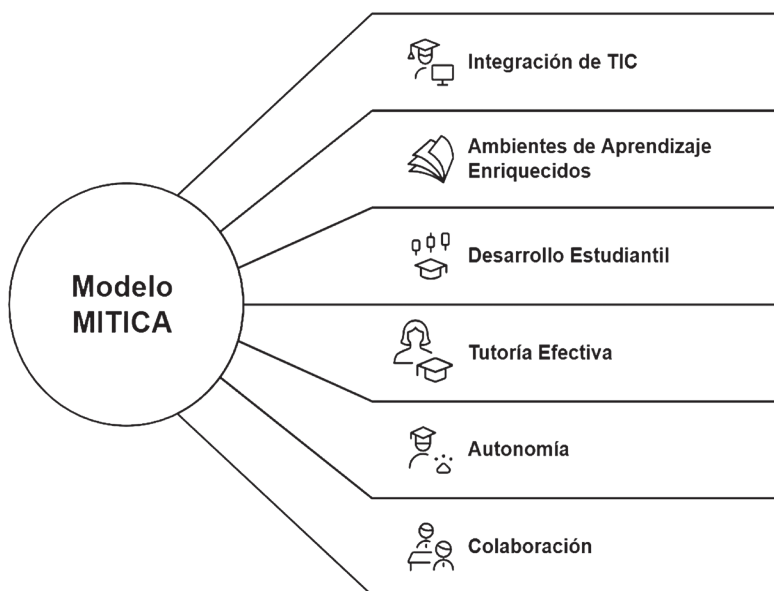


Figura 32. El modelo MITICA en la educación superior.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Cabero (2020)

### a) Fundamentos del Modelo MITICA

El Modelo MITICA (*Modelo que Integra las TIC en Ambientes de Aprendizaje*) fue propuesto por Manuel Área Moreira y sus colaboradores en el año 2007, este modelo surgió como una respuesta a la necesidad de tener un referente teórico y práctico que dirija la integración efectiva de las TIC en los diversos procesos educativos, con un enfoque en la creación y uso de ambientes de enseñanza - aprendizaje innovadores y enriquecidos. Desde entonces, el modelo ha sido referente en el ámbito de la tecnología educativa y ha influido en la manera de abordar la incorporación de las TIC en contextos pedagógicos (Área Moreira, 2007)

El modelo MITICA se centra en la creación de espacios educativos que integren tecnología, pedagogía y contenidos de manera equilibrada. Los principios fundamentales del modelo son:

- ⌘ *Aprendizaje centrado en el estudiante*: las TIC deben utilizarse para empoderar a los estudiantes, promoviendo su autonomía y participación en los procesos de enseñanza – aprendizaje (E-A). Según Cabero *et al.* (2020), este enfoque permite que los estudiantes se conviertan en el centro y eje de su propio aprendizaje, facilitando un entorno donde puedan explorar, experimentar y reflexionar.
  
- ⌘ *Colaboración y comunicación*: las herramientas tecnológicas son fundamentales en el acercamiento e interacción entre tutores y estudiantes, así como entre los propios estudiantes. García-Peñalvo (2021), destaca que el trabajo colaborativo y en equipo son esenciales para desarrollar el aprendizaje social, permitiendo que los estudiantes intercambien ideas, resuelvan problemas de manera conjunta, y construyan conocimiento de forma colaborativa.
  
- ⌘ *Personalización del aprendizaje*: la implementación de las TIC ofrece la posibilidad de adaptar los recursos y estrategias de tutoría a las necesidades específicas de cada estudiante. Como señalan Área-Moreira *et al.* (2020), esta personalización es un elemento clave para abordar la diversidad en el aula, garantizando que cada alumno reciba el apoyo

para alcanzar sus metas educativas. Al utilizar herramientas tecnológicas, los tutores pueden identificar las fortalezas y áreas de mejora de los estudiantes, diseñando rutas de aprendizaje individualizadas que potencien su desarrollo académico y personal. Este enfoque no solo mejora los resultados, sino que también fomenta la autonomía y la motivación en el proceso de aprendizaje.

- ⌘ Innovación pedagógica: el modelo MITICA promueve el uso creativo de las TIC para diseñar experiencias de aprendizaje que sean significativas, motivadoras y alineadas con las demandas actuales. Hernández-Ortega *et al.* (2019), destacan que la innovación pedagógica es esencial para mantener el interés de los estudiantes y promover un aprendizaje activo y participativo. Este modelo no se limita a incorporar tecnología como un recurso adicional, sino que la integra de manera estratégica para fomentar un aprendizaje más dinámico, interactivo y alineado con las demandas y desafíos del siglo XXI.

## **b) Componentes del Modelo MITICA enfocado en tutorías**

El modelo MITICA se estructura en cinco componentes interrelacionados, que guían la integración de las TIC en la tutoría universitaria:

- ⌘ *Diseño de ambientes de aprendizaje*: implica planear y crear espacios, tanto físicos como virtuales, que integren de ma-

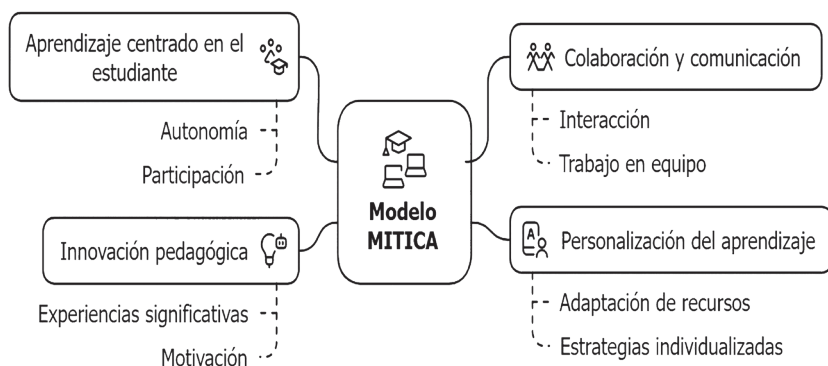


Figura 33. Modelo MITICA: Integración de las TIC en educación.  
 Fuente: Elaboración propia a partir de Area-Moreira *et al.* (2020)

nera efectiva recursos tecnológicos y pedagógicos para potenciar el proceso de aprendizaje. Según Sánchez-Rodríguez *et al.* (2020), estos entornos deben diseñarse con un enfoque centrado en el estudiante, promoviendo la interacción, colaboración y construcción activa del conocimiento. En el ámbito físico, esto puede incluir la disposición de aulas equipadas con herramientas digitales, como pizarras interactivas o dispositivos móviles, que faciliten el acceso a la información y realización de actividades dinámicas. Por otro lado, en el ámbito virtual, se requiere la creación de plataformas o entornos digitales que ofrezcan recursos de tipo multimedia, foros o tableros de discusión y herramientas que permitan la evaluación en línea. La combinación de ambos espacios busca generar experiencias de aprendizaje enriquecido y significativo, flexibles y adaptado a las necesidades de los estudiantes, fomentando así la innovación educativa y el desarrollo de competencias digitales.

- ‡ *Selección de herramientas tecnológicas:* la selección de herramientas tecnológicas es un proceso clave para garantizar que las TIC se alineen con los objetivos específicos de la tutoría y las necesidades de los estudiantes. Según García Valcárcel y Basilotta Gómez (2018), es fundamental realizar un análisis previo que considere factores como el contexto educativo, el perfil de los estudiantes y las competencias que se desean desarrollar. Entre las opciones disponibles se encuentran plataformas de aprendizaje en línea, que facilitan la gestión de contenidos y la interacción entre tutores y estudiantes; aplicaciones móviles, que permiten el acceso flexible y personalizado a recursos educativos; y simuladores, que ofrecen entornos virtuales para la práctica y experimentación en áreas específicas. Además, es importante evaluar la usabilidad, accesibilidad y escalabilidad de estas herramientas para asegurar su efectividad a largo plazo. Una selección adecuada no solo optimiza el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino que también fomenta la motivación y el compromiso de los estudiantes, contribuyendo a una experiencia educativa más enriquecida y dinámica.
  
- ‡ *Formación de tutores:* capacitación de los tutores en el uso efectivo de las TIC y en estrategias pedagógicas innovadoras. La formación de tutores es un componente esencial para garantizar el éxito de los procesos educativos mediados por tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Esta capacitación no solo debe enfocarse en el dominio técnico de las herramientas digitales, sino también en la integración de estrategias pedagógicas innovadoras que permitan a los tutores diseñar experiencias de aprendizaje significativas y adaptadas a las necesidades de los estudiantes (Prendes Espinosa *et al.*, 2021)

- ⌘ *Evaluación y seguimiento*: la evaluación y seguimiento son procesos clave para asegurar que la integración de las TIC en el aprendizaje sea efectiva y cumpla con los objetivos educativos planteados. De acuerdo con González-Sanmamed *et al.* (2020), es fundamental implementar mecanismos sistemáticos que permitan medir el impacto de estas tecnologías en el desempeño académico, la motivación y la participación de los estudiantes. Esto incluye la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, como resultados de evaluaciones, encuestas de satisfacción y observaciones de las interacciones en plataformas digitales.
  
- ⌘ *Sostenibilidad y mejora continua*: la sostenibilidad y mejora continua de los ambientes de aprendizaje enriquecidos con TIC requieren la implementación de procesos sistemáticos que aseguren su evolución y adaptación a los cambios tecnológicos y pedagógicos. Según Área-Moreira *et al.* (2020), es esencial fomentar una cultura de innovación y reflexión entre los educadores, promoviendo la actualización cons-

tante de sus competencias digitales. Además, se deben establecer mecanismos de retroalimentación con los estudiantes y otros actores clave para identificar áreas de mejora. La inversión en infraestructura tecnológica y la formación continua del personal son pilares para mantener la calidad y relevancia de estos entornos.

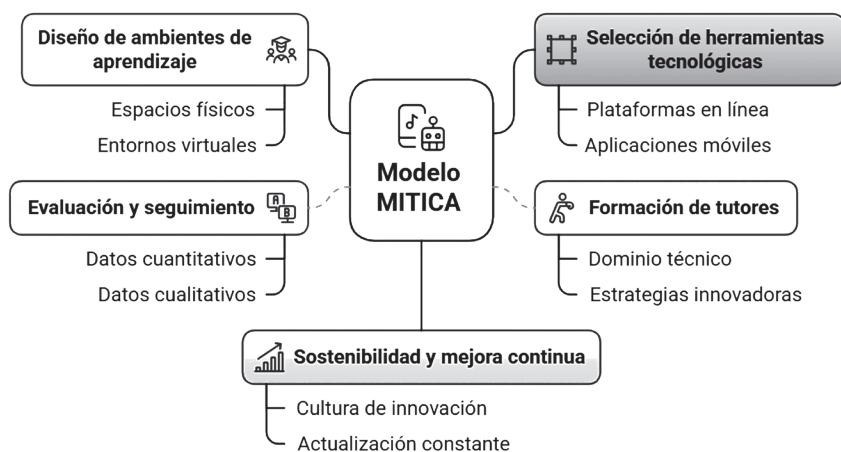


Figura 34. Modelo MITICA para tutorías universitarias.

Fuente: Elaboración propia.

### c) Ejemplos de aplicación del Modelo MITICA en instituciones de educación superior

La pertinencia y aplicabilidad del Modelo MITICA (que integra de manera estratégica las TIC en ambientes de aprendizaje y tutoría) se reflejan en diversas experiencias implementadas en instituciones de educación superior a nivel nacional e internacional. Si bien la documentación específica bajo la etiqueta 'MITICA' puede variar, los principios subyacentes de integración tecnología-pedagogía-con-

tenido para potenciar el aprendizaje y el acompañamiento se observan en iniciativas exitosas (Area Moreira *et al.*, 2020; Cabero Almenara *et al.*, 2022)

Por ejemplo, la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) ha reportado la implementación de un programa de tutoría virtual síncrona y asíncrona que utiliza la plataforma *Microsoft Teams* para dar seguimiento académico y socioemocional a sus estudiantes, logrando una mejora en los índices de retención en los primeros semestres (García-García *et al.*, 2022).

Otro caso relevante es el de la Universidad de Salamanca, España, cuya estrategia de acompañamiento digital incluye el uso de portafolios digitales reflexivos obligatorios en la plataforma *Studium*, lo que ha fomentado el desarrollo de habilidades metacognitivas y la autonomía en el aprendizaje entre los estudiantes tutorados (García Holgado *et al.*, 2020)

Estas experiencias, aunque diversas en su implementación específica, comparten la visión central de utilizar las TIC de manera intencionada para crear ambientes de aprendizaje y tutoría más efectivos y personalizados, principios alineados con el Modelo MITICA demuestran que, con una planificación adecuada y el soporte institucional necesario, es posible adaptar y aplicar estos enfoques para abordar los desafíos actuales de la educación superior y mejorar el acompañamiento estudiantil.

## **d) Aplicación del Modelo MITICA en la tutoría universitaria**

El presente documento explora la aplicación del modelo MITICA en el contexto de la tutoría universitaria en el Tecnológico Nacional de México. Se analizan diversas estrategias que pueden implementarse para mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, utilizando herramientas tecnológicas y metodologías innovadoras. A través de la tutoría virtual, portafolios digitales, gamificación, redes sociales educativas y analítica de datos, se busca fomentar un entorno de aprendizaje más dinámico y colaborativo.

- ⌘ *Tutorías virtuales sincrónicas y asincrónicas*: uso de plataformas como *Zoom*, *Microsoft Teams* o *Google Meet* para realizar sesiones de tutoría en tiempo real o grabadas, permitiendo a los estudiantes tener acceso a los contenidos en cualquier momento y lugar (García Peñalvo, 2021)
  
- ⌘ *Portafolios digitales*: implementación de portafolios electrónicos donde los estudiantes documenten su progreso académico y reflexionen sobre su proceso de enseñanza-aprendizaje (E-A) (Barberà *et al.*, 2018)
  
- ⌘ *Gamificación*: Incorporación de elementos lúdicos y juegos educativos para motivar a los estudiantes y facilitar la adquisición de conocimientos (Deterding *et al.*, 2011).
  
- ⌘ *Redes sociales educativas*: creación de grupos en platafor-

mas como *Facebook* o *WhatsApp* para fomentar el trabajo colaborativo y el intercambio de ideas entre estudiantes y tutores (Castillo Merino y Serradell López, 2018)

- ⌘ *Analítica de datos*: Uso de herramientas de análisis de datos para identificar patrones de desempeño estudiantil y ofrecer tutorías personalizadas (Siemens y Long, 2011)

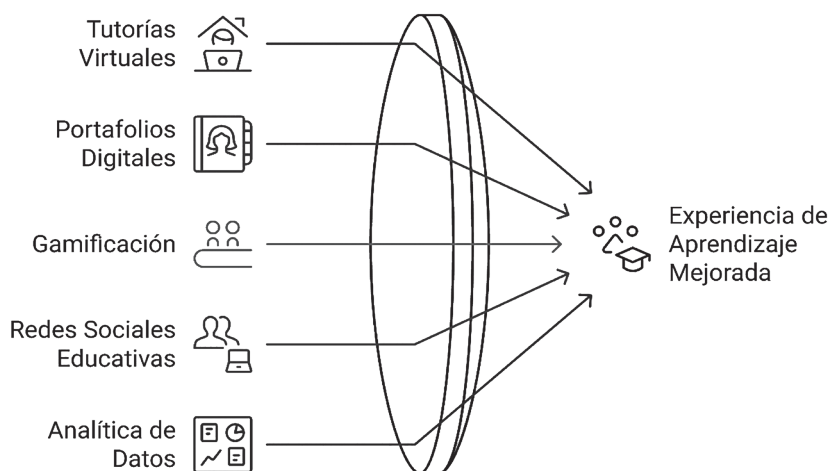


Figura 35. Aplicación del Modelo MITICA en la tutoría universitaria.  
Fuente: Elaboración propia.

### e) Beneficios del Modelo MITICA en la tutoría universitaria

La aplicación del modelo MITICA en la tutoría universitaria ofrece múltiples beneficios, entre los que destacan:

- ⌘ *Mayor accesibilidad*: los estudiantes pueden tener acceso a los diferentes recursos de tutoría en cualquier momento y

desde cualquier lugar, eliminando barreras geográficas y temporales (Cabero Almenara y Llorente Cejudo, 2020)

- ⌘ *Aprendizaje activo*: las TIC fomentan la participación de los estudiantes, promoviendo un aprendizaje más profundo y significativo (Hernández Ortega *et al.*, 2019)
- ⌘ *Retroalimentación oportuna*: las herramientas tecnológicas permiten a los tutores brindar retroalimentación inmediata y personalizada, lo que facilita la mejora continua del estudiante (González Sanmamed *et al.*, 2020)
- ⌘ *Desarrollo de competencias digitales*: los estudiantes adquieren las habilidades esenciales basadas en las nuevas TIC, para enfrentar los desafíos del mundo laboral actual (Area Moreira *et al.*, 2020)

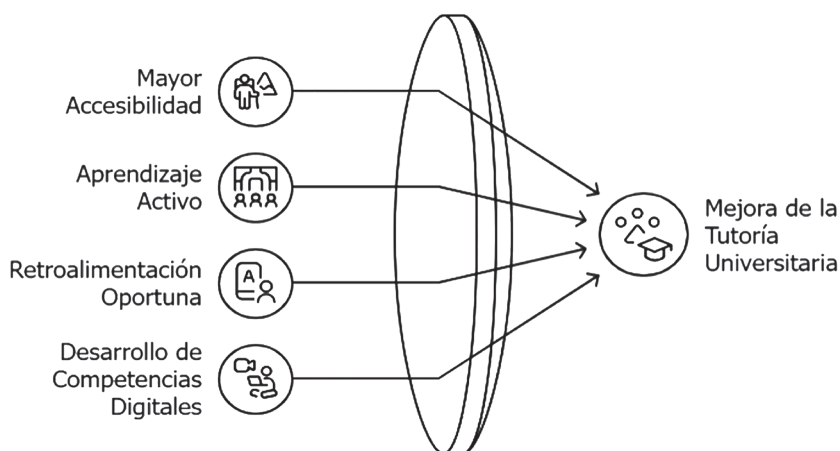


Figura 36. Beneficios del Modelo MITICA en la tutoría universitaria.  
Fuente: Elaboración propia.

## f) Desafíos de la implementación del Modelo MITICA

A pesar de sus ventajas, la implementación del modelo MITICA en la tutoría universitaria presenta algunos retos:

- ✦ *Brecha digital*: uno de los desafíos más significativos es la brecha digital; es decir, que no todos los estudiantes tienen acceso a los diversos dispositivos tecnológicos y a una conexión a Internet eficiente y de calidad, lo que puede limitar su participación plena en las actividades de tutoría que utilizan el modelo MITICA (Sánchez Rodríguez *et al.*, 2020)

El desafío de la brecha digital en el contexto de la educación superior mexicana, particularmente en instituciones como el Tecnológico Nacional de México, trasciende solo la disponibilidad de hardware y conexión a internet, se manifiesta también en la fisura existente de habilidades digitales, donde tanto estudiantes como un sector del cuerpo docente pueden carecer de las competencias necesarias para utilizar eficazmente las herramientas y plataformas digitales con fines educativos y formación tutorial (Chávez Márquez *et al.*, 2023). Además, la brecha de uso se evidencia en la forma en que se emplean las TIC, a menudo, su uso se limita a la entrega de tareas o el consumo pasivo de información, sin explotar su potencial para la interacción, la colaboración y la construcción activa del conocimiento (Ramírez Montoya *et al.*, 2024; Sánchez-Rodríguez *et al.*, 2022)

Para mitigar estas barreras multifacéticas en la implementación del Modelo MITICA, es imperativo adoptar estrategias integrales. Más allá de proporcionar acceso físico a equipos o conexiones (mediante programas de préstamos de tabletas o habilitación de espacios con mayor rango de conectividad en el campus), se requieren acciones dirigidas a la formación de competencias. Esto incluye programas de alfabetización y profundización digital para estudiantes, enfocados no solo en el manejo técnico de las herramientas, sino en su uso pedagógico y profesional crítico (UNESCO, 2023). Para los docentes, como se discute más adelante, la capacitación debe ser continua y orientada a la didáctica digital, mostrándoles cómo diseñar experiencias de tutoría innovadoras utilizando las TIC (Ramírez Montoya *et al.*, 2022). Asimismo, es crucial el desarrollo de recursos educativos abiertos (REA) y materiales adaptables que consideren la diversidad de accesos y habilidades, quizás ofreciendo formatos que requieran baja conectividad o permitan el trabajo offline (UNESCO, 2021). La creación de redes de soporte técnico y pedagógico accesibles dentro de la institución es igualmente fundamental para resolver dudas y problemas que surjan en el día a día (García Holgado *et al.*, 2020)

- ⌘ *Resistencia al cambio*: este es otro obstáculo importante, algunos tutores pueden mostrarse reacios a adoptar nuevas tecnologías o metodologías, prefiriendo continuar con enfoques tradicionales que les resultan más familiares (Prendes-Espinosa *et al.*, 2021). Esta resistencia puede obstaculizar la implementación efectiva del modelo.

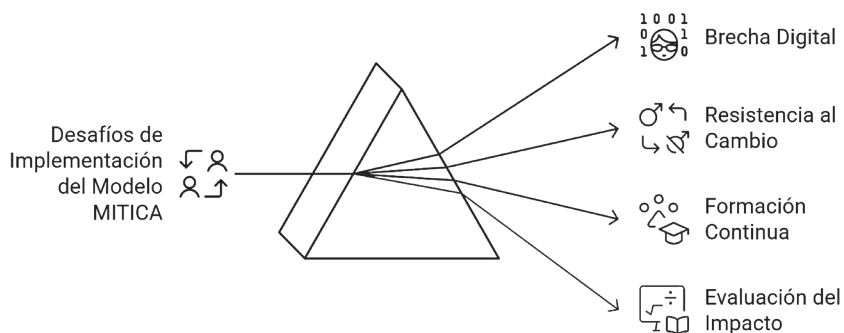


Figura 37. Desafíos en la implementación del Modelo MITICA.

Fuente: Elaboración propia.

- ⌘ *Formación continua:* la formación continua de los tutores es esencial para el éxito del modelo MITICA. Es necesario invertir en la capacitación constante de los tutores para garantizar un uso efectivo de las TIC en sus prácticas de tutoría (García Valcárcel y Basilotta Gómez, 2018). Sin una formación adecuada, los tutores pueden no estar preparados para aprovechar con mayor eficacia y eficiencia las herramientas relativas a este modelo.
  
- ⌘ *Evaluación del impacto de las TIC en el proceso de E-A de los estudiantes es un desafío que debe abordarse.* Se requiere desarrollar indicadores claros y efectivos para medir cómo las tecnologías implementadas influyen en las experiencias de aprendizaje de los estudiantes (Siemens y Long, 2011). Sin una evaluación adecuada, es difícil determinar la efectividad del modelo MITICA y realizar ajustes necesarios.

## Propuesta de implementación en el Instituto Tecnológico de Puebla

El Instituto Tecnológico de Puebla (ITP) se encuentra en un proceso de transición hacia un modelo tutorial digitalizado, esta propuesta busca aplicar el Modelo MITICA para optimizar las tutorías mediante actividades interactivas, trabajo colaborativo y evaluación formativa, aprovechando las ventajas de la plataforma de *Microsoft Teams*. El programa piloto actual del Programa de Acción Tutorial (PAT 1 y PAT 2) ya está en marcha, con una evaluación cualitativa (Acreditado/No acreditado). Esta propuesta amplía dicho piloto, incorporando estrategias estructuradas de gamificación, razonamiento lógico, portafolios digitales y mentoría docente, con el fin de mejorar la retención estudiantil y ampliar el uso de competencias digitales.

### a) Diagnóstico y contexto actual

⌘ Plataforma propuesta: *Microsoft Teams*

Las principales razones de proponerla son:

- Es conocida y manejada por la mayoría de los profesores y estudiantes.
- Permite sesiones sincrónicas, almacenamiento de archivos y trabajo colaborativo.
- Ofrece mayor estructura para secuenciar actividades (ej. PAT 1 y PAT 2)
- Permite rúbricas de evaluación y seguimiento detallado.

- ⌘ Situación actual del Programa de Acción Tutorial: se maneja un sistema de evaluación simplificada con los criterios de:
  - Entregado/No entregado (por actividad, con seguimiento riguroso)
  - Acreditado/No acreditado (final)
  
- ⌘ Necesidades identificadas: se requiere mayor interacción en actividades formativas (no solo entrega de documentos) con énfasis en:
  - Desarrollo de habilidades blandas mediante dinámicas digitales.
  - Capacitación docente en diseño de tutorías innovadoras.

## **b) Diseño de Ambientes de Aprendizaje (MITICA)**

- ⌘ Se propone para generar ambientes propicios lo siguiente:
  - Uso de Microsoft Teams para tutorías sincrónicas con videollamadas integradas.
  - Énfasis en el trabajo colaborativo por ejemplo con canales por grupo, documentos compartidos, entre otros.
  - Realizar la secuenciación de actividades del PAT, por ejemplo, módulos por semana.
  - Formación de portafolios digitales en repositorio de evidencias descargables.

### c) Actividades Propuestas (Gamificación y Razonamiento Lógico)

Actividad	Plataforma	Descripción
Retos de lógica	<i>Teams</i> ( <i>Excel + PPT</i> )	Ejercicios interactivos con retroalimentación automática (ej. puzzles matemáticos)
Sala de escape virtual	<i>Teams</i> ( <i>Forms + PPT</i> )	Dinámica grupal para resolver problemas en tiempo limitado (PAT 2)
Portafolio reflexivo	<i>Teams</i> ( <i>Word + PPT</i> )	Entrega semanal de reflexiones + autoevaluación (almacenable en PDF)
Debates en foros	<i>Teams</i>	Discusión de casos reales (ej. ética profesional)

Fuente: Elaboración propia.

### d) Capacitación docente

La formación continua de los tutores es un pilar crítico para el éxito de la implementación del Modelo MITICA en la tutoría universitaria, asegurando que posean tanto el dominio técnico de las herramientas digitales como las competencias pedagógicas para integrarlas exitosamente. La propuesta para el Instituto Tecnológico de Puebla incluye un enfoque multifacético para la capacitación, inicialmente, se proponen talleres intensivos de fin de semestre (30 horas) estructurados en los siguientes módulos prácticos:

- ⌘ *Módulo 1*: Diseño de actividades gamificadas y creativas en *Teams*, se centrará en el uso didáctico de herramientas

como *Microsoft Forms* para cuestionarios interactivos, *Excel* para seguimiento y análisis básico de datos de participación, y *PowerPoint* o herramientas externas integrables para crear narrativas de “Cuartos de Escape” o retos lógicos. Se priorizará el aprendizaje basado en proyectos, donde los tutores diseñarán sus propias actividades aplicables directamente a sus grupos tutoriales.

- ⌘ *Módulo 2: Uso avanzado de Teams* para tutorías dinámicas, explorará funcionalidades como las encuestas en vivo durante sesiones sincrónicas, la organización de *breakout rooms* para discusiones en pequeños grupos, la gestión de canales temáticos para debates asíncronos y el aprovechamiento del sistema de tareas y rúbricas para la evaluación formativa de portafolios digitales.
  
- ⌘ *Mentoría docente*: complementariamente se establecerá un programa de mentoría docente, donde tutores con experiencia avanzada en el uso de TIC acompañarán a colegas con menos experiencia. Esta mentoría se basará en sesiones individuales o grupales, observación entre pares (presencial o virtual), y la creación de una comunidad de práctica donde se comparten recursos, experiencias y soluciones a desafíos comunes. Se generarán recursos de apoyo continuo, incluyendo videotutoriales cortos (microaprendizaje) sobre funcionalidades específicas de *Teams* o estrategias de tutoría digital,

guías rápidas y un repositorio institucional de buenas prácticas.

- ✚ *Formatos de capacitación flexibles*, se explorarán como recursos de apoyo formatos como cursos en línea asíncronos accesibles en la plataforma propuesta de *Teams*, que permitirán a los tutores avanzar a su propio ritmo. El objetivo es construir progresivamente un cuerpo docente tutorial no solo competente técnicamente, sino innovador y confiado en el diseño de ambientes de tutoría digital que promuevan activamente el desarrollo integral de los estudiantes (Ramírez Montoya et al., 2022)

## **e) Evaluación y seguimiento**

Para obtener una visión integral de la efectividad del Modelo MITICA en la tutoría universitaria, la estrategia de evaluación debe trascender los indicadores puramente cuantitativos y la evaluación dicotómica. Es fundamental capturar la riqueza de las experiencias y percepciones de los principales actores involucrados: estudiantes y tutores.

Indicadores clave:

- *Participación*: número de estudiantes activos en la plataforma de *Microsoft Teams*.
- *Retroalimentación*: encuestas de satisfacción (*Microsoft Forms*).

- *Portafolios completos*: % de entregas a tiempo en *Teams*.
- *Evaluación cualitativa*: Acreditado: Cumplió con el 80% de actividades más participación activa; no acreditado: inasistencia o entregas incompletas.

## **Métodos de recolección de datos cualitativos**

Se propone integrar métodos como:

Entrevistas semiestructuradas o grupos focales realizados con una muestra representativa de estudiantes de diferentes programas para explorar en profundidad su experiencia con las tutorías digitales, el impacto percibido en su aprendizaje, la motivación y el desarrollo de habilidades, los aspectos más valorados y los desafíos encontrados. Estas conversaciones permitirán comprender el por qué detrás de los datos cuantitativos.

Entrevistas con tutores para recoger su perspectiva sobre la implementación del modelo, la efectividad de las herramientas y estrategias propuestas, los desafíos enfrentados, la utilidad de la capacitación recibida y las sugerencias para la mejora continua del programa.

Análisis de contenido cualitativo, de las reflexiones escritas por los estudiantes en sus portafolios digitales (si el formato lo permite) o de las interacciones en foros de debate grupales. Este análisis puede revelar patrones en la comprensión, las dificultades, las

estrategias de aprendizaje utilizadas y el desarrollo del pensamiento crítico o reflexivo.

La triangulación de los datos cuantitativos (participación, cumplimiento de actividades, métricas de retención a futuro) con los resultados cualitativos (testimonios, percepciones, análisis de contenido) ofrecerá una evaluación mucho más completa y matizada del impacto real del Modelo MITICA, permitiendo no solo medir su alcance, sino también comprender las dinámicas subyacentes y orientar los ajustes necesarios para su optimización continua (González Sanmamed et al., 2020)

### Evaluación de la comunicación sincrónica

Indicador	Instrumento	Periodicidad
Asistencia a videollamadas	Reporte de Teams	Semanal
Participación activa	Rúbrica de observación	Por sesión
Uso de videos	Videollamada MS Teams	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

## f) Resultados esperados para el primer semestre

Los objetivos, metas y mecanismo de medición son:

Objetivo	Meta	Medición
Reducción de deserción	10% menos abandonos	Comparativo de matrícula inicial vs. final.
Docentes capacitados	70% del plantel	Registro de asistencia a talleres.
Portafolios completos	85% de estudiantes	Reporte de <i>Teams</i>

Fuente: Elaboración propia.

## g) Desafíos y soluciones

Desafío	Estrategia de Mitigación
Resistencia a <i>Teams</i>	Guías paso a paso más soporte técnico permanente.
Brecha digital en estudiantes	Acceso a equipos más tutoriales en formato video.
Carga laboral docente	Reconocimiento institucional, por ejemplo otorgar créditos académicos.

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, esta propuesta integra el Modelo MITICA en el Instituto Tecnológico de Puebla mediante:

- ✦ Uso de *Microsoft Teams* aprovechando sus fortalezas.
- ✦ Actividades innovadoras como gamificación, portafolios, mentoría.
- ✦ Evaluación formativa sin calificación numérica, pero con seguimiento riguroso.

El programa piloto actual sentará las bases para una implementación escalable, priorizando la experiencia del estudiante y la capacitación docente. Futuras investigaciones podrían medir el impacto en indicadores de retención y desempeño académico.

**h) Los próximos pasos que se plantean son:** primero monitorear el piloto (en el semestre actual) para ajustar la frecuencia óptima de videollamadas y los tipos de actividades más efectivas; en segundo lugar, escalar el modelo a otros programas académicos, basado en resultados.

En síntesis, esta propuesta no solo "aterriza" el Modelo MITICA en el contexto del Instituto Tecnológico de Puebla, sino que lo hace mediante una implementación realista, medible y centrada en la experiencia humana, manteniendo el equilibrio entre innovación tecnológica y pedagogía efectiva.

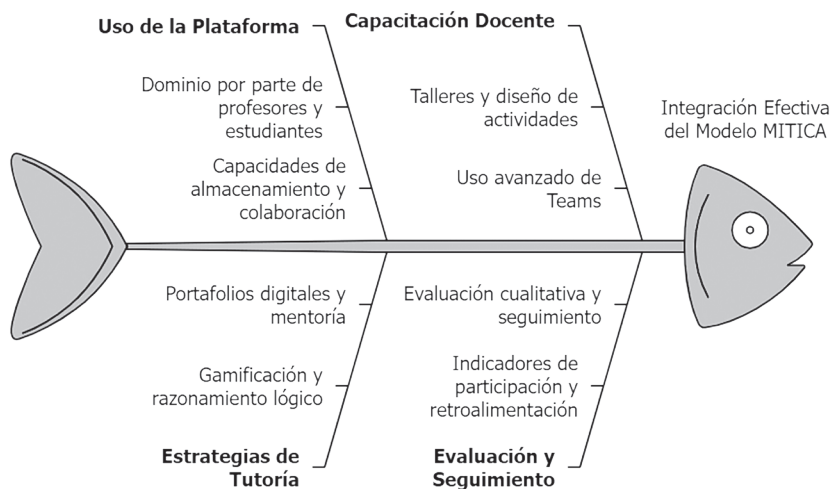


Figura 38. Implementación exitosa del Modelo MITICA.

Fuente: Elaboración propia.

# Conclusiones

El modelo MITICA es una estrategia educativa que apoya la transformación de la tutoría universitaria dentro del Tecnológico Nacional de México, este modelo no solo integra las TIC de manera estratégica, sino que también busca enriquecer los ambientes de aprendizaje, permitiendo a los tutores ofrecer un apoyo más eficaz e individualizado para cada estudiante. A través de esta integración, se espera contribuir significativamente al éxito académico y personal de los estudiantes.

El modelo MITICA representa una buena oportunidad para mejorar los procesos de desarrollo de la tutoría universitaria. Al crear ambientes de aprendizaje enriquecidos, los tutores pueden adaptarse mejor a las necesidades específicas de los estudiantes, ofreciendo un proceso de aprendizaje más dinámico y eficiente. Sin embargo, es crucial reconocer y abordar los retos que pueden surgir durante su implementación. Uno de los principales desafíos es garantizar que todos los estudiantes puedan tener un acceso equitativo a las herramientas digitales necesarias, para beneficiarse de este modelo.

Para que el modelo MITICA se implemente con éxito, es esencial llevar a cabo una planificación cuidadosa que contemple las diversas realidades de los estudiantes; un enfoque centrado en el

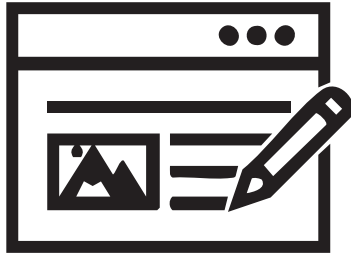
estudiante permitirá que se maximicen las oportunidades de aprendizaje y se minimicen las barreras tecnológicas. Con el compromiso adecuado y una estrategia bien definida, el modelo MITICA puede convertirse en un pilar fundamental de la tutoría universitaria en la era digital, promoviendo un entorno educativo más inclusivo y eficaz.

# Referencias

- ANUIES. (2023). Anuario Estadístico de Educación Superior. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Area Moreira M. (2007). Alfabetización digital y competencias informacionales. En F. J. Tejedor (Ed.), Educación y tecnologías de la información y la comunicación (pp. 55-78). Ediciones Universidad de Salamanca.
- Area Moreira M. y Adell J. (2020). Tecnologías digitales y cambio educativo. Ediciones Octaedro.
- Area Moreira M., Hernández Rivero V. y Sosa Alonso J. J. (2020). Modelos de integración de las TIC en educación. Ediciones Octaedro.
- Barberà E., Gewerc A. y Rodríguez J. L. (2018). Portafolios electrónicos y educación superior en España. Editorial UOC.
- Cabero J. (2018). Las TIC en la educación superior: Retos y oportunidades. Ediciones Síntesis.
- Cabero Almenara J. y Llorente Cejudo M. C. (2020). Tecnologías digitales para la educación en la era digital. Editorial Síntesis.
- Castillo Merino D. y Serradell López E. (2018). Redes sociales y educación: Una perspectiva crítica. Editorial UOC.
- Chávez Márquez I. L., Ordóñez Parada A. I. y Flores Morales C. R. (2023). Competencias digitales en universitarios a través de innovaciones educativas: una revisión de la literatura actual. *Apertura* (Guadalajara, Jal.), 15(2), 74-87. <https://doi.org/10.32870/ap.v15n2.2398>
- CONAHCYT (2024). Indicadores de cobertura en educación superior por entidad federativa. Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías.
- COPAES (2023). Informe sobre la calidad de la educación superior en México. Consejo para la Acreditación de la Educación Superior.
- Deterding S., Dixon D., Khaled R. y Nacke L. (2011). Gamificación: Uso de elementos de juego en contextos no lúdicos. *ACM*. <https://doi.org/10.1145/1979742.1979575>
- Díaz Barriga F. (2017). Tutoría y educación superior: Un enfoque basado en competencias. McGraw-Hill.

- García Aretio L. (2020). Educación a distancia y virtual: Calidad, disrupción y aprendizajes. Editorial UNED.
- García Holgado A., Camacho Díaz A. y García Peñalvo F. J. (2020). Brecha digital y competencia digital en estudiantes universitarios. *Education in the Knowledge Society (EKS)*.
- García Peñalvo F. J. (2021). Innovación educativa en la era digital. Ediciones Universidad de Salamanca.
- García Valcárcel A. y Basilotta Gómez V. (2018). Tecnologías para la educación en el siglo XXI. Editorial Síntesis.
- Hernández Ortega J., Pennesi Fruscio M., López Diego S. y Vázquez Gutiérrez A. (2012). Tendencias emergentes en educación con TIC. Editorial Espiral.
- Hernández Sellés N., Muñoz Carril P. C. y González Sanmamed M. (2024). Aprendizaje colaborativo en entornos digitales. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 27(2), 9–15. <https://doi.org/10.5944/ried.27.2.40208>
- INEGI (2021). Encuesta para la Medición del Impacto COVID-19 en la Educación. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/investigacion/ecovided/2020/>
- López M. e Hinojosa E. (2020). Tutorías virtuales en la educación superior: Experiencias en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 82(1), 45-60.
- Microsoft Education (2023). Uso de Teams para el aprendizaje colaborativo. <https://aka.ms/TeamsEdu>
- Muñoz Carril P. C. y González Sanmamed M. (2012). La integración de las TIC en la universidad. Formación y uso de aplicaciones de infografía y multimedia. *Perfiles Educativos*, XXXIV (137), 46-67.
- Prendes Espinosa M. P., Solano Fernández I. M. y Sánchez-Vera, M. M. (coords.) (2021). *Tecnologías y pedagogía para la enseñanza STEM*. Pirámide.
- Ramírez Montoya M. S., Valenzuela González J. R. y Valdez García J. E. (2022). Competencias digitales en la educación superior: Retos y oportunidades en América Latina. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 25(1), 9-30.
- Sánchez Rodríguez J., Ruiz Palmero J. y Gómez García M. (2020). *Tecnologías emergentes en educación*. Editorial Síntesis.
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2023). Principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2022-2023.

- Siemens G. y Long, P. (2011). *Analítica del aprendizaje y educación*. *Educuse Review*.
- Tecnológico Nacional de México (2022). *Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026*.
- UNESCO (2019). *Marco de competencias de los docentes en materia de TIC*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371024>
- UNESCO (2021). *Open Educational Resources (OER): Policy, costs, transformation*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379939>
- UNESCO (2023). *Guidelines on the development of open educational resources policies*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385346>
- Zabalza Beraza M. A. (2018). *Innovación en la enseñanza universitaria*. Narcea Ediciones.
- Zorrilla J. y Pérez M. (2019). *La tutoría en la educación superior: Un enfoque basado en competencias*. Editorial Trillas.



## Capítulo 10

# Características de un *software* para el seguimiento de tutorías en una institución de educación superior

IRMA DELIA ROJAS CUEVAS  
JOSÉ RAFAEL MENDOZA VÁZQUEZ  
JUAN DÍAZ TÉLLEZ  
CARLOS RAFAEL MENDOZA ROJAS



# Introducción

En México, la tutoría emergió en 2014 como una propuesta de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) para evitar la deserción, el rezago escolar y el bajo rendimiento académico (Benítez Pérez *et al.*, 2023, p. 4). Desde entonces, se ha implementado en diversas instituciones de educación superior como una estrategia clave para el acompañamiento estudiantil. En la actualidad, diversas instituciones llevan a cabo programas de tutoría que orientan a los estudiantes en su adaptación al entorno universitario y les brindan apoyo académico.

No obstante, la relación desigual entre el número de estudiantes y docentes, sumada a las múltiples funciones institucionales, ha llevado a delegar la gestión de las tutorías a distintos actores, como coordinadores institucionales y departamentales, tutores y tutorados. Esta fragmentación puede generar problemas de comunicación y dificultar el flujo eficiente de información, afectando la efectividad del sistema.

Este escenario refleja un desafío persistente en la educación superior mexicana, donde los altos índices de deserción, reprobación y rezago académico siguen siendo preocupaciones estructurales (ANUIES, 2022; SEP, 2022). Además, factores psicoemocionales

como la ansiedad, la falta de orientación y el aislamiento influyen negativamente en el desempeño académico (Pérez Pérez et al., 2021)

Como alternativa, se propone el diseño de un *software* de apoyo al sistema de tutorías que además de facilitar la comunicación entre los actores involucrados, mejore la disponibilidad, el análisis de datos y personalizar el seguimiento académico, integre herramientas que permitan identificar, registrar y dar seguimiento a aspectos emocionales del estudiantado, reconociendo su impacto en el desempeño y bienestar general. Esta herramienta digital permitiría superar limitaciones estructurales y operativas, y fortalecer el acompañamiento integral al estudiantado desde un enfoque de mejora continua (Thomas et al., 2023)

En el caso del Tecnológico Nacional de México (TECNM), se cuenta con un manual del tutor que incluye cuestionarios diagnósticos para conocer las necesidades y fortalezas de los estudiantes, sin embargo, estos instrumentos se aplican únicamente al inicio de la carrera y los tutores no acceden a sus resultados, lo que dificulta el seguimiento posterior. Cabe destacar que las tutorías tienen un impacto positivo en el desempeño académico, como lo demuestran estudios recientes que incorporan métodos de análisis estadístico y modelos de mediación (Huang et al., 2023)

Por ello, se plantea la siguiente hipótesis “un sistema digital bien estructurado, que incorpore inteligencia artificial y seguimien-

to personalizado, puede aumentar la efectividad de los programas de tutoría institucional al mejorar la experiencia de los usuarios y apoyar la toma de decisiones pedagógicas”.

El objetivo general de este trabajo es proponer las características esenciales que debe incluir un *software* de apoyo al sistema de tutorías en el Tecnológico Nacional de México (TECNM), con el propósito de fortalecer la comunicación entre los actores involucrados, sistematizar la información académica y emocional del estudiantado y facilitar la toma de decisiones pedagógicas informadas.

En este capítulo se presenta una propuesta conceptual sobre las características de un *software* para el seguimiento de tutorías en instituciones de educación superior, basado en la revisión de literatura actual. No se trata de una aplicación desarrollada ni validada, sino de una descripción teórica que servirá de base para futuros desarrollos e investigaciones en el área. Se plantea una posible ruta metodológica para su validación centrada en las necesidades reales de los usuarios (tutores, estudiantes y autoridades)

En las siguientes secciones se presenta el marco teórico que revisa diversas propuestas relacionadas con el uso de herramientas tecnológicas para apoyar las tutorías, tanto en el ámbito académico como emocional. Se analizan aplicaciones de *software* que facilitan la orientación, el seguimiento personalizado y la interacción entre estudiantes y tutores, destacando las características y fun-

ciones de sistemas innovadores que incorporan inteligencia artificial y metodologías constructivistas.

Posteriormente se detalla la metodología propuesta para diseñar un *software* de seguimiento de tutorías, basada en las mejores prácticas observadas en diversas instituciones de educación superior, con el objetivo de crear una herramienta flexible, accesible y personalizada. Enseguida se presentan las características clave que debe incluir dicho *software*, como la orientación académica, el análisis de datos, la interacción en tiempo real, y la adaptación a diversos perfiles de estudiantes, con énfasis en el uso de tecnologías avanzadas para mejorar la eficacia de las tutorías y la experiencia del usuario.

Además se propone una metodología y validación de la propuesta, donde al final se presenta un resumen de las etapas y los puntos más relevantes a considerar para validar el sistema y se finalmente con la presentación de las conclusiones.

## Marco teórico

En el ámbito de las tutorías en educación superior, se han propuesto diversas iniciativas, por ejemplo, Olvera Guevara *et al.* (2023), plantean el desarrollo de un *software* para la orientación, familiarización y seguimiento de los estudiantes a lo largo de su

carrera profesional, aunque no detallan las características específicas del sistema; por otro lado, Pluma Amaro *et al.* (2024), proponen una aplicación móvil que permite a los estudiantes solicitar asesorías en horarios específicos y para determinadas asignaturas; en esta propuesta los profesores disponibles eligen a los estudiantes que podrán atender en horarios definidos.

También, existen propuestas más especializadas que se centran en materias específicas, un ejemplo es el trabajo de González *et al.* (2021), quienes desarrollaron una aplicación para el curso de matemáticas básicas, que ofrece información detallada del contenido y permite a los estudiantes dejar comentarios y completar encuestas de satisfacción.

Es fundamental que los sistemas de tutorías incorporen mecanismos de seguimiento y análisis de las asesorías, ya que esto facilita la evaluación de su funcionamiento y la generación de informes que ayuden en la toma de decisiones, como se señala en Yáñez *et al.* (2022). Un enfoque integral sobre este tema es presentado por García González *et al.* (2022), quienes, desde el nivel de secundaria, incluyen análisis de vocación y pruebas diagnósticas para identificar las fortalezas y debilidades del estudiantado, ofreciendo soporte en áreas académicas, emocionales y económicas.

En cuanto a los sistemas de tutoría para el aprendizaje de adultos, Nattamai *et al.* (2024), destacan las diferencias entre las herra-

mientas dirigidas a jóvenes y a adultos, debido a las características propias de cada grupo de edad. Esto resalta la necesidad de adaptar las tecnologías a las particularidades de los estudiantes según su contexto.

En el ámbito del diseño de sistemas de tutorías, se han desarrollado diversas propuestas que incorporan Inteligencia Artificial (IA); Calo y MacLellan (2024), presentan interfaces de tutores inteligentes que personalizan los contenidos según las necesidades del usuario. Además, el análisis de datos desempeña un papel crucial en la mejora de estos sistemas, como explican Huang *et al.* (2021), quienes combinan métodos pedagógicos con análisis de datos para optimizar el diseño de los sistemas.

Por su parte, Schmellenkamp *et al.* (2023), proponen el uso de flujos de trabajo para modelar lógicamente sistemas de tutoría inteligente.

En relación con el aprendizaje, algunos estudios han explorado soluciones escalables y automatizadas de tutorías como las presentadas por Feng Ty *et al.* (2023), que fomentan un enfoque constructivista aprovechando las capacidades de la inteligencia artificial. De manera similar, en el campo de la música, Borgogno y Turchet (2022), desarrollaron aplicaciones *web* que apoyan el aprendizaje de escalas, mientras Keuning *et al.* (2021), se enfocan en herramientas que corrigen errores en la programación, ayudando a

mejorar la calidad del código. Por su parte, Schmucker (2024), estudia la convergencia del aprendizaje automático y la tecnología generativa para fomentar mejores prácticas docentes mediante el uso de la IA.

Por otro lado, varios estudios se centran en la personalización de las tutorías desarrollando modelos que predicen el rendimiento de los estudiantes en tiempo real. Yu *et al.* (2023), analizan el desempeño tanto de los estudiantes como de tutores en línea, mientras que Krause Levy *et al.* (2022), profundizan en la interacción tutor-tutorado para mejorar los resultados de las tutorías en cursos introductorios. Asimismo, Thomas *et al.* (2023), exploran cómo la tutoría nacional ha mejorado el desempeño de los tutores y ha contribuido a mitigar la pérdida de aprendizaje entre los estudiantes.

En cuanto a los sistemas de tutoría, existen investigaciones sobre formatos adaptativos de código abierto que emplean principios de tutoría inteligente, por ejemplo, Pardos *et al.* (2023), presentan un sistema basado en este enfoque y Anastasopoulos *et al.* (2023), proponen un sistema de tutoría adaptativa gratuito y de código abierto que facilita la experimentación. También se han realizado estudios sobre tutores con inteligencia artificial que integran patrones de interacción para mejorar la retroalimentación, como se observa en Frankford *et al.* (2024), quienes destacan los beneficios de este enfoque, aunque también mencionan los retos que pueden inhibir el progreso del aprendizaje.

Otros estudios exploran el uso de tutorías inteligentes en plataformas como los MOOC; Rothkrantz *et al.* (2024) presentan un sistema de tutoría inteligente para apoyar del aprendizaje de los estudiantes; en una línea similar, Siddiqui *et al.* (2024), investigan el uso de modelos expertos para codificar estrategias de resolución de problemas y Chen *et al.* (2023), desarrollan un sistema de tutoría basado en IA para la planificación y ajuste automático de cursos.

Por otra parte, Thomas *et al.* (2024), analizan la combinación de tutoría humana e inteligencia artificial en modelos híbridos y Rodríguez Chávez (2021), explora cómo la IA puede representar el conocimiento y dirigir el proceso de enseñanza.

En el ámbito de la tutoría a distancia, se han realizado investigaciones sobre herramientas de videoconferencia con retroalimentación inmediata, por ejemplo, Wittig *et al.* (2024), muestran cómo el uso de la realidad aumentada mejora los resultados. Asimismo (Oliva *et al.*, 2019), exploran cómo la tecnología puede mejorar las tutorías en la educación superior. Quezada López (2017), también aborda la tutoría a distancia, apoyada en herramientas de video conferencia con interacción y retroalimentación inmediata, que ha mostrado mejores resultados con el uso de realidad aumentada.

Además, se han desarrollado propuestas para mejorar la tutoría virtual con uso de herramientas tecnológicas (Oliva *et al.*, 2019), así como estudios que destacan las distintas modalidades de tutorías, con especial énfasis en las tutorías virtuales (Quezada López, 2017)

Es necesario hacer hincapié en el uso de la inteligencia artificial en los sistemas de tutorías, diversos trabajos exploran su impacto en la educación, redefiniendo las formas de enseñar y aprender. González González (2023), subraya la importancia de la IA en estos sistemas, destacando su potencial transformador en el ámbito educativo.

Aunque la gestión de las emociones no se menciona de manera explícita en los modelos de tutoría, esta dimensión es inherente al ser humano y por tanto, inseparable del proceso educativo. Las emociones influyen directamente en la motivación, el aprendizaje y la toma de decisiones, tanto del estudiantado como de los tutores. Ignorarlas supone una visión incompleta del acompañamiento académico. Por ello, es fundamental que cualquier propuesta de mejora al sistema de tutorías, incluida la incorporación de herramientas tecnológicas, considere mecanismos para identificar y dar seguimiento a los aspectos emocionales, con el fin de brindar un apoyo más integral, empático y efectivo.

## Propuesta

En esta sección se aborda la arquitectura, las características, los perfiles propuestos para el *software* de tutorías y los puntos que debe cubrir una etapa de validación del *software*.

### a) Arquitectura del *Software*

Para garantizar la eficacia del *software* de tutorías, se propone una arquitectura basada en microservicios, esta arquitectura se muestra en la Figura 39.



Figura 39. Arquitectura del software de tutorías.

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los módulos propuestos tienen una función específica que se detalla a continuación:

- ⌘ *Módulo de Gestión de Usuarios*: administra perfiles y roles de usuarios.

- ⌘ *Módulo de Asesorías*: permite la programación y gestión de sesiones de tutoría.
- ⌘ *Módulo de Análisis de Datos*: integra herramientas de aprendizaje automático para la evaluación del progreso estudiantil.
- ⌘ *Módulo de Comunicación*: facilita la interacción entre tutores y tutorados mediante foros, *chats* y videoconferencias.
- ⌘ *Módulo de Reportes y Evaluaciones*: genera informes detallados sobre el desempeño académico y la efectividad de las tutorías.

## b) Características del *Software*

El desarrollo del *software* de tutorías propuesto se basa en la identificación de mejores prácticas observadas en diversas instituciones, ver Figura 40.



Figura 40. Características esenciales del *software* de tutorías.

Fuente: Elaboración propia.

Sus características esenciales son:

⌘ *Orientación y Seguimiento Personalizado*

El *software* contiene un seguimiento continuo del progreso del estudiante durante su carrera profesional, desde su ingreso hasta su egreso, ayudando en la orientación académica y emocional. Esto incluye el análisis de la vocación, inteligencia, habilidades y necesidades de los estudiantes desde el inicio (García González *et al.*, 2022)

⌘ *Flexibilidad y Accesibilidad*

Debe permitir la programación de asesorías de manera flexible, como se describe en la aplicación de Pluma Amaro *et al.* (2024), donde los estudiantes pueden solicitar asesorías específicas a horas determinadas y los profesores seleccionan a los estudiantes que pueden atender. También debe facilitar el acceso desde múltiples dispositivos, como aplicaciones móviles o plataformas *web*.

⌘ *Interactividad y Retroalimentación*

Es crucial que el *software* ofrezca una retroalimentación inmediata y específica, tanto a nivel académico como emocional. Esto puede incluir características como encuestas de satisfacción y la posibilidad de dejar comentarios sobre las tutorías (González *et al.*, 2021). Debe incorporar herramientas de retroalimentación personalizadas para que los estudiantes y tutores puedan interactuar eficazmente.

⌘ *Monitoreo y Análisis de Datos*

El *software* debe generar informes detallados sobre el rendimiento de los estudiantes, los avances de las tutorías y la efectividad de los programas de asesoría. Esto ayudará a ajustar y mejorar el sistema (Yañez *et al.*, 2022). El análisis de datos también es crucial para personalizar la experiencia de aprendizaje y mejorar los métodos pedagógicos. El análisis de los datos se debe dar no solo para las materias que cursa el estudiante, sino también debe ser sobre las pruebas que se aplican de acuerdo con el manual del tutor del TECN-M.

⌘ *Inteligencia Artificial (IA) y Tutorías Inteligentes*

El *software*, incorpora inteligencia artificial para crear sistemas de tutoría inteligente, como en el caso de Calo y MacLellan (2024), que permite a los tutores interactuar con los estudiantes en función de sus necesidades específicas. La IA puede adaptarse a los requerimientos de los estudiantes, proporcionando contenidos adecuados y realizando predicciones sobre el rendimiento del estudiante (Yu *et al.*, 2023). Los sistemas de IA también pueden facilitar el aprendizaje personalizado, utilizando datos en tiempo real para ajustar las tutorías según el progreso del alumno.

⌘ *Enfoque en Aprendizaje Constructivista y Escalable*

El *software* debe ser capaz de implementar un enfoque

constructivista que favorezca el aprendizaje autónomo y la resolución de problemas (Feng Ty *et al.*, 2023). Esto también implica la capacidad de ser escalable para poder adaptarse a una gran cantidad de usuarios y aumentar su impacto sin perder calidad. Además de incluir capacidades para enseñar a través de diversos métodos como ejercicios prácticos, pruebas automáticas, entre otros y adaptarse al estilo de aprendizaje del estudiante.

⌘ *Accesibilidad y Adaptación a  
Diversos Perfiles de Estudiantes*

El *software* debe ser inclusivo y adaptable a las distintas necesidades de los estudiantes, considerando factores como la edad, el contexto y las capacidades de aprendizaje, como lo señalan estudios sobre educación para adultos (Rajkumar *et al.*, 2024)

⌘ *Tutorías Virtuales y Herramientas Tecnológicas*

Dado el aumento de la enseñanza a distancia, el *software* debe integrar herramientas como videoconferencias, *chats*, y foros de discusión, permitiendo la interacción en tiempo real (Oliva *et al.*, 2019). Además, el uso de tecnologías como la realidad aumentada puede mejorar la experiencia de aprendizaje (Wittig *et al.*, 2024)

⌘

⌘ *Soporte en Diversas Materias y Contextos*

El *software* debe ser capaz de ofrecer soporte en múltiples áreas de conocimiento y ser adaptable a diferentes contextos educativos, como se muestra en aplicaciones específicas para materias como matemáticas básicas (González *et al.*, 2021)

⌘ *Código Abierto y Flexibilidad de Experimentación*

Se valora que el *software* sea de código abierto, como en algunos sistemas adaptativos mencionados (Anastasopoulos *et al.*, 2023), lo que facilita la experimentación y el ajuste continuo según las necesidades específicas de los usuarios.

En resumen, un *software* de tutorías ideal debe ser flexible, accesible, personalizado, basado en inteligencia artificial y adaptativo a las necesidades de los estudiantes, además de ser capaz de generar análisis detallados y proporcionar un aprendizaje interactivo y constructivista.

### **c) Perfiles de usuarios**

Para dar seguimiento mediante el *software* se requieren cuatro perfiles fundamentales para el *software*, que serían: administrador principal, administrador departamental, tutor y tutorado, Ver Figura 41.

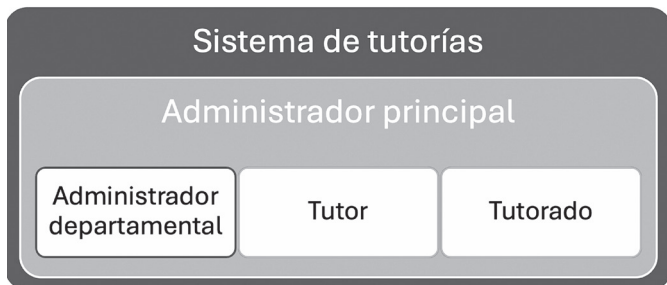


Figura 41. Perfiles del sistema de tutorías.

Fuente: Elaboración propia.

Las funciones de cada uno de los actores del sistema es:

⌘ *Administrador principal*

Sus funciones serán la gestión general del sistema (usuarios, roles, permisos), configuración de políticas de uso, supervisión de actividades desarrolladas por los administradores departamentales, generación de informes sobre el uso del sistema, administración de los recursos de aprendizaje.

⌘ *Administrador departamental*

Sus funciones serán la asignación de tutorados a sus respectivos tutores, supervisará las actividades de los tutores de su departamento, revisará las canalizaciones y las dará a conocer al administrador principal mediante el visto bueno en el sistema, revisará los reportes de tutorías y elaborará los informes en su departamento.

⌘ *Tutor*

Sus funciones serán crear y planear las sesiones de tutoría (individuales o grupales), evaluar el progreso de los estudiantes, gestionar su disponibilidad para tutorías, comunicarse directamente con los estudiantes a través del *software* (*chat*, foros, videollamadas, etc.), acceder a herramientas para compartir contenido como archivos, presentaciones, etc. y en caso necesario canalizar al estudiante que tenga alguna necesidad específica como pueden ser de tipo emocional, académica, de salud, etc.

⌘ *Tutorado*

Sus funciones serán reservar sesiones de tutoría, acceder a recursos de aprendizaje proporcionados por el tutor o el sistema, participación en sesiones de tutoría (*chat*, videollamada, foros), hacer seguimiento de su propio progreso académico, enviar consultas y retroalimentación al tutor, evaluar al tutor si es necesario.

## **d) Metodología y validación de la propuesta**

Aunque el *software* solo es una propuesta, se sugiere una metodología basada en el Diseño Centrado en el Usuario (DCU) para su validación futura. Esta propuesta metodológica está alineada con principios de usabilidad, accesibilidad y adecuación funcional y se fundamenta en aportaciones como las de Maguire (2001), quien describe métodos que apoyan el diseño centrado en las personas

en el contexto del desarrollo de sistemas interactivos. Las etapas sugeridas son:

### *Diseño y desarrollo del prototipo.*

La metodología a utilizar recomendada por el tipo de *software* sería Diseño Centrado en el Usuario (DCU), debido a que por medio de encuestas, entrevistas y observación directa se puede hacer el análisis de los usuarios y establecer los requisitos. Se pueden encontrar guías para el desarrollo de sistemas con este enfoque como la que presentan Still y Crane (2017)

Con esta misma técnica, en la etapa del diseño del *software*, se pueden realizar pruebas por parte de los desarrolladores y el equipo de diseño.

Pruebas de usabilidad con un grupo de estudiantes y tutores del TECNM.

Con la técnica DCU en la etapa de pruebas con usuarios, se pueden realizar pruebas de usabilidad entre profesores y estudiantes.

Evaluación de la efectividad mediante análisis cualitativos y cuantitativos.

Después de realizar las pruebas se pueden aplicar diferentes

instrumentos (encuestas, entrevistas y análisis de desempeño académico) para obtener retroalimentación. Los resultados de estas pruebas guiarían los ajustes necesarios antes de la implementación a gran escala, ajustes que se realizarán en la etapa de iteración y refinamiento.

En la Tabla 10 se resume cada etapa con la técnica DCU, los participantes de esa etapa y los resultados que se esperan.

<b>Etapa</b>	<b>Técnica o herramienta</b>	<b>Participantes</b>	<b>Resultados esperados</b>
Análisis de usuarios y requisitos	Entrevistas, encuestas, observación	Estudiantes, tutores, personal directivo	Recolección de necesidades, expectativas y funcionalidades clave del sistema
Diseño del prototipo	Bocetos, <i>wireframes</i> , escenarios de uso.	Desarrolladores y equipo de diseño	Primer prototipo funcional, basado en los requisitos definidos.
Pruebas de usabilidad	Pruebas con usuarios, listas de verificación, tareas guiadas	Grupo piloto de estudiantes y tutores	Evaluación de la facilidad de uso, detección de errores de interfaz y navegación

Continúa →

Etapa	Técnica o herramienta	Participantes	Resultados esperados
Evaluación de efectividad	Encuestas de satisfacción, entrevistas, análisis de desempeño académico	Estudiantes y tutores del grupo piloto	Retroalimentación sobre el impacto del sistema en el seguimiento y la mejora del proceso

Tabla 10. Propuesta de etapas para la validación del *software*

Fuente: Elaboración propia.

# Conclusiones

En este capítulo se presentó una propuesta conceptual para el desarrollo de un *software* de seguimiento de tutorías en instituciones de educación superior, centrado en las necesidades del Tecnológico Nacional de México. A partir de una revisión de literatura actualizada, se identificaron los desafíos que enfrenta la tutoría académica, como la limitada disponibilidad de tutores y la necesidad de una gestión más eficiente y personalizada de la información.

Se propuso una arquitectura funcional que contempla distintos niveles de usuarios (administradores, tutores y tutorados), así como características clave para el diseño del sistema: orientación personalizada, accesibilidad, flexibilidad, retroalimentación inmediata, escalabilidad, integración de herramientas tecnológicas, y uso potencial de inteligencia artificial para el análisis de datos y la toma de decisiones. Estas características están alineadas con enfoques pedagógicos constructivistas y buscan fortalecer la permanencia y el desempeño académico de los estudiantes.

Adicionalmente, se incorporó una propuesta metodológica para la futura validación del *software*, basada en el Diseño Centrado en el Usuario (DCU), que contempla el desarrollo iterativo del prototipo, pruebas de usabilidad con estudiantes y tutores,

además de una evaluación integral de la efectividad del sistema mediante métodos cualitativos y cuantitativos. Esta metodología está sustentada en principios de usabilidad y accesibilidad, y permite adaptar el sistema a las necesidades reales de los usuarios.

En conjunto, esta propuesta constituye un marco de referencia útil para el diseño y validación de *software* educativo con enfoque en tutorías, aunque aún no se ha desarrollado ni validado el prototipo, este trabajo sienta las bases conceptuales para futuros desarrollos tecnológicos que busquen mejorar la experiencia educativa y el acompañamiento académico en la educación superior.

# Referencias

- Anastasopoulos I., Sheel S., Pardos Z. y Bhandari S. (2023). Introducing an Open-source Adaptive Tutoring System to Accelerate Learning Sciences Experimentation. Proceedings of the Tenth ACM Conference on Learning @ Scale. <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3573051.3593399>
- ANUIES (2022). Estado Actual de las Tecnologías de la Información y Comunicación en las Instituciones de Educación Superior en México.
- Benítez Pérez A. A., Bedolla Sámano J. y Maldonado Reynoso N. P. (2023). Implementación socioafectiva de herramientas virtuales en el quehacer tutorial. Una visión desde el docente tutor. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1675>
- Borgogno T. y Turchet L. (2022). ImproScales: A self-Tutoring web system for using scales in improvisations. ACM International Conference Proceeding Series, 219–225. <https://doi.org/10.1145/3561212.3561229>
- Calo T. y MacLellan C. (2024). Towards Educator-Driven Tutor Authoring: Generative AI Approaches for Creating Intelligent Tutor Interfaces. L@S 2024 - Proceedings of the 11th ACM Conference on Learning @ Scale, 305–309. <https://doi.org/10.1145/3657604.3664694>
- Chen Y., Ding N., Zheng H. T., Liu Z., Sun M. y Zhou B. (2023). Empowering Private Tutoring by Chaining Large Language Models. CIKM' 24, October 21–25, 2024, Boise, ID, USA. <https://doi.org/10.1145/3627673.3679665>
- Feng Ty Liu Sa y Ghosal Dipak (2023). Course Assist: Pedagogically Appropriate AI Tutor for Computer Science Education. ACM International Conference Proceeding Series. <https://doi.org/10.1145/3631802.3631806>
- Frankford E., Sauerwein C., Bassner P., Krusche S. y Breu R. (2024). AI-Tutoring in Software Engineering Education. Proceedings - International Conference on Software Engineering, 309–319. <https://doi.org/10.1145/3639474.3640061>
- García González M. D., Hurtado Tobón H., Méndez Parra R. M. y Galvis Soto D. M. (2022). Modelo para el seguimiento y control de la deserción en la población universitaria.

- González S., Mendoza H., Luna M., Rodríguez R., Requena V., Rodríguez M. y Navejar M. (2021). Aplicación Web basada en el Patrón de Arquitectura de Software Modelo-Vista-Controlador (MVC) para Incrementar el Desempeño Académico en la Asignatura de Matemáticas Básicas.
- González González C. S. (2023). El impacto de la inteligencia artificial en la educación: transformación de la forma de enseñar y de aprender. *Quirriculum. Revista de Teoría, Investigación y Práctica Educativa*, 36, 51–60. <https://doi.org/10.25145/j.quirricul.2023.36.03>
- Huang L., Wang H., Wang M. y Liao Y. (2023). The Influence of Academic Tutors Mentoring Behavior on University Students Professional Commitment.
- Huang Y., Lobczowski N. G., Richey J. E., McLaughlin E. A., Asher M. W., Harackiewicz J. M., Alevan V. y Koedinger K. R. (2021). A general multi-method approach to data-driven redesign of tutoring systems. *ACM International Conference Proceeding Series*, 161–172. <https://doi.org/10.1145/3448139.3448155>
- Keuning H., Heeren B. y Jeuring J. (2021). A Tutoring System to Learn Code Refactoring. *SIGCSE 2021 - Proceedings of the 52nd ACM Technical Symposium on Computer Science Education*, 562–568. <https://doi.org/10.1145/3408877.3432526>
- Krause Levy S., Lim R. S., Molina I. V., Cao Y. y Porter, L. (2022). An Exploration of Student-Tutor Interactions in Computing. *Annual Conference on Innovation and Technology in Computer Science Education, ITiCSE*, 1, 435–441. <https://doi.org/10.1145/3502718.3524786>
- Maguire M. (2001). Methods to support human-centred design. *Int. J. Human-Computer Studies*, 55, 587–634. <https://doi.org/10.1006/ijhc.2001.0503>
- Nattamai U., Lyndgaard S. F. y Kanfer R. (2024). Intelligent Tutors for Adult Learning at Scale: A Narrative Review. *L@S 2024 - Proceedings of the 11th ACM Conference on Learning @ Scale*, 289–294. <https://doi.org/10.1145/3657604.3664692>
- Oliva C. L. M., García E. J. D., Ruiz de O. M., Borges A. B. E., Amado, S. H. R. y García C. A. (2019). Herramientas para potencializar la tutoría virtual: una experiencia e-learning para el profesorado.

- Olvera Guevara N., Guerra Corrales J., Hernández López H., Bringas Castro F. y Ontiveros Kitaoka, E. (2023). Software del PIT-UAS: Uso, adaptación y seguimiento como herramienta coadyuvante para alumnos de nuevo ingreso. *Technological Innovations Journal*, 2(2), 36–42. <https://doi.org/10.35622/j.ti.2023.02.004>
- Pardos Z. A., Tang M., Anastasopoulos I., Sheel S. K., y Zhang, E. (2023). OATutor: An Open-source Adaptive Tutoring System and Curated Content Library for Learning Sciences Research. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*. <https://doi.org/10.1145/3544548.3581574>
- Pérez Pérez M., Fernández Sánchez H., Enríquez Hernández C. B., López Orozco G., Ortiz Vargas I. y Gómez Calles T. J. (2021). Estrés, ansiedad, depresión y apoyo familiar en universitarios mexicanos durante la pandemia, COVID-19. *Revista de Educación Superior En América Latina*.
- Pluma Amaro I. A., Hernández Rodríguez L., Rojas Hernández J. y Palacios Huerta L. (2024). “AsesoraMe”, una aplicación móvil para la gestión de tutorías académicas, un enfoque desde la Ingeniería de Software. *Científica*, 28(1), 1–13. <https://doi.org/10.46842/ipn.cien.v28n1a02>
- Quezada López C. G. (2017). Las tutorías en la educación.
- Rodríguez Chávez M. H. (2021). Sistemas de tutoría inteligente y su aplicación en la educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(22). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.848>
- Rothkrantz C., Fitrianie S. y Rothkrantz L. (2024). A MOOC for exam training mathematics using intelligent tutoring. *ACM International Conference Proceeding Series*, 221–226. <https://doi.org/10.1145/3674912.3674928>
- Schmellenkamp M., Latys A. y Zeume T. (2023). Discovering and Quantifying Misconceptions in Formal Methods Using Intelligent Tutoring Systems. *SIGCSE 2023 - Proceedings of the 54th ACM Technical Symposium on Computer Science Education*, 1, 465–471. <https://doi.org/10.1145/3545945.3569806>
- Schmucker R. (2024). Harnessing Machine Learning and Generative AI: A New Era in Online Tutoring Systems. *XRDS: Crossroads, The ACM Magazine for Students*, 31(1), 40–45. <https://doi.org/10.1145/3688086>

- SEP (2022). Retos y perspectivas de la educación en México: Identidad docente.
- Siddiqui M. N., Gupta A., Reddig J. M. y MacLellan C. J. (2024). HTN-Based Tutors: A New Intelligent Tutoring Framework Based on Hierarchical Task Networks. Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3657604.3664702>
- Still B. y Crane K. (2017). *Fundamentals of User-Centered Design: A Practical Approach*.
- Thomas D., Lin J., Gatz E., Gurung A., Gupta S., Norberg K., Fancsali, S. E., Aleven V., Branstetter L., Brunskill E. y Koedinger, K. R. (2024). Improving Student Learning with Hybrid Human-AI Tutoring: A Three-Study Quasi-Experimental Investigation. *ACM International Conference Proceeding Series*, 404–415. <https://doi.org/10.1145/3636555.3636896>
- Thomas D., Yang X., Gupta S., Adeniran A., McLaughlin E. y Koedinger K. (2023). When the Tutor Becomes the Student: Design and Evaluation of Efficient Scenario-based Lessons for Tutors. *ACM International Conference Proceeding Series*, 250–261. <https://doi.org/10.1145/3576050.3576089>
- Wittig N., Drey T., Wettig T., Auda J., Koelle M., Goedicke D. y Schneegass, S. (2024). LeARn at Home: Comparing Augmented Reality and Video Conferencing Remote Tutoring. *Proceedings of the International Conference on Mobile and Ubiquitous Multimedia*, 255–263. <https://doi.org/10.1145/3701571.3701577>
- Yáñez A. D. N., Díaz R. E. L., Castillo M. Á. V., Báez, I. Y. H. y Sosa, S. E. L. (2022). Plataforma web de seguimiento de tutorías y asesorías. *South Florida Journal of Development*, 3(2), 2358–2365. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n2-061>
- Yu H., Allesio D. A., Lee W., Rebelsky W., Sylvia F., Murray T., Magee J. J., Arroyo I., Woolf B. P. Bargal S. A. y Betke, M. (2023). COVES: A Cognitive-Affective Deep Model that Personalizes Math Problem Difficulty in Real Time and Improves Student Engagement with an Online Tutor. *MM 2023 - Proceedings of the 31st ACM International Conference on Multimedia*, 6152–6160. <https://doi.org/10.1145/3581783.3613965>

# Autores

## **Alba Lourdes Poblete Basurto**

Maestra en Dirección del Talento Humano. Instituto de Estudios Universitarios. Diplomada en Manejo de Estrés y Depresión. Universidad KOLET-CAPCIA. Catedrática del Instituto Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Puebla. Adscrita al Departamento de Ciencias Económicas Administrativas. Coautora de la Publicación realizada;” La sensibilización del tutor como apoyo en la prevención de riesgos psicoeducativos”. (2024). Sorpresa, aprendizaje y empatía en la labor de las tutorías. México: CONCYTEP, pp. 34-52.

Correo electrónico: [albalourdes.poblete@puebla.tecnm.mx](mailto:albalourdes.poblete@puebla.tecnm.mx).

## **Ariadna Colette Perpuli Ceseña**

Doctora en Ciencias del Desarrollo Regional y la Sustentabilidad por el Colegio de Puebla. Docente adscrita a la División de Turismo en el Tecnológico Nacional de México Campus Los Cabos. Miembro del Sistema Estatal de Investigadores de B.C.S. por el Coscyt y Miembro de la Academia Mexicana de Investigación Turística (AMIT). Actualmente se desempeña como docente en la División de Turismo en el Tecnológico Nacional de México Campus Los Cabos. Principales líneas de investigación: desarrollo regional, desarrollo sustentable y turismo. Reconocimiento al Perfil

Deseable (2024-2027). Miembro de cuerpo Académico: Gestión sustentable del turismo (2024-2027). Entre sus últimas publicaciones están: Critical review of University Social Responsibility management models: approaches, challenges, and opportunities / Journal of Critical Pedagogy V-8 N-19 DOI: 10.35429/JCP.2024.8.19.6.1.16; Turismo Sostenible y Biodiversidad: El Rol de los Festivales de Plantas Nativas en Comunidades Rurales/ Revista No.2 Congreso Virtual Internacional de Desarrollo Sustentable y Energías Alternativas 2024, ISSN: 2992-8745; Saberes etnobotánicos como estrategia de desarrollo socioeconómico a través del turismo: el caso de la Loeselia involucrata (Los Cabos, Baja California Sur, México) /Revista Terra, DOI: 10.7203/terra.12.25651. Correo electrónico: AriadnaC.PC@loscabos.tecnm.mx.

### **Amira del Carmen Dagnino Olivas**

Maestra en Tecnología Educativa con especialidad en Liderazgo y Gestión Institucional, doctorante de Innovación Educativa por el Instituto Universitario de Iberoamerica. Profesora del Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos. Evaluadora independiente del Sistema Nacional de Competencias en más de 20 estándares de competencia, asesora de proyectos de innovación y emprendimiento a nivel institucional y nacional. Algunas de sus líneas de investigación: evaluación educativa, evaluación de competencias, hábitos de estudio, desarrollo de ambientes de aprendizaje. Diseñadora de programas educativos en línea. Dentro de sus últimas publicaciones: “Criti-

cal review of University Social Responsibility management models: approaches, challenges and opportunities”, *Journal of Critical Pedagogy*, V-8 N-19 with ISSN: 2523-2479 DOI: 10.35429/JCP.2024.8.19.6.1.16 (2024) “La educación continua como estrategia de intervención en la formación integral de estudiantes del Tecnológico Nacional de México, campus Los Cabos, en escenarios de contingencia sanitaria COVID-19”. *Revista Diálogos Interdisciplinarios en Red*. ISSN: 2711-3191. Doi: <https://doi.org/10.34893/2nca-q335> (2022) “Factores de influencia en el proceso enseñanza-aprendizaje de competencias profesionales en estudiantes de educación superior” *REDTransdi*. Compilación “Cambio de época, conocimientos y trabajo académico interdisciplinario”. Capítulo de libro. UABC. (2025) <https://www.redtransdi.com/Cambio%20de%20epoca.pdf>.

Correo electrónico: [amira.do@loscabos.tecnm.mx](mailto:amira.do@loscabos.tecnm.mx).

### **Ángela García Vidal**

Maestra en literatura mexicana por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y Licenciada en comunicación por la Escuela de Jurisprudencia y Humanidades. Docente del Departamento de Ciencias Económico-Administrativas y controladora de documentos de los sistemas de gestión en el Instituto Tecnológico de Puebla, respectivamente. Autora del artículo “La imagen femenina a través de la escritura a principios del siglo XX”. *Puebla Ilustrada, Alma Estudiantil y Ecos* publicado la edición No. 3 (Diciembre 2012) en la revista semestral *Sathiri* del Centro de Investigación,

Transferencia Tecnológica y Emprendimiento (CITTE) de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC) en Tulcán, Ecuador. Líneas de investigación: docencia y aprendizaje y entorno del proceso educativo.

Correo electrónico: [angela.garcia@puebla.tecnm.mx](mailto:angela.garcia@puebla.tecnm.mx).

### **Aurora Sac Nichte Fuentes Salinas**

Maestra en Administración por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y Licenciada en Comunicación por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Adscrita a la Subdirección de Servicios Administrativos en el área de Protección Civil y Seguridad y Salud en el Trabajo del Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Puebla.

Correo electrónico: [aurora.fuentes@puebla.tecnm.mx](mailto:aurora.fuentes@puebla.tecnm.mx).

### **Carlos Rafael Mendoza Rojas**

Ingeniero en Electrónica con especialización en Automatización por el Instituto Tecnológico de Puebla. Actualmente cursa la Maestría en Dirección de Proyectos con especialización en Robótica en la Universidad del Valle de México. Cuenta con experiencia en automatización industrial en empresas del sector automotriz, incluyendo Continental Guadalajara, donde colaboró en líneas de ensamble automatizadas de llaves para la marca Honda; ZF Chihuahua, en la línea de producción de sistemas antideslizantes; y Hella, en el área de sensores de proximidad (PCB) para

BMW. Se ha desempeñado como ingeniero de software en STRAMA-MPS Maquinaria México, donde lidera equipos de desarrollo, programación de PLCs, interfaces gráficas con visión, capacitación en robótica y diseño de redes industriales. Sus áreas de interés incluyen la automatización avanzada, visión artificial, diseño mecánico y programación en lenguajes industriales. Domina herramientas como Siemens, Rockwell, TwinCAT, Cognex Designer, C++, C#, SQL y SolidWorks. Habla español, inglés y tiene conocimientos de alemán y japonés.

Correo electrónico: carlos.rafaelmr@outlook.com.

### **Cecilia Salazar Palmeros**

Maestra en ingeniería por el Instituto Tecnológico de Puebla. Ingeniera Industrial por el Instituto Tecnológico de Puebla. Docente de la carrera de Ingeniería en Logística del Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Puebla. Líneas de investigación: Docencia y aprendizaje, entorno del proceso educativo. Publicaciones: “Objetos de Aprendizaje como estrategia pedagógica para el aprendizaje sobre el tema riesgo laboral en alumnos del CONALEP No. 1” (2015). Revista de Temas de Ciencia y Tecnología, número 57, volumen 19, <http://repositorio.utm.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/319/1/2015-TCyT-FMR.pdf>. “Higiene y seguridad industrial a través de la pedagogía de prevención” (2015). Revista elementos, número 100, volumen 22, <https://elementos.buap.mx/directus/storage/uploads/00000000454.pdf>.

Correo: cecilia.salazar@puebla.tecnm.mx.

## **Irma Delia Rojas Cuevas**

Obtuvo el grado de Doctora en Logística y Administración de la Cadena de Suministro con Mención Honorífica en 2019 por la UPAEP. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel candidato. Es Profesora Titular del TECNM/Instituto Tecnológico de Puebla, México, adscrita al Departamento de Ingeniería. Imparte clases en la maestría en Electrónica. Cuenta con publicaciones en revistas indexadas y congresos de alto nivel. Ha impartido conferencias en las áreas de desarrollo de sistemas, logística y cadena de suministro. Es miembro del grupo académico en consolidación “Sistemas Interactivos y Realidad Virtual” con registro PRODEP (ITPUE-CA-4). Su investigación se centra en las áreas de logística, sistemas interactivos y realidad virtual, con énfasis en sistemas mecatrónicos. Entre sus últimas publicaciones están: *A Capacitated Vehicle Routing Model for Distribution and Repair with a Service Center* (2025). Journal MDPI Logistics, <https://doi.org/10.3390/logistics9010028>; *Analyzing the Effect of Variable Transportation Load on CO2 Emissions in Distribution Networks* (2024). Editorial Wiley. <https://doi.org/10.1155/mse/3226125>. *Manufactura eficiente: Revolución logística a través de cooperativas en línea y la automatización de procesos* (2024). AM Editores. pp. 171-190. Correo electrónico: [irma.rojas@puebla.tecnm.mx](mailto:irma.rojas@puebla.tecnm.mx).

## **José Antonio Macario Méndez Bañuelos**

Contador Público y Auditor por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; Máster en administración, por la Benemérita

Universidad Autónoma de Puebla, Doctorado en Dirección de Proyectos por el Centro de Estudios las Américas. Con certificación académica por la Asociación Nacional de Facultades de Contaduría Pública y Administración (ANFECA) desde 2012, 2015, 2018, (Refrendo en 2023-2026). Profesor del Instituto Tecnológico de Puebla desde 2013; profesor de tutorías PAT 1 y 2 en 2024 y 2025. Correo electrónico: antonio.mendez@puebla.tecnm.mx

### **José Rafael Mendoza Vázquez**

Doctor en Ciencias con la especialidad de electrónica por el Instituto Nacional de Astrofísica y Electrónica. Profesor del Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Puebla. Es perfil deseable por el Programa para el desarrollo profesional del Docente e integrante del Cuerpo académico Sistemas interactivos y realidad virtual en Consolidación. Algunas de sus líneas de investigación son: sistemas interactivos aplicados al control de procesos, robótica, modelado y control de sistemas, computo científico. Entre sus últimas publicaciones están: Desentrañando el misterio de la ineficiencia: Ishikawa en la solución de problemas industriales (2024). Capítulo VI del Libro Comercio internacional y logística: Perspectivas y aplicaciones, ISBN: 978-607-437-650-0, CLAVE Editorial, Registro: 1900555 CONAHCYT. Robust Control of a Quadrotor UAV with Cable-Suspended Load for Safe Transport and Delivery Applications (2024), en *Advances in Automation and Robotics Research* (pp.37-45), DOI:10.1007/978-3-031-54763-8\_4; Sistema multiplataforma de gestión de datos para

visión por computadora (2022). *Revista Programación matemática y software*, DOI:10.30973/progmat/2022.14.2/7.

Correo electrónico: rafael.mendoza@puebla.tecnm.mx.

## **Juan Diaz Tellez**

Obtuvo el grado de Doctor en 2023 por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), México, donde fue galardonado con el premio a la “Mejor Tesis de Posgrado BUAP 2023”. Actualmente, se desempeña como profesor en el Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Puebla, y forma parte del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI). Es responsable del Laboratorio de Sistemas Embebidos y miembro del Cuerpo Académico “Sistemas Ciberfísicos Aplicados al Sector Productivo y la Educación”. Es autor de la obra registrada en INDAUTOR titulada “Arena de vuelo del laboratorio de control avanzado y sistemas ciberfísicos”. Es autor de diversas publicaciones en revistas indexadas, así como de artículos en congresos y capítulos de libros en el área de ingeniería y tecnologías emergentes. Entre sus últimas publicaciones se encuentran: ROS-based Controller for a Two-Wheeled Self-Balancing Robot (2023). *Journal of Robotics and Control (JRC)* 4 (4), 491-499. ADRC attitude controller based on ROS for a two-wheeled self-balancing mobile robot (2023). *IEEE Access* 11, 94636-94646. In-ground-effect disturbance-rejection altitude control for multi-rotor uavs (2023). *Journal of Intelligent & Robotic Systems* 109 (2), 27, 2023.

Correo electrónico: juan.diaz@puebla.tecnm.mx.

## **Juventino Ameca Alducín**

Ingeniero Industrial en Producción por el Instituto Tecnológico de Orizaba. Jefe de ingeniería en Bicicletas de México, 1979-1983; Jefe de producción en Productos Mendoza, 1983-1985, Ingeniero de procesos en Vidrio Plano de México, 1988-1991, actualmente Profesor Titular B en el Instituto Tecnológico de Puebla. Subdirector Administrativo Instituto Tecnológico de Puebla, 1993-1995, Director general Instituto Tecnológico Superior de Acatlán de Osorio, Puebla 1998-2000, Director general Instituto Tecnológico Superior de Tepexi de Rodríguez, Puebla, 2000-2011. Como Administrar con Calidad en el Servicio (Publicación año Sabático). Investigación: Desarrollo del Centro Tecnológico del Mármol e Investigación y Adquisición de equipo de prueba para el Centro Tecnológico del Mármol, Desarrollo y construcción de Retapadora y Rampa de Carga de Mármol para el sector Industrial, Implementación de Invernadero en el ITSTR.

Correo electrónico: [juventino.ameca@puebla.tecnm.mx](mailto:juventino.ameca@puebla.tecnm.mx).

## **Margarita Ponce y Loranca Calderón**

Doctora en Administración Estratégica Empresarial, por la Universidad Tecnológica Latinoamericana en Línea. Profesora del Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Puebla. Durante el periodo 2016-2019, ocupó el cargo de Vicepresidenta Regional, representando a México en el Instituto de Ingenieros Industriales y de Sistemas, del cual continúa siendo miembro activo. Ha impartido conferencias en las áreas de ERP y Emprene-

durismo. Entre sus últimas publicaciones están: Desentrañando el misterio de la ineficiencia: Ishikawa en la solución de problemas industriales (2024). AM Editores. pp. 149-169.

Correo electrónico: margarita.ponce@puebla.tecnm.mx.

### **María Evelinda Santiago Jiménez**

Doctora en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional por el Instituto Tecnológico de Oaxaca. Profesora-investigadora del Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Puebla. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I. Algunas de sus líneas de investigación son: alfabetización reflexiva, construcción permanente del pensamiento; gestión de estrategias turísticas alternativas; y tecnologías alternativas adecuadas socioecológicamente. Entre sus últimas publicaciones están: “Complejidad: respuesta de la ciudad ante la incertidumbre” (2025). Revista Economía, Sociedad y Territorio, 25, e2097. <https://doi.org/10.22136/est20252097>. “El cuidado de sí en la tutoría de la sociedad del rendimiento”. (2024). “Sorpresa, aprendizaje y empatía en la labor de las tutorías”. México: CONCYTEP, pp. 13-33. “El paisaje como una expresión del cuidado de sí” (2024), en Jesús Hernández Castán (editor). “Aproximaciones contemporáneas al enfoque del paisaje”. México: El Colegio de Puebla A. C., pp. 17-32. Correo electrónico: evelinda.santiago@puebla.tecnm.mx.

### **María Griselda Ramírez Lavalle.**

Licenciada en Biología y Licenciada en Psicología de la Salud, egresada de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala de la Universidad Nacional Autónoma de México. Coautora de la Publicación realizada;” La sensibilización del tutor como apoyo en la prevención de riesgos psicoeducativos”. (2024). Sorpresa, aprendizaje y empatía en la labor de las tutorías. México: CONCYTEP, pp. 34-52.

Correo electrónico: griselda.ramirez@puebla.tecnm.mx

### **María Guadalupe Beltrán Lizárraga**

Doctora en Tecnología Educativa, a partir del 2008 fue parte del cuerpo directivo del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos. Actualmente forma del personal docente del Instituto. Experta en manejo de sistemas de gestión de contenido, esta última actividad le permitió apoyar al ITES Los Cabos en gestiones relacionadas con la educación a distancia y manejo de Moodle. Ha participado como instructora dentro del programa de capacitación institucional del TecNM a nivel local y nacional. Forma parte del cuerpo académico: “Gestión, Tecnología y Desarrollo Sostenible” y cuenta con el reconocimiento de perfil deseable PRODEP. Ha sido ponente en diversos congresos y ha publicado como autora y coautora en revistas indexadas con temas relacionados con Tecnologías y gestión. Entre sus últimas publicaciones se encuentra: “Facebook: recurso didáctico para lograr el aprendizaje colaborativo en el ámbito universitario” (2024). RIDE. Revista

Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 14(28), e592. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1755>.

Correo electrónico: mariag.bl@loscabos.tecnm.mx.

### **María del Rayo López Tlahuiz**

Maestra en administración con enfoque en desarrollo sustentable e innovación, y maestra en pedagogía, egresada de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, máster en inteligencia emocional por Asociación Española de Psicología Sanitaria (AEPSIS). Docente del área de ciencias económico-administrativas del Instituto Tecnológico de Puebla, impartiendo clases de Habilidades Directivas I-II, Seminario de Empresa Global Sostenible, Contabilidad y Costos, Administración Gerencial, Desarrollo Sustentable.

Correo electrónico: rayo.lopez@puebla.tecnm.mx.

### **María del Rocío Juárez Ruiz**

Ingeniera en Electrónica por el Instituto Tecnológico de Puebla con especialidad en Robótica y Maestra en Sistemas Integrados de Gestión por la Universidad Internacional de La Rioja. Cuenta con más de 18 años de experiencia profesional en el sector educativo, formando generaciones de ingenieros con visión crítica, pensamiento sistémico y compromiso con la excelencia. Catedrática del Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Puebla y de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Se desempeña como Faculty Advisor del Capítulo Estudiantil 974

del Institute of Industrial and Systems Engineers (IISE), y es miembro activo del Capítulo Profesional 283 de IISE y del Capítulo México del Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). Su trayectoria combina el conocimiento técnico con el liderazgo académico en la formación de talento para la ingeniería del futuro.

Correo electrónico: rocio.juarez@puebla.tecnm.mx.

### **Mónica Durán Bautista**

Maestra en desarrollo cognitivo, por la Universidad Madero, pertenece al Departamento de Ciencias Económico- Administrativas, imparte las materias de Ética, Análisis de la Realidad Nacional, Desarrollo Humano y Desarrollo Sustentable.

Correo electrónico: monica.duran@puebla.tecnm.mx.

### **Paulina Escalante Ramírez**

Doctorante en Innovación Educativa. Por el Instituto Universitario de Iberoamérica. Docente del Tecnológico Nacional de México Campus Los Cabos. Maestría en Ingeniería Administrativa por el Instituto de Estudios universitarios, Querétaro, Qro. Maestría en Ciencias de la Administración por el Instituto Tecnológico de La Paz B.C.S. Licenciatura en Psicología Educativa por la Universidad de Occidente, Campus Los Mochis, Sinaloa. Especialización en Liderazgo y Gestión Institucional, por el Centro Interdisciplinario de Investigación y docencia en Educación (CIIDET) del Tecnológico Nacional de México. Socia emprendedora de Consultoría y Capacitación Integral. Cuenta con 20 certificaciones de

Competencias Laborales en los últimos 5 años, emitidas por el Consejo Nacional de Competencias Laborales en distintos estándares tales como: Tutora en la Educación Media Superior y Superior, Instructora de cursos de capacitación presencial y en línea, Atención al Ciudadano, Aprender a emprender, transversalización de la perspectiva de género, Por citar algunas. Ponente nacional e internacional, presentando resultados de investigaciones realizadas en el ámbito de la Educación Superior, Formación y capacitación docente, así como salud emocional y calidad de vida. Consultora empresarial en temas de Diseño organizacional, Desarrollo humano y Sistemas de calidad.

Correo electrónico: paulina.er@loscabos.tecnm.mx.

### **Tania Cruz Mentado**

Maestra en Administración y Gestión de Instituciones Educativas por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y Licenciada en Informática por el Instituto Tecnológico de Puebla. Catedrática del Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Puebla. Publicación realizada: “Articulación de los actores educativos: un enfoque sistémico en el proceso tutorial”. (2024). Sorpresa, aprendizaje y empatía en la labor de las tutorías. México: CONCYTEP, pp. 72-93.

Correo electrónico: tania.cruz@puebla.tecnm.mx.

### **Teodoro Alarcón Ruíz**

Docente e investigador. Doctor en ciencias de la ingeniería por el

Tecnológico Superior de Misantla, Maestro en ingeniería e ingeniero industrial en calidad y productividad por el Instituto Tecnológico de Puebla, respectivamente, Profesional técnico en electromecánica industrial por el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica. Autor de los siguientes artículos: “Animación: Estrategia para una educación tecnológica con Equidad e Inclusión social” en el XIII Congreso Internacional de Investigación y Desarrollo de Educación Superior Tecnológica del Centro de Investigación Multidisciplinario CIIDET en Querétaro, México; “Educación Superior Tecnológica con Responsabilidad, Alfabetización Socioecológica” publicado en la Revista de Divulgación G-nosis Conacyt-Universidad de Guadalajara; “Estrategia para la construcción de un pensamiento socioecológicamente responsable” publicado en el Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación en Buenos Aires, Argentina; “Generación de Estrategias para la Alfabetización Socioecológica de los Alumnos de la Carrera de Ingeniería Industrial del Instituto Tecnológico Superior de Tepexi de Rodríguez” publicado en el libro digital Eumet.Net de la Universidad de Málaga España y “Explicación de la percepción laboral mediante el AFE: caso Industria del mármol Mixteca Poblana” en Lyon, Francia, entre otros. Líneas de investigación: logística y cadena de suministro, logística verde e inversa, dinámica de sistemas industriales, administración del mantenimiento industrial, calidad y productividad y planeación.

Correo electrónico: teodoro.alarcon@puebla.tecnm.mx.

# TRANSFORMANDO VIDAS

## El poder de las tutorías

El libro se estructura en diez capítulos, organizados en cuatro secciones principales:

- Tutorías con enfoque humano,
- Tutorías que buscan desarrollar competencias,
- Las tutorías en el entorno educativo nacional y
- Aplicación de la tecnología en tutorías.

El objetivo de esta compilación de experiencias y visiones de profesionales en el tema, es proporcionar a los educadores, tutores y estudiantes una visión que busca ser integral de la tutoría y su potencial para transformar vidas. Se busca que los lectores encuentren en estas páginas **inspiración** y **herramientas prácticas** para implementar la tutoría de manera más efectiva en su propio contexto educativo.



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO®

