

PLANEACIÓN DE LAS FUNCIONES DE TUTORÍA



UAEMEX

2015

PLANEACIÓN DE LAS FUNCIONES DE TUTORÍA

OBJETIVO:

Al término del curso, el participante:

Revisará su planificación, organización, operación y bases de evaluación para el trabajo de los tutores, de conformidad con las necesidades propias de cada instancia y la reforma del PROED.

CONTENIDO TEMÁTICO

- 1.** Introducción
- 2.** Bases de la planeación
- 3.** La teoría del diagnóstico y el planteamiento del problema
- 4.** La ubicación de la tutoría dentro de la formación académica del alumno
- 5.** Las bases del diagnóstico académico de la instancia
- 6.** Perfil de la formación integral del egresado
- 7.** La empleabilidad del egresado
- 8.** La trayectoria escolar y las cargas académicas
- 9.** Alumnos en situaciones de vulnerabilidad
- 10.** Problemas del tutor en actualización y asesoría disciplinar
- 11.** Proyectos científicos, productivos y de emprendedurismo
- 12.** Proyectos para la obtención del título o grado
- 13.** El Plan, su énfasis, priorización y estrategia

1. INTRODUCCIÓN

LA TUTORÍA

La historia de la educación recoge la figura del tutor a través de los distintos periodos de la humanidad, y presenta a la tutoría como responsable de situaciones muy propias de un contexto determinado. En la antigüedad, el tutor es un personaje sabio de gran prestigio. En la Edad Media, el tutor se mueve en torno a los monasterios. En los siglos XVII y XVIII el tutor pierde su protagonismo. En el siglo XIX surgen nuevas formas de entender la función del tutor que llegará a culminar en el siglo XX, dando la pauta para el tutor del siglo XXI. Las funciones del tutor, no son fijas, sino que sufren modificaciones como consecuencia del influjo que sobre ellas ejercen las instituciones, como sistemas sociales que también son realidades dinámicas, sujetas a diversas transformaciones.

El concepto actual de tutoría y sus distintos enfoques teóricos y prácticos vienen a ser el resultado de la influencia de una serie de acontecimientos y aportaciones que se han producido a lo largo del siglo XX. No obstante, la acción de orientar es un hecho natural que ha estado presente en diferentes culturas, algunos antecedentes se remontan a los orígenes mismos de la humanidad, aunque los primeros antecedentes se encuentran en la cultura griega clásica, así, Sócrates (470?-399 a. de J. C.) defiende desde su pensamiento filosófico uno de los elementos prioritarios de la tutoría como es el conocimiento de sí mismo, Platón (428-347 a. de J. C.) repara en la necesidad de determinar las aptitudes de los individuos para lograr su ajuste y adecuación social; y Aristóteles (384-322 a. de J. C.) propugna el desarrollo de la racionalidad para poder elegir una actividad en consonancia con los intereses de los sujetos.

En la Edad Media también se encuentran algunas evidencias escritas como las obras de Tomás de Aquino (1225-1274) quien retoma en sus textos algunas sugerencias pedagógicas que describen ejercicios de enseñanza basadas en el conocimiento y desarrollo de las potencialidades humanas, existen otros textos de esa misma época como el de *Doctrina Pueril*¹ que propone el hecho de que cada persona elija la ocupación que mejor pueda desempeñar según sean sus capacidades.

El Renacimiento resulta importante para ir consolidando la idea de la tutoría ya que los cambios que se dan, permiten pensar al Hombre de forma diferente con una visión humanista como lo demuestra el texto de Luis Vives (1492-1540), *De tradendis disciplinis* donde ya se piensa en las

aptitudes de las personas para orientarlas hacia alguna profesión, además de recomendar la reunión de diferentes profesores en forma periódica para discutir la mejor forma de trabajar con los alumnos.

Entre otros autores que se podrían considerar como los iniciadores de lo que ahora se conoce como tutoría se podría destacar a Descartes (1596-1650), Pascal (1623-1662), Berkeley (1685-1753), Kant (1711-1776), y Karl Marx (1818-1883), quien en sus escritos nos reporta ideas encaminadas a valorar las diferencias individuales, la importancia de una elección profesional pero sobre todo su señalamiento alrededor de lo importante de la educación y la experiencia en la toma de decisiones y el conocimiento de las aptitudes personales.

IDENTIFICACIÓN DEL CONCEPTO DE TUTORÍA

Para poder rastrear el origen del concepto de tutoría es necesario acudir a la historia misma de la educación, y al recorrerla es interesante como se encuentra una serie de modalidades distintas que van desde una interpretación de orientador o guía hasta el de instructor, que nos llevan a diferentes conceptos multifacéticos como los siguientes:

Ayo: Entendido como la persona encargada de la custodia, crianza o educación de un niño. También se le designa como el responsable de la educación doméstica, Alfonso X El Sabio los menciona en su obra: *Las siete partidas*. Donde se plantea la necesidad de este tipo de instrucción para hijos de reyes que les permita aprender a leer, escribir y las buenas costumbres. Por otra parte se puede encontrar en el *Tratado de Educación de Príncipes*, el perfil o las cualidades que debería de tener un Ayo: honesto, dadivoso, moderado, cuerdo y resolutivo.

Preceptor: Posteriormente aparece la figura del preceptor, entendido como la persona que convive con una familia y está encargada de la instrucción y educación de los niños. Según el humanista Antonio de Nebrija, el preceptor debe atender la educación intelectual y moral, es decir, “a las letras y a las costumbres”. El preceptor fue el medio más popular para la educación de los hijos desde el siglo XVI. Este concepto es aun vigente en algunas instituciones de educación superior.

Mentor: La leyenda y la tradición nos han dejado el termino mentor como sinónimo de tutor. El tutor evoca la figura mitológica de Mentor, amigo de Ulises que guiaba e instruía a Telémaco, en ausencia de su padre, hasta que alcanzara la capacidad de su propio autogobierno. Cuenta la historia que Minerva adoptaba la figura de mentor cuando quería aconsejarle. Extrapolando, tener un mentor es disponer de una fuerte ayuda en la toma de decisiones.

Instructor: En una acepción, es el discípulo más adelantado que ayuda al maestro cuando se encuentra con una clase muy numerosa; en este caso el maestro instruye al instructor, y éste instruye a los demás compañeros.

Consejero: Persona que da consejos, sobre materias importantes, con el fin de ayudar a tomar decisiones, su papel es el de trabajar individualmente con el alumno, ayudándole a aprender, a resolver problemas, a hacer planes y a entenderse con los demás.

Orientador: Persona que posee recursos técnicos específicos que utiliza para ayudar a los alumnos y a los docentes.

Tutor: Es la modalidad más moderna. Su trabajo cumple una doble función informativa y formativa. Pretende transmitir conocimientos y se complementa con la función de formar. Por otra parte, en el derecho existe también la figura del tutor, considerada como aquella persona que desempeña las veces del padre cuando éste no puede hacerlo, bien por su muerte, incapacidad u otra causa. Con frecuencia se suele ver documentos y solicitudes que en el lugar de la firma indican padre o tutor, según corresponda.

Guía: Término muy genérico. Tiene como misión enseñar al otro el camino correcto para llegar a la meta. Luis Vives opina "Que el profesor no se limita a enseñar, y para cumplir su función primordial de educar tiene que convertirse en guía que ayude a cada uno a tomar decisiones razonables sobre sus estudios, su profesión y su vida. Ha de reconocer las buenas y malas tendencias, los rasgos positivos para estimularlos y los negativos para modificarlos "

La historia de la educación recoge la figura del tutor a través de los distintos periodos de la humanidad, y presenta al tutor como responsable de situaciones muy propias de un contexto determinado. En la antigüedad, el tutor es un personaje sabio de gran prestigio e influencia sobre su tutorado. En la Edad Media, el tutor se mueve en torno a los monasterios y prepara a sus tutorados con un sentido espiritual con el objeto de adquirir una serie de virtudes. En los Siglo XIV y XV, encontramos tutores ilustres que fueron capaces de conquistar un lugar preferente en la educación, tal como consta en los tratados de Educación de Príncipes. En los siglos XVII y XVIII, el tutor pierde cierto protagonismo entre la clase alta ya que empieza a existir la tendencia a proyectar su acción sobre el pueblo, gracias a que los gobiernos empiezan a interesarse por todo lo que implicaba la educación. En el siglo XIX surgen nuevas formas de entender la función del tutor que llegará a culminar en el siglo XX con la presencia en las instituciones de tutores con un rol más técnico, intencional y centrado en el tutorado, con el objeto de alcanzar hombres y mujeres capa-

ces de realizar investigaciones para la generación del conocimiento con un sentido de verdadera creación.

Las funciones del tutor, no son fijas, sino que sufren modificaciones como consecuencia del influjo que sobre ellas ejercen las instituciones como sistemas sociales que también son realidades dinámicas sujetas a diversas transformaciones.

Hoy día existen muchas dificultades para llevar a cabo la tutoría a nivel individual: el tiempo, las exigencias del currículo, la falta de lugares adecuados con las nuevas tecnologías, el excesivo número de alumnos, etcétera.

Como un referente cuasi oficial tenemos que:

“La tutoría es un método de enseñanza por medio del cual un estudiante o un grupo de estudiantes reciben educación personalizada e individualizada de parte de un profesor. Consiste en la orientación sistemática que proporciona un profesor para apoyar el avance académico de un estudiante conforme a sus necesidades y requerimientos particulares”. (ANUIES, 2001, P.137)

La profesionalización de la tutoría se puede concebir como un proceso permanente orientado a la formación del tutor como investigador, dotado de conocimientos epistemológicos, teóricos, metodológicos y técnicos para desarrollar su espacio de tutoría con rigor profesional y fundamentalmente, para analizarla, criticarla y transformarla, lo que implica a su vez una toma de conciencia y compromiso que le permita profundizar en el por qué y para qué de la tutoría. Ha de pensar y sólo saber la teoría en la que se sustentan sus acciones como tutor, pues saber es adquirir un conjunto de conceptos estructurados que dan una visión de la realidad y pensar es conocer la lógica de construcción de esos conceptos tal como lo diría Hugo Zemelman. El PROMEP (Programa para el mejoramiento del profesorado), considera que entre las actividades que debe desempeñar el profesor de educación superior para cumplir con su función está la de Tutor, donde la tutoría es entendida como el acompañamiento y apoyo docente de carácter individual, ofrecido a los estudiantes como una actividad más de su currículum formativo.

En este sentido, el tiempo, la calidad de la dedicación a la docencia, la formación y la actualización didáctica y disciplinar de todo profesor con responsabilidad de tutor son factores que influyen para la calidad del proceso educativo en el nivel superior además de combatir la reprobación y la deserción.

La realidad que vive el profesor en la universidad no es sencilla, ya que tiene que combinar en su producción académica la investigación y el aprendizaje en medio de la gestión para cumplir con

las necesidades institucionales.

En un medio donde lo que predomina se restringe tradicionalmente al dominio de los contenidos, la tutoría universitaria constituye hoy un desafío tanto desde lo conceptual como desde lo metodológico, donde es importante estar conscientes que el programa institucional de tutorías aún se encuentra en formación.

El Programa Institucional de Tutoría Académica de la UAEM, surge en 2003, a la par de otras universidades estatales, auspiciado por la ANUIES se forma el primer grupo de tutores que más tarde se convertirían en instructores del programa y/o coordinadores de tutoría de los organismos académicos (planteles de la escuela preparatoria, facultades, centros universitarios y unidades académicas profesionales).

A partir de este ejercicio se organizaron tres cursos (formación básica, intermedia y avanzada) para la formación de tutores de la UAEM, mismos que presentan significativas diferencias con el programa nacional propuesto por ANUIES. Sin embargo, se denotan diversas lagunas e inconsistencias en los contenidos de dichos programas, lo que ha derivado en escasos resultados del trabajo tutorial, tanto en indicadores de calidad (eficiencia terminal, abandono, titulación, retención, etc.), como en resultados cualitativos en la formación de los estudiantes (desarrollo de habilidades de lecto escritura y habilidades para la empleabilidad, entre otras).

LA TUTORÍA HOY EN DÍA EN LA UAEMEX

Actualmente, como resultado de la reforma al Programa de Estímulos al Desempeño (PROED), el rubro de evaluación a las funciones y actividades tutoriales fue significativamente modificado. Las funciones tutoriales se diversificaron conforme a la siguiente relación, de las cuales, el profesor-tutor podrá elegir la función a desempeñar:

Funciones para la actividad tutorial

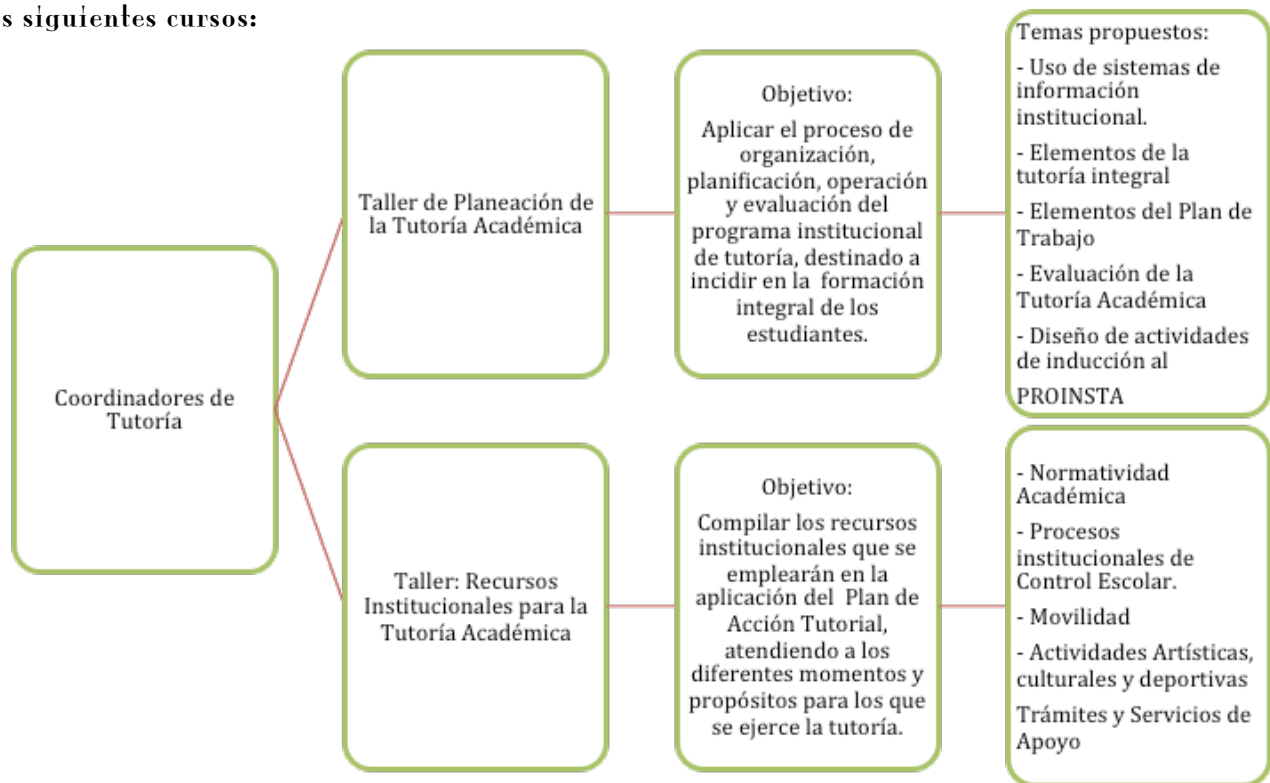
1. Función: complementaria a la docencia curricular con actividades orientadas a la formación integral del alumno para mejores aprendizajes.
 - a. Temas de actualización:
 - i. Habilidades de lectura y escritura
 - ii. Habilidades para la comunicación oral y escrita

- iii. Desarrollo de habilidades para la solución de problemas, toma de decisiones, creatividad.
 - iv. Desarrollo habilidades de autorregulación (autoestima, autocontrol, responsabilidad) y sociabilidad.
 - v. Estrategias de estudio y aprendizaje
 - vi. Desarrollo de actividades para la formación integral (estilo de vida saludable, desarrollo sustentable, cultura cívica, responsabilidad social, humanismo, bienestar común, cultura y deportes)
2. Función: organizar y realizar actividades que contribuyan a la empleabilidad y desarrollo de funciones en el ámbito laboral.
 - a. Temas de actualización
 - i. Planeación y administración del tiempo y recursos.
 - ii. Desarrollo de habilidades para trabajo en equipo, vocación de servicio, liderazgo, negociación, plan de vida y carrera.
 - iii. Análisis y sistematización de información de las TIC para la empleabilidad.
 3. Función: Orientación en la elección de trayectoria escolar, cargas académicas equilibradas y movilidad
 - a. Temas para la actualización (curso – taller)
 - i. Organización y estructura curricular del plan de estudios
 - ii. Normatividad para el ingreso, permanencia y egreso.
 - iii. Movilidad: Bases conceptuales, fundamentos educativos, normativos y socioculturales.
 4. Función: seguridad e integración del alumno NI o en condiciones de vulnerabilidad.
 - a. Temas para la actualización
 - i. Conceptualización de vulnerabilidad, factores que determinan la vulnerabilidad (física, económica, social, cultural y educativa).
 - ii. Mecanismos de canalización y atención a estudiantes vulnerables.
 5. Función: atención a problemas de comprensión y aplicación del conocimiento en temáticas específicas de unidades de aprendizaje.

- a. Temáticas para la actualización
 - i. Elaboración de trabajos escolares y preparación de exámenes
 - ii. Asesoría disciplinaria
 - iii. Preparación de mentores académicos.
- b. Oferta actual de cursos para la Asesoría Disciplinar
 - i. Aprendizaje integral
 - ii. Asesoría disciplinar basada en recursos tecnológicos
 - iii. Didáctica de las ciencias
 - iv. Estrategias y recursos para la asesoría disciplinar
 - v. Estrategias de explicación y repetición
6. Función: reforzar la participación de los alumnos en eventos de carácter académico, profesional o social para fortalecer las capacidades académicas y profesionales
 - a. Temas de actualización tutorial:
 - i. Asesoría de proyectos productivos y de investigación.
 - ii. Vocación científica
 - iii. Asesoría para el emprendedurismo.
7. Función: Tutoría para el desarrollo de proyectos de investigación para la obtención del título o grado.
 - a. Oferta actual de cursos para elaboración de trabajos escritos
 - i. Métodos de investigación
 - ii. Análisis de datos con Software especializado
 - iii. Procesos de titulación para Centros Universitarios.

Con base en lo anterior, se requiere ahora que el Coordinador del Programa de tutoría de cada espacio académico cuente con un plan de trabajo, seguimiento y valoración de las actividades que desarrollarán los tutores de su claustro académico. Por ello, se proyecta capacitarlos a partir de

los siguientes cursos:



EL ÁRBOL DE LA VIDA.

Vamos a utilizar este ejercicio para presentarnos. Al reflexionar sobre nosotros en lo personal estaremos preparando la información que vamos a compartir con el resto de los participantes.

Instrucciones:

1. Imaginemos que nuestra vida es como un árbol. Las raíces, lo que le da sustento, representan el pasado: el origen, la infancia, la familia, la primera formación. El tronco lo que le da firmeza y resistencia hoy, conforma el presente: la realidad actual, la personalidad propia, los logros y problemas del presente. El follaje, lo que muestra frutos lo que diversifica y da amplitud y esplendor, es el futuro: la utopía, los sueños y los proyectos es decir nuestra visión del mañana.
2. Escribe en el árbol de tu vida, las palabras claves que definan estas tres etapas de tu existencia:
 - a. En las raíces recuerda tu infancia y ubica a la personas más significativa y un valor que hayas aprendido de ella.
 - b. En el tronco: analiza tu presente y escribe el nombre de la persona que es más importante en tu vida hoy en día, y el valor que aprendes de ella.
 - c. En el follaje: Describe el tipo de persona con el que te ves en el futuro y qué valor compartirás con ella. Comparte en la plenaria, de tu árbol de la vida.

EXPECTATIVAS Y COMPROMISOS

EL OBJETIVO DEL CURSO

Al término del curso, el participante:

Revisará su planificación, organización, operación y bases de evaluación para el trabajo de los tutores, de conformidad con las necesidades propias de cada instancia y la reforma del PROED.

2. BASES DE LA PLANEACIÓN

Objetivo del Módulo

Los participantes identificarán los elementos cualitativos de la planeación y elaborarán su código de ética, la misión y visión de su institución

Introducción

A continuación te presentaremos los componentes de la planeación estratégica. Ante todo la planeación estratégica es “lógica” y con la siguiente revisión esperamos que tengas una idea general.



LA LÓGICA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El ejercicio de planeación estratégica nos permite fundamentalmente, ya sea a la organización o en lo individual, contestar a las siguientes preguntas: ¿Quién soy?, ¿Cómo me relaciono con mi entorno?, ¿Qué hago y para qué lo hago?, ¿Qué resultados espero alcanzar a mediano y largo plazos con el cumplimiento de mi misión?, ¿Cómo enfrento el o los problemas?, ¿Cuándo lo hago?, ¿Con qué lo hago? Y ¿Cómo acredito que lo alcancé?

Cada una de estas cuestiones da lugar a un concepto básico en la lógica de la planeación estratégica.

¿Quién soy? Valores.

La organización tiene un cuerpo tácito o expreso de valores, principios o normas de conducta, que constituyen su “Código de Ética”. Éste norma las acciones de todos los integrantes de la Institución, dentro o fuera de ella y los llevar a ser distintos e inconfundibles por ello y simultáneamente les permite la convivencia en torno de un enfoque de la vida que está de acuerdo en los principios básicos.

¿A qué responde mi planeación? El Problema o Área de Oportunidad.

Aquí destacamos un elemento intrínseco de cualquier sistema de planeación: ¿A qué situación responde?, ¿Qué es lo que nos impulsa a realizar los esfuerzos para alcanzar nuestra Misión, definir nuestra Visión y lograr los objetivos?

¿Qué hago y para qué lo hago? Misión.

Una vez que hemos definido lo que somos y en paralelo el problema o área de oportunidad de nuestra vida, personal o institucional, tenemos que responder sobre lo que hacemos y para qué lo hacemos. La causa que justifica el origen de nuestra organización se llama Misión y emerge de la identificación de tal problema (o área de oportunidad), ante el cual, el nacimiento de nuestra organización es la respuesta. Por ello la definición y redefinición periódica de ese problema, nos hará contar con una misión viva.

¿Qué resultados espero alcanzar con la Misión? Visión.

La forma en la que vemos al problema modificado o solucionado en un futuro gracias a nuestra intervención, se denomina Visión. Por lo mismo nuestra Misión es realimentada por la Visión, que nos nutre, nos reta y nos entusiasma.

¿Qué resultados espero alcanzar con mi acción? **Objetivos.**

El elemento cualitativo y estratégico, corazón de la planeación y que conecta a la superestructura con los elementos estratégicos es o son los **Objetivos**. Los objetivos de la organización son las soluciones para el o los problemas seleccionados en la misión y priorizados en un ejercicio de congruencia. Son los diferentes pasos que requerimos dar para llegar a nuestra visión.

¿Cómo medimos nuestros objetivos? **Indicadores estratégicos.**

Estos objetivos anteriores, claros, precisos y alcanzables son asimismo medibles, lo que se logra mejor con sus indicadores estratégicos o expresiones cuantitativas, que nos permiten medir, en orden decreciente de amplitud o significancia: 1) el impacto que alcanzamos con la realización del mismo; 2) la calidad de nuestra actuación (como la percibe el usuario y dentro del universo de nuestros compromisos); 3) la eficiencia con la que manejamos los recursos (en comparación con casos similares); o 4) la cobertura del universo a la que llegamos; y en una dimensión matricial: 5) la alineación de los recursos recibidos y/o entregados, al monto y tiempo requeridos y previstos.

¿Cuál es la distancia que debemos recorrer? **Identificación de brechas**

¿Qué tan lejos estamos del alcance de los indicadores de nuestros objetivos? A este paso denominamos: **identificación de Brechas**. Con relación a cada indicador definimos en dónde nos encontramos en la actualidad, que es la línea base o Base "0", y consecuentemente cuál es la Brecha o distancia entre el lugar en el que me encuentro y el que idealmente quiero alcanzar: **indicador del objetivo**

¿Cómo opera la organización? **Diagnóstico**

¿Cómo está nuestra organización ahora y en que escenarios realizará sus objetivos? Para contestar lo cual recurrimos a un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y a través de la relación forzada de las variables que nos resultan de cada elemento, a la creación de **Escenarios Prospectivos**.

Contando con la identificación de brechas y con los escenarios posibles que vivirá nuestra organización, requerimos el análisis de las **Actividades Institucionales** que se realizan, para visualizar su alineación con los objetivos estratégicos identificados. Ello nos dará un diagnóstico de cómo podemos aprovecharlas o eventualmente reorientarlas.

¿Cómo avanzo paulatinamente en el tiempo? **Metas.**

Y, con los insumos de la magnitud de nuestras Brechas y las condiciones de la organización, creamos Metas, que son la expresión del alcance previsto de los indicadores para un tiempo determinado.

¿A través de qué caminos lo hago? Líneas de Acción.

Una vez contando con las metas que deseamos alcanzar, surge la necesidad de adoptar Líneas de Acción, es decir estrategias determinadas para alcanzar las metas anteriores.

¿Cómo reorientamos las acciones? Proyectos.

La labor de reorientación de nuestras actividades institucionales hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización se logra a través de Proyectos. Éstos se pueden descomponer, según su dimensión o complejidad, en subproyectos y/o actividades, o agrupar en Programas.

Ante cada meta que hemos identificado surge la posibilidad de que contemos con un número variable de proyectos, constituyéndose lo que entonces se conoce como Portafolio de Proyectos. A partir de éste, podemos aplicar técnicas de priorización que nos lleven a definir con cual principiamos o el orden que les damos.

Cada proyecto como unidad básica de planeación estratégica, nos permite plantear, medir y evaluar resultados concretos. Nos expresa el diagnóstico previo de la situación o problema que ataca, los objetivos en especificaciones precisas de lo que alcanzará contra el problema anterior, un tiempo de inicio y otro de terminación, un costo cierto y determinado y la forma en la que se evaluarán los resultados del mismo.

¿Cuándo lo hacemos? Programa.

La representación de un proyecto o grupos de proyectos en el tiempo, la llamamos Programa. El programa o manejo del tiempo nos permite identificar las actividades secuenciales y críticas; y consecuentemente cuidar del éxito de los mismos con relación a un recurso escaso y frecuentemente no renovable, como es el tiempo.

¿Con qué recursos lo hacemos? Presupuesto.

Los recursos financieros que se requieren para cada una de las actividades de actividad institucional y cada proyectos, o grupos de los mismos se incorporan en un Presupuesto, que puede incluir información financiera adicional como el origen y destino de los recursos, el flujo de efectivo necesario (cuando aplica), el costo real de producto o servicio; y cada día es más frecuente que para un

proyecto de desarrollo o vinculado se solicite el “Plan de Negocios”

¿Cómo revisamos las actividades y sus logros? Seguimiento.

Para cada estrategia o actividad que se ha acordado, se establecerá un Programa de Seguimiento que permita ver los avances alcanzados en relación con los propuestos y el ejercicio financiero correspondiente. Para ello se pueden implementar desde sistemas manuales muy simples pero efectivos, hasta automatizados que parten de la propia programación.

¿Cómo acreditamos que lo alcanzamos lo propuesto? Evaluación.

Un elemento indispensable de origen, para poder evaluar el desempeño, es definir simultáneamente con el objetivo, el indicador y la meta, la información con la que se acreditarán sus alcances. Resulta importante que el acopio de esta información no sea de tal forma onerosa, que distraiga demasiados recursos que pudieran ser aplicables a las labores sustantivas.

LA VISION. EL ELEMENTO PROSPECTIVO

“Cuando la mente del hombre se abre a una nueva idea nunca vuelve a su dimensión anterior”

Henri J. M. Nouwen

Introducción.

Dos bebés se encuentran en el útero, confinados en las paredes del seno materno, y mantiene una conversación. Para entendernos, a estos gemelos les llamaremos Ego y Espíritu.

Espíritu de dice a Ego: –Sé que esto va a resultar difícil de aceptar, pero creo de verdad que hay una vida después del nacimiento.

Ego responde: –No seas ridículo. Mira a tu alrededor. Esto es lo único que hay. ¿Por qué siempre tienes que estar pensando en que hay algo más aparte de esta realidad? Acepta tu destino en la vida. Olvídate de todas esas tonterías de vida después del nacimiento.

Espíritu calla durante un rato, pero su voz interior no le permite permanecer en silencio durante más tiempo. –Ego no te enfades pero tengo algo más que decir. También creo que hay una madre.

–¡Una madre!– exclama Ego con una carcajada –. ¿Cómo puedes ser tan absurdo? Nunca has visto una madre. ¿Por qué no puedes aceptar que esto es lo único que hay? La idea de una madre es descabellada. Aquí no hay nadie más que tú y yo. Esta es tu realidad. Ahora cógete a ese cordón.

Vete a tu rincón y deja de ser un tonto. Créeme, no hay ninguna madre.

Espíritu deja, con renuencia la conversación, pero la inquietud puede con el al cabo de poco. –Ego –implora_, por favor, escucha, no rechaces mi idea. De alguna forma, pienso que esas constantes presiones que sentimos los dos, esos movimientos que a veces nos hacen sentir tan incómodos, esa continua recolocación y ese estrechamiento del entorno que parece producirse a medida que crecemos, nos prepara para un lugar de luz deslumbrante, y lo experimentaremos muy pronto.

–Ahora se que estas completamente loco –replica Ego_. Lo único que has conocido es la oscuridad. Nunca has visto la luz. ¿Cómo puedes llegar a tener semejante idea? Esos movimientos y presiones que sientes son tu realidad. Eres un ser individual e independiente. Este es tu viaje. Oscuridad, presiones y una sensación de estrechamiento a tu alrededor constituyen la verdad de tu vida. Tendrás que luchar contra eso mientras vivas. Ahora, aférrate a tu cordón y por favor estate quieto.

Espíritu se relaja durante un rato, pero al final no pude contenerse durante más tiempo. –Ego, tengo una sola cosa más que decir, y luego no volveré a molestarte.

–Adelante – responde Ego, impaciente.

–Creo que todas estas presiones y toda esta incomodidad no sólo van a llevarnos a una nueva luz celestial, sino que cuando eso suceda vamos a encontrarnos con la madre cara a cara, y conocer un éxtasis que superará todo lo que hemos experimentado hasta ahora.

–Estás realmente loco. Ahora sí que estoy convencido.

EJERCICIO.

1. Ver para creer

2. Creer para ver

¿Para ti, cual de estas dos aseveraciones es la correcta y porque?:

**PELÍCULA SOBRE LA VISIÓN DE LA EDUCACIÓN. Paulo Freyre,
Forjador de sueños.**

RETROALIMENTACIÓN

PELICULA: EL PODER DE UNA VISIÓN

Ejercicio

En base a los elementos de la película proyectada, redacta un ejercicio de visión de tu unidad académica a 5 años. Piensa y escribe sobre la empleabilidad de los egresados, y los indicadores de eficiencia terminal, y en lo concreto, cómo actuó sobre ellos la tutoría.

3. LA TEORÍA DEL DIAGNÓSTICO Y EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Justificación de la planeación: El problema o área de oportunidad.

¿Porque planear? Se que es muy probable que muchos de ustedes vengan con esa interrogante y más aún que podrían estar aquí enviados, pero con serias dudas de su utilidad práctica tanto en la vida como en el trabajo.

Las organizaciones con o sin fines de lucro nacen por una necesidad social. Esta necesidad es un problema o bien un área de oportunidad. Para poder resolver el problema o aprovechar esa área de oportunidad, es indispensable que contemos con una estrategia

George Steiner nos dice “Una empresa puede superar el uso ineficiente de recursos internos siempre y cuando su estrategia básica sea excelente.”

El desarrollo de estrategias es el quehacer que identifica a la planeación estratégica

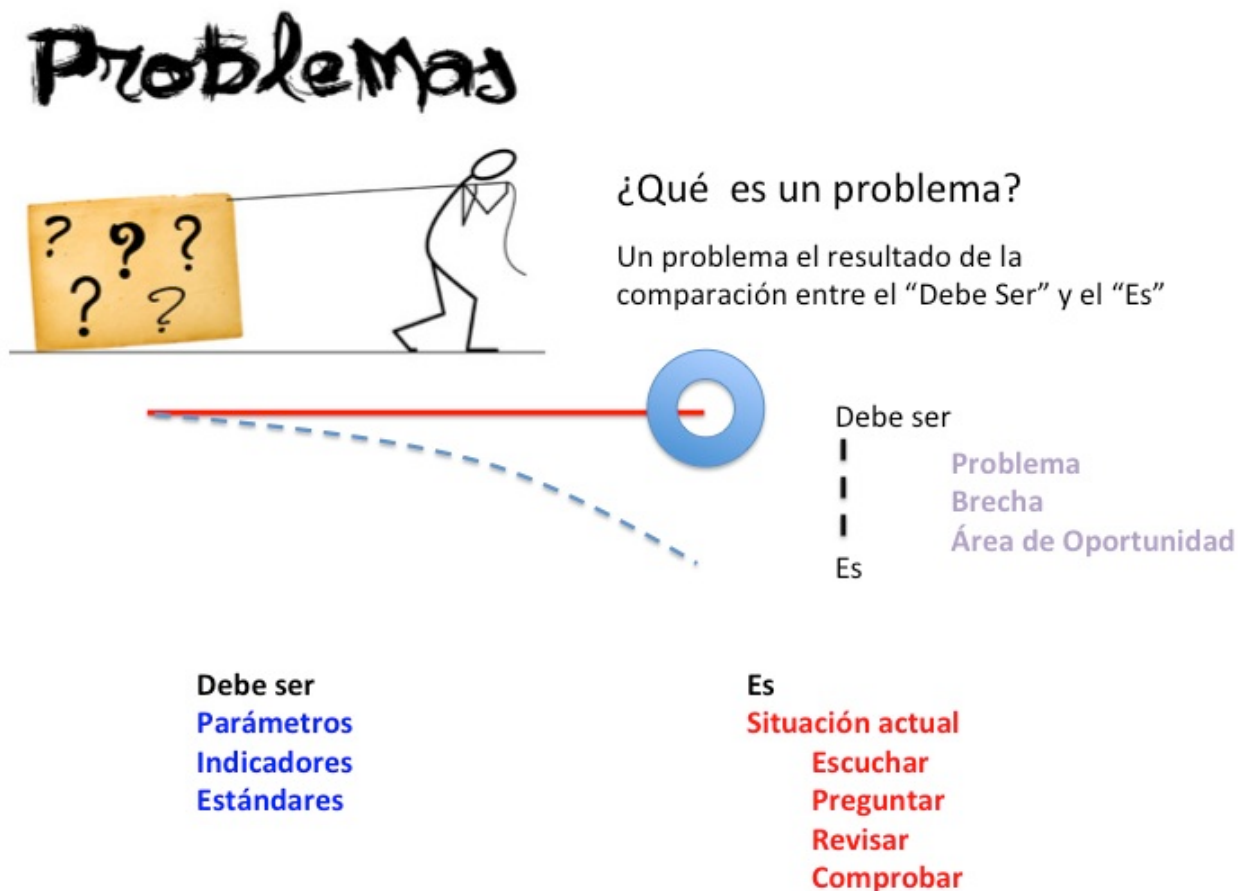
En la mayor parte de las organizaciones el QUÉ es conocido; el CÓMO es lo que nos hace sudar. La planeación se encarga de revisar el QUÉ y del desarrollo de los “CÓMOS”

En el caso de una institución de educación todos saben o creen saber el QUÉ. Algo así como brindar educación de calidad a bajos costos o con el presupuesto asignado, pero muy pocas saben CÓMO.

Sin embargo ¡Cuidado! No brinquemos a seleccionar estrategias sin antes haber ratificado que realmente conocemos el problema que deseamos resolver. Ya lo dijo Albert Einstein: “La perfección de los medios y la confusión de las metas parecen caracterizar –en mi opinión – nuestra época”

Con esta aseveración él hace notar que frecuentemente nos precipitamos a una solución sin antes conocer el problema que estamos resolviendo.

Un problema puede representarse gráficamente de la siguiente forma:



Una problema es la distancia que existe entre el debiera y la realidad.

La verdad es que planeamos, porque queremos resolver problemas, la planeación es más o menos compleja dependiendo de la importancia que tenga ese problema que queremos resolver. Aún los que están en contra de la planeación la verdad es que planean permanentemente de forma intuitiva, y seguramente lo hacen muy bien ya que resuelven sus problemas.

Para todos aquellos que no tienen la experiencia que les permita usar la intuición hay herramientas para planear; y, para los que cuentan con la experiencia – intuición, estas herramientas les permitirán el que toda su organización sepa lo que se pretende alcanzar, en otras palabras conozcan el problema que se desea resolver con los niveles de calidad que se requieren.

EJERCICIO:

1. Levanten la mano todos los que tengan o hallan tenido alguna vez en su vida un problema.
2. Todos los que no hallan levantado la mano y no sean mocos pueden salir de este curso ya

que no les servirá de nada.

EJERCICIO: EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Tomando en consideración el planteamiento anterior, escribe un problema personal que tengas, no importa el tamaño, la naturaleza o el tiempo que tenga.

2. Ahora lo vamos a socializar.

3. Ahora escriba el principal problema de su unidad académica.

4. LA UBICACIÓN DE LA TUTORÍA DENTRO DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA DEL ALUMNO

EL RETO DE CADA GENERACIÓN

Cada generación lamenta su posición, como si fuera la única que vive bajo las condiciones más apremiantes y difíciles de todos los tiempos. Al quejarse del mundo cruel y esconder su cabeza en la arena, ellos no tienen nunca que arremangarse para resolver sus problemas. Pueden acusar a sus otros de ser responsables de lo que ocurre, el “Chivo Expiatorio” como un juego en el cual todo el mundo corre, se esconde y trata de encontrar a alguien más para que sea el Chivo.

Los “buenos viejos tiempos” están aquí, ahora mismo, porque son los días de nuestra vida. Es el único tiempo de la historia en el cual viviremos. Es nuestro tiempo. No les enseñe las cosas con lentes color de rosa o color de penumbra, les hablo de la fatalidad del cambio.

Nuestros atletas de once y doce años están rompiendo récords establecidos durante la generación de mi padre. Nuestros jóvenes nadadores rompen el récord que les valió una medalla de oro a Buster Crabbe (el primer intérprete de Tarzán en la pantalla) en las Olimpiadas de Los Ángeles de 1932. Nuestros jóvenes, hombres y mujeres hoy son más altos, más fuertes, más sanos y más inteligentes. Dentro de cinco años, las reglas del básquetbol deberán ser cambiadas para que el juego sea de nuevo retador. Empieza a ser monótono el mirar a diez gigantes pisar la cancha de arriba abajo, colocando a voluntad el balón en la canasta.

Los jóvenes que me escuchan siempre me preguntan qué pasará con la energía cuando se agote totalmente el petróleo. Les digo que mi propia generación fue más esclava de la tecnología que dueña de ella. Admito que sólo en unas cuantas décadas hemos empleado más de la mitad de las reservas de petróleo del mundo, el cual requirió millones de años para formarse. Mi generación ignoró el pasado y descontó el futuro, pero finalmente empezamos a preocuparnos por él. Tuvimos tendencia a esperar el momento en que enfrentásemos una crisis, para pasar a la acción; en lugar de hacer planes a largo plazo, estuvimos actuando con los bomberos.

Ahora que se agudiza la crisis de energéticos y tenemos nuestros cascos de bomberos puestos, comenzamos a buscar soluciones. En un futuro previsible, el uso de la fusión por láser en una sola planta de poder necesitará una fuente de energía del tamaño de una moneda, y combinándola con la fuerza del mar, podremos tener bastante energía, como para abastecer a una parte de los Esta-

dos Unidos durante trescientos años. En el año 2020 nuestros hijos adolescentes podrán tener este tipo de conversación con sus padres: “¿Realmente manejabas esos automóviles que quemaban petróleo-fósil en los años 80 y 90?” preguntarán los chicos a sus padres.

“¡Claro que los manejábamos!”, replicará el padre. “Tus bisabuelos iban a la escuela caminando, nosotros íbamos en automóviles y tú, ahora, sólo te sientas frente a tu Apple 30, con videotextos de AT&T y todo lo obtienes de la línea principal de la biblioteca orbital. Nosotros utilizábamos para jugar lo que ustedes, los jóvenes, utilizan para estudiar, ¡sólo que nosotros lo hacíamos para divertirnos!”

En 2020, los automóviles sacarán probablemente su energía de unas cuantas baterías para los viajes cortos, ir y venir de la oficina, o de la tienda. Para los viajes más largos, tendrán motores de hidrógeno líquido; los residuos de los futuros vehículos en nuestras supercarreteras serán oxígeno puro y no vapor, que son los subproductos de la combustión del hidrógeno líquido. Así, habrá docenas de millones de aspiradoras chupando el smog de las ciudades reemplazándolo por aires más limpios. En las supercarreteras, grandes semiremolques rugirán arrojando nubes de aire puro por su tubo de escape, y tendrán una etiqueta pegada atrás con un nuevo lema: “Los camioneros por el aire puro”.

Invito a sembrar en estudiantes de bachillerato, la idea de cómo serán las cosas en la época de sus nietos. En el siglo XXI llevar a los alumnos a países extranjeros como Australia será cosa común. Además, el viaje será muy popular, ya que Australia sólo estará a veintinueve minutos mediante un vuelo semiorbital, con un cargamento de pasajeros formalmente ataviados, que disfrutarán una vista panorámica espectacular, aunque breve. Probablemente los muchachos irán a Australia con sus compañeros, pero, después, se escabullirán a Hong Kong diciendo que estuvieron en Australia todo el tiempo con chaperones. Algunas cosas nunca cambian a través de generaciones.

Transformar obstáculos en escalones

Debemos aprender esta antigua definición china de la palabra crisis. Los símbolos chinos para crisis son idénticos a los de la palabra oportunidad. Literalmente traducido se lee: “La crisis es una oportunidad para cabalgar sobre un viento peligroso”. El mejor modo de adaptarse al cambio y vivir una vida exitosa es considerar las crisis como si fueran oportunidades u obstáculos en tu pasado, que son como escalones hacia las estrellas.

Para desarrollar tu adaptabilidad a las tensiones de la vida, debes considerar que ellas son normales. Los hombres de éxito llegan a tener una dureza mental comúnmente llamada fuerza de ca-

rácter. Las investigaciones han comprobado que las adversidades y los fracasos en nuestra vida pueden ayudarnos a alcanzar nuestras metas si nos acostumbramos a verlas como un retroalimentación correctiva y normal. Sirven para desplegar en nosotros una inmunidad contra la ansiedad, la depresión y las respuestas contrarias del estrés.

El uso de drogas tranquilizantes, actualmente en aumento, disminuye las reacciones emocionales ante la amenaza del dolor o del fracaso; por eso se toman. Desafortunadamente, interfieren también con la capacidad de aprender a tolerar las tensiones. Es mucho mejor emplear métodos de comportamiento para sobrellevar tus problemas que tratar de disolverlos con una píldora.

La historia está llena de ejemplos edificantes de personajes que aportaron su contribución a la sociedad, mientras transformaban los obstáculos en escalones. O.J. Simpson tenía aparatos ortopédicos para trasladarse por las calles de San Francisco; Beethoven era sordo; Milton era ciego y Tom Dempsey figura en la historia de la Liga Nacional de Fútbol por haber colocado un gol desde la mayor distancia, a pesar de tener sólo la mitad del pie. Son miles los que transformaron la adversidad en grandeza.

Necesidad, madre del barquillo de helado

La “Exposición de Louisiana” se instaló en St. Louis en 1904, conjuntamente con los Juegos Olímpicos. Cuarenta y dos estados y cincuenta y tres naciones tomaron parte en esta exposición dedicada a celebrar el aniversario de la transferencia que hiciera Francia a Estados Unidos del Norte de Louisiana. Popularmente, la gente se refería a ella como la Feria Mundial de St. Louis.

Entre los vendedores de la Feria, uno tomó la concesión de helados, y otro la de waffles calientes. Con la muchedumbre que acudió a las exhibiciones, ambos negocios florecieron rápidamente. Pero después de un día particularmente activo, la reserva de platos de cartón donde el vendedor de waffles los servía con tres guarniciones diferentes, se agotó. Estupefacto tuvo que aceptar la evidencia, nadie en la Feria quería venderle platos. El resto de los vendedores los guardaban celosamente para sí, temerosos de perder dinero si se les acababan.

El vendedor de helados expresó su ironía al ver a su compañero suplicar. “Así es como se desmoronan los waffles viejos” indicó. Y dijo “parece que te iría mejor si vendieras mis helados”.

El vendedor de waffles consideró la tentadora alternativa de vender sus waffles sin plato para ver resbalar la miel por las mangas de los iracundos clientes. Pero agradeció al vendedor de helados

que éste le cediera mercancía con descuento para, a su vez, venderla en su local debajo de los arcos.

Intentaba recuperar parte de su pérdida aceptando un pequeño margen de ganancia por parte del vendedor de helados. Su mayor problema era: ¿qué hacer con los ingredientes ya preparados para hacer waffles?, en los cuales había invertido todos los ahorros de su vida, para tratar de aumentarlos por medio de la enorme asistencia a la Feria de St. Louis. De repente una idea surgió en su mente, como una luz en la oscuridad: hizo unos mil waffles; mientras estaban aún tibios los enrolló según un patrón circular, con la punta por abajo. A la mañana siguiente, vendió todos sus helados antes del medio día, y también vendió todos sus waffles. El obstáculo que le había obligado a salir corriendo para buscar platos le había obligado a inventar el barquillo para el helado.

El nacimiento del “hot-dog”

En el año 1930, un inmigrante alemán que vivía en Filadelfia trataba de vivir vendiendo salchichas en un pequeño restaurante. No tenía dinero para comprar platos y cubiertos, como había en los demás establecimientos, pero tuvo la idea de ofrecer unos guantes de algodón, baratos, a fin de tomar con sus dedos la salchicha drapeada, en la col agria, para comerla. Su principal obstáculo surgió cuando sus clientes se llevaron los guantes a su casa para trabajar en el jardín o efectuar pequeños trabajos. Casi llegó a la bancarrota al tratar de mantener sus existencias de guantes.

Para resolver el problema, tuvo la idea de abrir a lo largo un pequeño pan alemán hasta la mitad colocando la salchicha y la col agria en la abertura. Al servir a los clientes el primer día, les explicó que el pan tomaba el lugar de los guantes que habían sido discontinuados. Uno de los clientes miró los perros salchichas del dueño que husmeaban en un rincón de la cocina y bromeó: “Ahora sabemos por qué trata de esconder la salchicha en el pan. ¿Qué le ocurrió al otro perro que tenía por ahí?”, dijo riéndose. En ese momento acababa de nacer el “hot dog”.

Las oportunidades del monte Santa Elena

En 1980, tembló al noreste del Pacífico por la fuerza devastadora del monte Santa Elena. El volcán aún estaba vivo y no descansaba. Había permanecido dormido durante muchos años, pero el silencio se había roto de nuevo, y de nuevo la erupción hacía estragos en los pueblos vecinos. La televisión y los periódicos informaron lo que ocurría en el área, opacando el resto de las noticias nacionales. “Bosques aniquilados; ríos llenos hasta el tope; peces y vida silvestre destruidos; zonas de turismo enterradas; aire envenenado; nubes de lluvia ácida se desplazan hacia el este en la at-

mósfera; podría seguir la falla de San Andrés; los ciclos del clima podrían cambiar permanentemente; sólo es el principio”.

Los comerciantes en fatalidades hicieron fortuna con el monte Santa Elena. Fueron vendidas miles de pequeñas bolsas de plástico llenas de “cenizas volcánicas del monte Santa Elena”, a razón de un dólar por bolsa, durante las primeras semanas de la erupción. Todo el mundo quería enviar un pequeño recuerdo del desastre a amigos y parientes en otras ciudades, o conservarlas para la posteridad. ¡Lo interesante del asunto es que las cenizas provenían de las chimeneas de los promotores!

Un impresor de Texas ganó cerca de un millón de dólares con su programa souvenir, en cuatro colores, de la primera explosión espectacular. Durante las semanas siguientes, a través de todo Estados Unidos, fue como si todo el mundo pensara que el estado de Washington se encontrara profundamente enfermo ecológicamente y nunca más fuera a recuperarse.

Poco tiempo después de la explosión más fuerte, visité el área del monte Santa Elena y menos de un año después, volví a visitarla. La impresión que resentí fue totalmente diferente de todo lo que al principio había sido tinieblas y fatalidad. Los daños estaban fuera de control, nadie lo podía negar. Y nadie parecía haber oído hablar de todos los escalones que habían resultado de los obstáculos. Pero qué pasó con los salmones, pues se las arreglaron para sobrevivir. Al encontrar los ríos atascados por lodos calientes, cenizas volcánicas y desperdicios, los peces tomaron otras rutas para regresar a casa; algunas profundas, de menos de 16 centímetros. Contrariamente a todas las expectativas, multitudes de salmones eligieron estuarios desconocidos para depositar sus huevos al final de su migración tierra adentro. Adaptaron sus institutos heredados para poder sobrevivir.

La vida silvestre alrededor del volcán regresó rápidamente. En los lagos y los ríos, la vida proliferó pronto, gracias a sus aguas ricas en productos nutrientes protectores de vida, generosamente proporcionados por la explosión del volcán. Las flores silvestres volvieron a florecer, así como los negocios turísticos en el área. Los granjeros que habían tenido que alejarse por la gruesa capa de ceniza fueron reconfortados por el hecho de tener depósitos minerales más ricos en sus tierras, que son reservas para futuras cosechas. Una planta geotérmica fue planeada para utilizar la roca derretida, como calentador de agua que, bombeada por debajo de la superficie en forma de vapor sobrecalentado, puede hacer funcionar turbinas. Hasta el mismo Santa Elena hacía lo propio para ayudar a resolver la crisis de energéticos.

Uno de los informes más confortantes respecto de la resistencia y la adaptabilidad de los hombres

de éxito ante la adversidad vino de una de las mayores compañías de aserraderos, localizada en el noreste del Pacífico. El presidente de la compañía, dirigiéndose a un preocupado grupo de inversionistas en su reunión anual dijo: “Señoras y señores, estoy feliz de informarles que el monte Santa Elena abatió nuestros árboles, les quitó la corteza y los envió directamente hacia la fábrica. Una erupción más y tendremos mayores ganancias en este año”. Obviamente, la compañía tuvo que volver a plantar nuevos bosques que tomarán años en crecer, en lugar de los que fueron destruidos. El capital de inversión requerido para borrar el impacto del volcán tendrá que ser importante. Sin embargo, el punto era cómo convertir el monte Santa Elena en oportunidad que cabalga en el peligroso viento y transformar los obstáculos en escalones hacia el éxito.

Un corto poema, que recuerda la importancia de la adaptabilidad en la vida. Es de Gail Brook Burket.

No pido caminar a pasos suaves
 Ni llevar una carga ligera
 Pido fuerza y fortaleza
 Para subir por el camino lleno de rocas.
 Dame el ánimo para que pueda escalar
 Solo el pico más abrupto
 Y transformar cada obstáculo
 En un escalón de piedra.

LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SIGLO XXI

Ésta es una parte del mensaje de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, de la UNESCO, presidida por Jaques Delors; destacando la parte final del extracto en el que se hace hincapié sobre el hecho de que tenemos que reunir nuevamente lo material y lo espiritual, para ser plenamente humanos.

El último cuarto del siglo pasado, a decir de la UNESCO, estuvo marcado por notables descubrimientos y progresos científicos, muchos países salieron del subdesarrollo y el nivel de vida continuaron su progresión con ritmos muy diferentes. Y, sin embargo, un sentimiento de desencanto parece dominar y contrasta con las esperanzas nacidas inmediatamente después de la última gue-

rra mundial.

Podemos entonces hablar de las desilusiones del progreso, en el plano económico y social. El aumento del desempleo y de los fenómenos de exclusión en los países ricos son prueba de ello y el mantenimiento de las desigualdades de desarrollo en el mundo lo confirma. Desde luego, la humanidad es más consciente de las amenazas que pesan sobre su medio ambiente natural, pero todavía no se ha dotado de los medios para remediar esa situación, a pesar de muchas reuniones internacionales, como la de Río, a pesar de graves advertencias consecutivas a fenómenos naturales o a accidentes tecnológicos. De todas formas, el «crecimiento económico a ultranza» no se puede considerar ya el camino más fácil hacia la conciliación del progreso material y la equidad, el respeto de la condición humana y del capital natural que debemos transmitir en buenas condiciones a las generaciones futuras.

¿Hemos sacado todas las conclusiones, tanto respecto a las finalidades, las vías y los medios de un desarrollo duradero como respecto a nuevas formas de cooperación internacional? ¡Ciertamente no! Y éste será entonces uno de los grandes desafíos intelectuales y políticos del presente siglo.

Esta constatación no debe llevar a los países en desarrollo a descuidar los motores clásicos del crecimiento, y concretamente el indispensable ingreso en el mundo de la ciencia y la tecnología con todo lo que ello implica de adaptación de las culturas y modernización de las mentalidades.

Otro desencanto, otra desilusión para quienes vieron en el final de la guerra fría la perspectiva de un mundo mejor y pacificado. No basta repetir, para consolarse o encontrar justificaciones, que la Historia es trágica. Todo el mundo lo sabe o debería saberlo. Si la última gran guerra ocasionó 50 millones de víctimas, cómo no recordar que desde 1945 ha habido unas 150 guerras que han causado 20 millones de muertos, antes y también después de la caída del muro de Berlín. ¿Nuevos riesgos o riesgos antiguos? Poco importa, las tensiones están latentes y estallan entre naciones, entre grupos étnicos, o en relación con injusticias acumuladas en los planos económico y social. Medir estos riesgos y organizarse para prevenirlos es el deber de todos los dirigentes, en un contexto marcado por la interdependencia cada vez mayor entre los pueblos y por la mundialización de los problemas.

Pero, ¿cómo aprender a vivir juntos en la «aldea planetaria» si no podemos vivir en las comunidades a las que pertenecemos por naturaleza: la nación, la región, la ciudad, el pueblo, la vecindad? El interrogante central de la democracia es si queremos y si podemos participar en la vida en comunidad. Quererlo, no lo olvidemos, depende del sentido de responsabilidad de cada uno. Aho-

ra bien, si la democracia ha conquistado nuevos territorios hasta hoy dominados por el totalitarismo y la arbitrariedad, tiende a debilitarse donde existe institucionalmente desde hace decenas de años, como si todo tuviera que volver a comenzar continuamente, a renovarse y a inventarse de nuevo.

¿Cómo podrían las políticas de la educación no sentirse aludidas por estos tres grandes desafíos? ¿Cómo podría la Comisión no recalcar en qué pueden estas políticas contribuir a un mundo mejor, a un desarrollo humano sostenible, al entendimiento mutuo entre los pueblos, a una renovación de la democracia efectivamente vivida?

Las tensiones que han de superarse

A este fin conviene afrontar, para superarlas mejor, las principales tensiones que, sin ser nuevas, están en el centro de la problemática del siglo XXI.

La tensión entre lo mundial y lo local: convertirse poco a poco en ciudadano del mundo sin perder sus raíces y participando activamente en la vida de la nación y las comunidades de base.

La tensión entre lo universal y lo singular: la mundialización de la cultura se realiza progresivamente pero todavía parcialmente. De hecho es inevitable, con sus promesas y sus riesgos, entre los cuales no es el menor el de olvidar el carácter único de cada persona, su vocación de escoger su destino y realizar todo su potencial, en la riqueza mantenida de sus tradiciones y de su propia cultura, amenazada, si no se presta atención, por las evoluciones que se están produciendo.

La tensión entre tradición y modernidad pertenece a la misma problemática: adaptarse sin negarse a sí mismo, edificar su autonomía en dialéctica con la libertad y la evolución de los demás, dominar el progreso científico. Con este ánimo conviene enfrentarse al desafío de las nuevas tecnologías de la información.

La tensión entre el largo plazo y el corto plazo, tensión eterna pero alimentada actualmente por un predominio de lo efímero y de la instantaneidad, en un contexto en que la plétora de informaciones y emociones fugaces conduce incesantemente a una concentración en los problemas inmediatos. Las opiniones piden respuestas y soluciones rápidas, mientras que muchos de los problemas encontrados necesitan una estrategia paciente, concertada y negociada de reforma. Tal es precisamente el caso de las políticas educativas.

La tensión entre la indispensable competencia y la preocupación por la igualdad de oportunidades. Cuestión clásica, planteada desde comienzo de siglo a las políticas económicas y sociales y a

las políticas educativas; cuestión resuelta a veces pero nunca en forma duradera. Hoy, la Comisión corre el riesgo de afirmar que la presión de la competencia hace olvidar a muchos directivos la misión de dar a cada ser humano los medios de aprovechar todas sus oportunidades. Esta constatación nos ha conducido, en el campo que abarca este informe, a retomar y actualizar el concepto de educación durante toda la vida, para conciliar la competencia que estimula, la cooperación que fortalece y la solidaridad que une.

La tensión entre el extraordinario desarrollo de los conocimientos y las capacidades de asimilación del ser humano. La Comisión no resistió a la tentación de añadir nuevas disciplinas como el conocimiento de sí mismo y los medios de mantener la salud física y psicológica, o el aprendizaje para conocer mejor el medio ambiente natural y preservarlo. Y sin embargo los programas escolares cada vez están más recargados. Por tanto, será necesario escoger, en una clara estrategia de reforma, pero a condición de preservar los elementos esenciales de una educación básica que enseñe a vivir mejor mediante el conocimiento, la experimentación y la formación de una cultura personal.

Por último, la tensión entre lo espiritual y lo material, que también es una constatación eterna. El mundo, frecuentemente sin sentirlo o expresarlo, tiene sed de ideal y de valores que vamos a llamar morales para no ofender a nadie. ¡Qué noble tarea de la educación la de suscitar en cada persona, según sus tradiciones y sus convicciones y con pleno respeto del pluralismo, esta elevación del pensamiento y el espíritu hasta lo universal y a una cierta superación de sí mismo! La supervivencia de la humanidad —la Comisión lo dice midiendo las palabras— depende de ello.

EL MODELO MALCOLM BALBRIDGE PARA UNA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD

Edgar Schein (1992) Nos dice que cultura es un conjunto de suposiciones básicas compartidas por un grupo que las ha aprendido y que ayuda a resolver sus problemas de adaptación externa e Integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien como para considerarlas válidas y, por consiguiente, valiosas para ser enseñadas a los nuevos miembros de la institución como la forma correcta de actuar, percibir, pensar y sentir en relación con los problemas institucionales.

En los últimos 20 años, existe una presión más intensa por mejorar la calidad de la educación, creando una cultura de la calidad. Esta presión ha ido a la par con la competencia por conseguir

recursos para la mejora de los sistemas educativos. Una parte de esa presión proviene de la sociedad, la cual cada día procura participar más y más en la toma de decisiones y esas participaciones le agregan valor a la educación.

Un antecedente ha sido la creación de los sistemas de calidad para la industria, iniciando con el Premio Deming en Japón, visto como conjunto sistémico de criterios utilizados para medir el nivel de calidad, y que se generaliza después a casi todos los países, bajo diferentes nombres.

Así, se ha buscado aprovechar esas experiencias para aplicarlas a la educación y es en los Estados Unidos de América en donde un educador, Malcolm Baldrige, que fue Secretario del Tesoro de su país, formula un sistema para construir una cultura de calidad en el ámbito educativo.

Con el único objeto de sustentar teóricamente el trabajo que haremos en el presente curso taller, presentamos a continuación los componentes del modelo que permiten identificar áreas críticas de una institución y le proporcionan un marco de referencia para establecer el plan de desarrollo de una cultura de calidad que atienda al cultivo de un conjunto de valores que permitan ejercer una serie de prácticas institucionales en un proceso sustentable a mediano y largo plazos.

Valores y criterios fundamentales

Los criterios del modelo Malcolm Baldrige se han edificado sobre un conjunto de valores y criterios que están contenidos en las prácticas más arraigadas de las organizaciones que han sido identificadas como de alto desempeño. A continuación tenemos los Valores.

Liderazgo visionario

Los líderes de toda institución deben establecer un claro compromiso para crear un clima propicio para el estudiante y su aprendizaje, así como altas expectativas. Esos líderes deben participar en el desarrollo de sistemas, estrategias y métodos para alcanzar la excelencia de su institución, estimular la innovación, e inculcar conocimientos y habilidades críticas. Los valores y las estrategias deben guiar y orientar a todos los miembros de la institución en su toma de decisiones. Los líderes de mayor jerarquía deben inspirar y motivar a los profesores y al personal de apoyo. Asimismo, deben motivar la participación, el desarrollo y el aprendizaje, la innovación y la creatividad.

Los líderes de mayor jerarquía deben ser un ejemplo a seguir por medio de su comportamiento ético y de su participación en la planeación, la comunicación, la asesoría, el desarrollo de líderes futuros, la evaluación del desempeño organizacional y el reconocimiento del desempeño sobresaliente.

te del personal. Este grupo de líderes de la institución deben reforzar los valores y las expectativas, y también el compromiso y la iniciativa dentro de su institución.

Además de las conductas mencionadas, los líderes de mayor peso en la institución deberán reforzar el aprendizaje organizacional de la institución procurando el apoyo comunitario y buscando el apoyo de otros líderes de la comunidad no educativa, como es la empresarial, por ejemplo.

Educación centrada en el aprendizaje

Este es el valor que cambia el enfoque tradicional de la educación. Educación centrada en el aprendizaje significa enfatizar la planeación y las actividades de aprendizaje de los alumnos, atendiendo a sus necesidades al respecto. Esas necesidades están basadas en las características del mercado de trabajo y en la exigencia de formar ciudadanos responsables. Se ha documentado ampliamente las necesidades sociales actuales: formación de trabajadores de la nueva era del conocimiento, capaces de resolver problemas y de mantener el ritmo de los cambios que estamos viviendo.

El modelo Malcolm Baldrige está inspirado en la perspectiva de que el objetivo último de la educación es desarrollar el máximo potencial de los estudiantes, ofreciéndoles oportunidades para que puedan buscar por ellos mismos, sirviéndose de distintos medios, el éxito.

Aprendizaje individual y organizacional

El aprendizaje organizacional e individual es una meta de líderes visionarios. El concepto de aprendizaje organizacional significa mejoramiento continuo de los procesos existentes, adaptación al constante cambio para proponernos nuevas metas. El aprendizaje debe ser inherente a la operación de la institución.

Es una práctica diaria para profesores, alumnos y personal de apoyo.

Se realiza en el nivel personal, departamental y de toda la institución.

Se utiliza para resolver los problemas desde su origen.

Se enfoca a compartir el conocimiento de toda la institución.

Es motivado por las oportunidades de generar cambios para mejorar el estado actual de las cosas.

El mejoramiento de la educación necesita enfatizar la efectividad del diseño de los programas

educativos, del currículo y de los ambientes de aprendizaje. En general, el diseño debe incluir objetivos de aprendizaje muy claros que tomen en cuenta las necesidades individuales de los estudiantes.

Valoración de los profesores y el personal de apoyo

Una característica de nuestros tiempos es que las organizaciones dependen cada vez más del conocimiento, las habilidades, la creatividad y la motivación de los profesores, del personal de apoyo y de los proveedores asociados a los servicios que ofrece la institución.

Valorar a los profesores y al personal de apoyo, significa que la dirección debe comprometerse a lograr su satisfacción, su desarrollo y su bienestar. Para los profesores, desarrollo quiere decir adquirir conocimiento sobre su disciplina, sobre los estilos de aprendizaje de sus alumnos y sobre los métodos de evaluación. La participación de los profesores implica contribuir al desarrollo de las políticas institucionales y promover el trabajo en equipo para desarrollar programas y planes curriculares. Para el personal de apoyo, desarrollo puede significar capacitación, rotación de puestos, gratificación económica por haber dado muestras de habilidades sobresalientes.

Entre los principales retos para valorar a los profesores y al personal de apoyo pueden mencionarse los siguientes:

Demostrar, mediante las conductas de los líderes, el compromiso hacia los profesores y hacia el personal de apoyo.

Proporcionar reconocimientos que vayan más allá de las compensaciones normales establecidas, tales como el “profesor del año” o eventos de ese tipo.

Proporcionar oportunidades de desarrollo y de crecimiento dentro de la misma organización.

Compartir el conocimiento organizacional para que los profesores y el personal de apoyo puedan servir de la mejor manera a los alumnos.

Crear un ambiente que fomente la creatividad.

Velocidad de respuesta

Un indicador de la efectividad de una organización es su velocidad de respuesta y su flexibilidad para con las necesidades de los estudiantes y a sociedad como patrocinador de la institución.

Enfoque hacia el futuro

El mejoramiento de la educación requiere orientarse hacia el futuro y el deseo de comprometerse a largo plazo con los estudiantes y los patrocinadores. La institución debe anticiparse a los cambios que amenazan los esfuerzos de planeación estratégica, así como a los cambios que afectan a la educación, a la disponibilidad de recursos, a la tecnología y a las características demográficas.

Administración de la innovación y la información

Hoy sabemos que la innovación es un elemento muy valioso para generar cambios en la calidad de los servicios que prestan las instituciones. Desde esta perspectiva, la innovación es importante para mejorar el valor de la educación y de los procesos de apoyo.

Por otro lado, la evaluación del desempeño de las instituciones depende de los indicadores elegidos para ello y de su análisis. Este último se refiere a la interpretación de considerables cantidades de datos con el fin de apoyar la toma de decisiones dentro de la institución. El análisis implica el uso de los datos para hacer proyecciones e identificar tendencias, así como causas y efectos.

Responsabilidad pública y ciudadana

El liderazgo en una institución debe enfatizar la importancia de que esta última sea un modelo, un ejemplo en sus procesos. Esto incluye todo lo relacionado con la salud pública, la seguridad y las prácticas éticas. Lo relativo a la salud pública incluye la anticipación de los efectos adversos que pueden resultar de las operaciones en los laboratorios y en la transportación. Lo relativo a la ética se refiere al uso apropiado de los recursos públicos o privados.

La práctica de una buena ciudadanía está relacionada con el liderazgo y el apoyo que se otorgue para el mejoramiento de la educación en la comunidad, el servicio social y la difusión de la información.

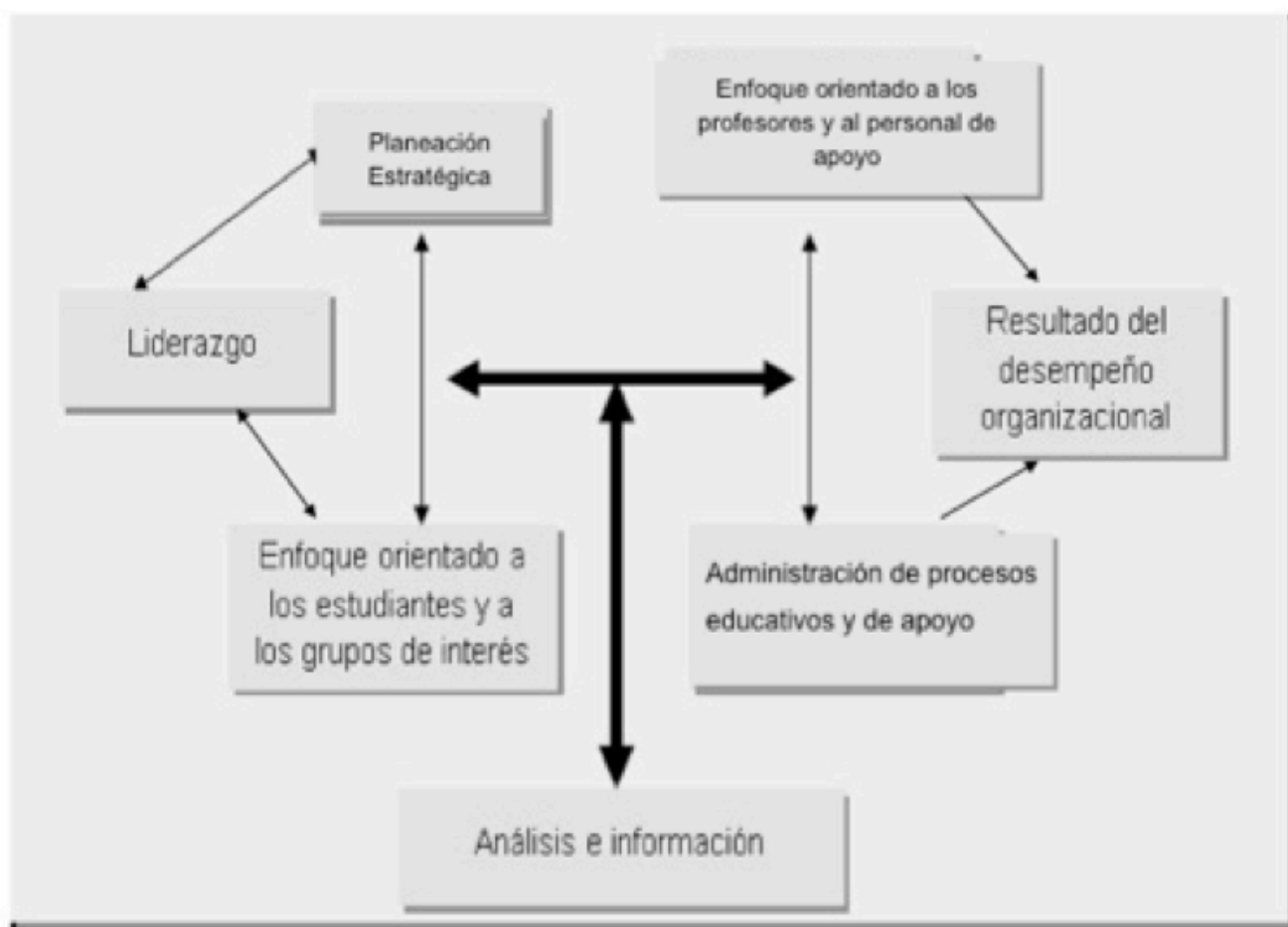
Enfoque de resultados y generación de valor

Este es un valor que en el contexto de la mayoría de los modelos de calidad se considera de los más importantes, pues es imposible hablar de mejora si no medimos lo que queremos mejorar. La institución debe identificar y orientar sus esfuerzos a los resultados clave. Los resultados deben concentrarse en crear valor para los estudiantes y para los patrocinadores.

Perspectiva de sistemas

Los valores clave aquí descritos y las siete categorías del modelo Baldrige conforman los “cimientos” del sistema. Desde esta perspectiva, una administración exitosa requiere síntesis y alineación. Síntesis significa observar a la institución desde el todo e identificando lo que es más importante. Alineación quiere decir concentrarse en las relaciones clave existentes entre los requerimientos que presentan las categorías Baldrige.

CATEGORÍAS DEL MODELO MALCOLM BALDRIGE



La creación de una cultura de calidad, además de cultivar los valores mencionados anteriormente, requiere establecer una serie de prácticas y de programas que le permitan a la institución alinear sus recursos, intereses, energía y planes para el mejoramiento permanente de la calidad de la edu-

cación que ofrece la institución. Estas categorías son las siguientes:

1. Liderazgo

Esta categoría se refiere al liderazgo personal del rector o director y a su participación en la creación y el mantenimiento del enfoque dirigido a los estudiantes y a su aprendizaje, así como a la claridad en los valores organizacionales y en las expectativas del personal que han de tomarse en cuenta en un sistema que promueva el desempeño en el nivel de la excelencia, la facultación, la innovación, el aprendizaje organizacional y la dirección de la institución.

Esta categoría es como el “motor” del sistema que promoverá la cultura de calidad en la institución. Es la que vigila el desarrollo integral del proceso y a la vez se encarga de establecer el rumbo institucional. Los responsables del liderazgo son los responsables de promover, fortalecer y enfatizar los valores por los que se identificará la cultura de calidad de la institución.

En este contexto, los líderes son los supervisores, los inspectores, los directores, los subdirectores y los directores de programas especiales. Esta categoría interviene en dos grandes áreas de acción: el liderazgo organizacional y la responsabilidad pública y la ciudadanía.

Liderazgo organizacional. El liderazgo organizacional, a su vez, se relaciona con la dirección de la institución y con el desempeño del director, en términos de la influencia que pueda llegar a ejercer el conjunto de acciones de la dirección en el personal de la institución.

Responsabilidad pública y ciudadanía. Esta subcategoría se relaciona con la del efecto que ejercen en la comunidad las decisiones que toma la dirección de la escuela. Ésta, a su vez, identifica otras dos áreas críticas: responsabilidad con el público y apoyo a comunidades clave.

Responsabilidad con el público: Se refiere al efecto que ejercen las actividades de la institución en la ciudadanía, incluyendo los acontecimientos tradicionales, las medidas de seguridad, las estrategias de acreditación, los requisitos legales y los riesgos asociados con las actividades, sean éstas comunes o no. Un aspecto importante es cómo se atienden y se aseguran las prácticas éticas con los estudiantes, los profesores y el personal de apoyo.

Apoyo a comunidades clave: Los líderes deben identificar aquellas comunidades que son clave para el desarrollo de la institución. Este aspecto se refiere a la forma en que los directores, los profesores, los estudiantes y el personal en general apoyan activamente y fortalecen a las comunidades clave de la institución. Esta participación debe reflejar los valores y la misión institucional.

2. Planeación Estratégica

Esta categoría analiza los procesos estratégicos de desarrollo de la institución, incluyendo el desarrollo de objetivos estratégicos, planes de acción y los planes de recursos de profesores y de personal. Igualmente, se analiza la forma en que los planes se desglosan y el desempeño es supervisado para asegurar que se obtengan los resultados pronosticados. Esta categoría desglosa su análisis en dos aspectos. El primero se refiere al desarrollo del proceso de planeación e identificación de las estrategias más importantes y el segundo se refiere a la identificación de los indicadores de seguimiento que permitirán verificar los logros de la institución a partir de lo que se había planeado.

3. Enfoque dirigido a los estudiantes y a los grupos importantes

La institución analiza los procesos para identificar las necesidades, expectativas y preferencias de los estudiantes y de las comunidades clave a las que en este contexto llamaremos grupos importantes o de interés. De la misma forma, desde esta perspectiva debe revisarse cómo la institución establece relaciones con sus estudiantes y grupos importantes y cómo determina el nivel de satisfacción de los mismos. Esta categoría explora las acciones orientadas a conocer las necesidades de los estudiantes y el grado en que las mismas son satisfechas.

Conocimiento de las necesidades de los estudiantes y de sus expectativas. La institución debe identificar las necesidades a corto y largo plazos, las expectativas y las preferencias de los estudiantes actuales y futuros para asegurar la relevancia de los servicios educacionales y del servicio de apoyo, así como para desarrollar nuevos servicios educacionales y para crear un ambiente apropiado para el aprendizaje y al desarrollo de todos los estudiantes.

4. Análisis e información

Esta categoría analiza el sistema de indicadores que se ha diseñado en relación con el desempeño de la institución, en general, y de cada uno de sus grupos importantes, así como los datos sobre desempeño e información en general.

Indicadores de desempeño institucional. Esta sección describe cómo la institución selecciona e integra su sistema de indicadores de desempeño efectivo con miras a la comprensión, el alineamiento y la mejora del desempeño institucional a todos los niveles.

Análisis del desempeño institucional. La institución debe realizar un proceso de análisis de los datos sobre su desempeño y la información en general para evaluar e entender su desempeño global. Es decir, que debe existir un conjunto de indicadores que proporcionen información de la dirección y a quienes deseen saber cuál es el desempeño general de la escuela. Esta información debe ser importante y estar al alcance de los grupos que la necesitan para tomar decisiones.

Enfoque orientado a los profesores y al personal de apoyo. Esta categoría analiza la forma en que la institución desarrolla y promueve que los profesores y el personal de apoyo utilicen su potencial alineado para alcanzar los objetivos propuestos. También se analizan los esfuerzos dirigidos a establecer y mantener un ambiente laboral para los profesores y el personal de apoyo conducente a un desempeño de excelencia, a la máxima participación y al crecimiento del personal y de la institución en sí.

Sistemas de trabajo. Esta sección plantea la supervisión de la forma que el diseño del trabajo en sí y de los puestos, compensaciones, desarrollo profesional y prácticas laborales fortalecen a los profesores y al personal de apoyo para lograr los objetivos institucionales y un alto desempeño.

Desarrollo, capacitación y educación de los profesores y del personal de apoyo. En esta sección se analiza cómo la capacitación de los profesores y del personal en general apoya el logro de los objetivos educacionales de la institución y fortalece el conocimiento, las habilidades y las actitudes de los profesores y del personal de apoyo. Asimismo, en ella se analiza cómo todo este esfuerzo contribuye a una mejora en el desempeño de los profesores y del personal de apoyo.

Bienestar y satisfacción de los profesores y personal de apoyo. Aquí se describe cómo la institución mantiene un ambiente laboral en el que los profesores y el personal de apoyo contribuyen a establecer, desarrollar y fortalecer el bienestar, la satisfacción y la motivación de los profesores y del personal de apoyo.

5. Administración de los procesos educacionales y de apoyo

Esta categoría permite analizar los principales aspectos de la administración de los procesos institucionales, incluyendo el diseño enfocado al aprendizaje y su aplicación, servicios de apoyo y procesos de alianzas. Por ejemplo, analiza sus procesos de administración de calificaciones, revisión de tareas, información a padres de familia y a los alumnos, etc.

Modalidad y diseño educativo. En esta sección se describe cómo la institución administra procesos clave de diseño y modalidad educativa para los programas que ofrece. Aquí también se analiza la

pertinencia del uso de tecnología nueva y de qué forma ésta se incorpora en el proceso educativo. Estos procesos deben mostrar que se afiance un diseño que satisfaga las necesidades, expectativas e intereses de los estudiantes y de los grupos importantes.

Procesos educativos de apoyo. Esta sección identifica cómo la institución administra los procesos educacionales clave. Aquí se supervisa la operación diaria y se examina el grado en el que se satisfacen las necesidades ya identificadas de los alumnos, los profesores y el personal de apoyo. Por ejemplo, el pago de los padres de familia o de los alumnos (colegiaturas) y su destino en términos de la operación de la escuela.

Proceso de alianza. Esta sección describe cómo la institución administra los procesos clave de alianza asociados con los estudiantes dentro y fuera de la organización. Actualmente la educación está sujeta a varias tendencias mundiales, entre ellas la globalización. Ante esta tendencia, las instituciones educativas, como estrategia competitiva, han buscado alianzas con otras escuelas para consolidar sus fortalezas, eliminar sus debilidades y proporcionar a sus alumnos una visión del mundo más completa.

6. Resultados

Esta categoría analiza los resultados por lo que se refiere al desempeño de los estudiantes, al enfoque orientado a los alumnos y a los grupos de interés, al desempeño financiero y presupuestal, a los profesores y al personal de apoyo, así como a la efectividad organizacional. De la misma manera, analiza el desempeño académico comparándose con el de otras instituciones, apropiadamente seleccionadas para tal fin.

Resultados del desempeño de los alumnos. En esta sección se someten a revisión los resultados institucionales sobre el desempeño estudiantil. El análisis debe realizarse por categorías que, dependiendo de cada institución, sean relevantes para la misma, tales como grado, género, edad, disciplina, etc. Debe proporcionarse información pertinente acerca de otras instituciones que tengan las mismas características institucionales y similar población estudiantil.

Resultado del enfoque orientado a los estudiantes y a los grupos de interés. Esta sección resume los resultados relacionados con el enfoque orientado a los estudiantes y los grupos de interés, incluyendo los niveles de satisfacción y/o insatisfacción. Identifica los datos por estudiantes y grupos de interés, según sea apropiado, e incluye los datos comparativos convenientes.

Resultados financieros y presupuestales. Esta sección analiza los resultados clave de tipo financiero y presupuestal, incluyendo la información pertinente de tipo comparativo.

Resultados de los profesores y del personal de apoyo. Aquí se resumen los resultados relacionados con los profesores y con el personal de apoyo, incluyendo bienestar, desarrollo y satisfacción de los profesores y del personal de apoyo, así como el desempeño de los sistemas de trabajo. Los resultados deben analizarse por categorías, según sea lo apropiado, e incluir datos comparativos.

Resultados de la efectividad institucional. Resume los resultados clave de desempeño que contribuyen a fortalecer el aprendizaje o logro de la efectividad de la institución. El análisis también debe incluir datos comparativos.

RETROALIMENTACIÓN

EL PIFI



COMPONENTES DEL PIFI



**IES DE
EXCELENCIA**

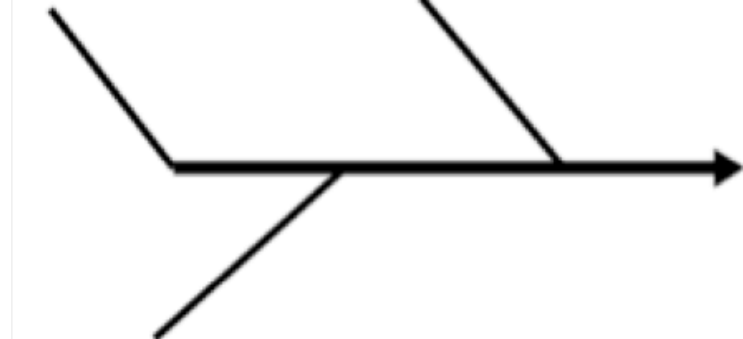
**CAPACIDAD
ACADÉMICA**



**COMPETITIVIDAD
ACADÉMICA**

**Personal
SNI o
Equivalente**

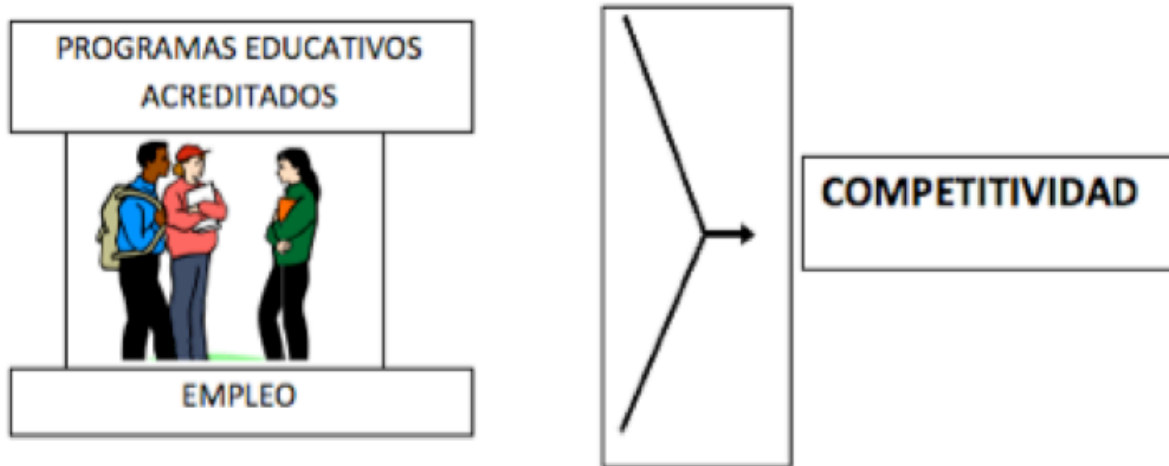
**PTC con perfil
Deseable**



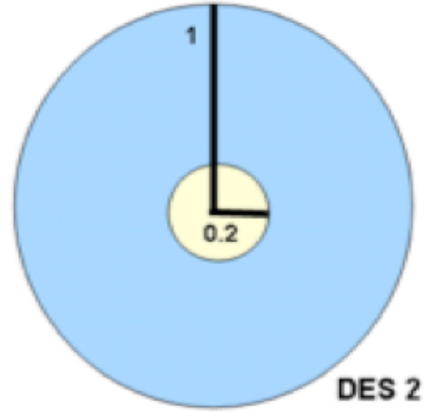
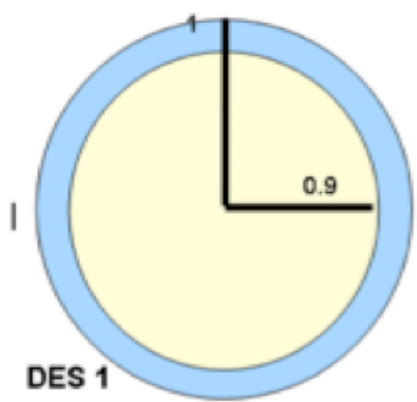
CAPACIDAD

**Cuerpos Académicos
Consolidados**

COMPETITIVIDAD ACADÉMICA



$$\text{Competitividad académica de una DES} = \frac{\text{PE acreditados} + \text{PE Nivel 1 (CIEES)}}{\text{Total PE (TSU/PA y / o LIC)}}$$



Competitividad Académica Máxima
 Competitividad Académica Alta

Competitividad Académica Máxima
 Competitividad Académica Baja

Competitividad Académica

EFICIENCIA TERMINAL

- **X4**= Tasa de retención
- **X7**= Tasa de titulación

EMPLEO

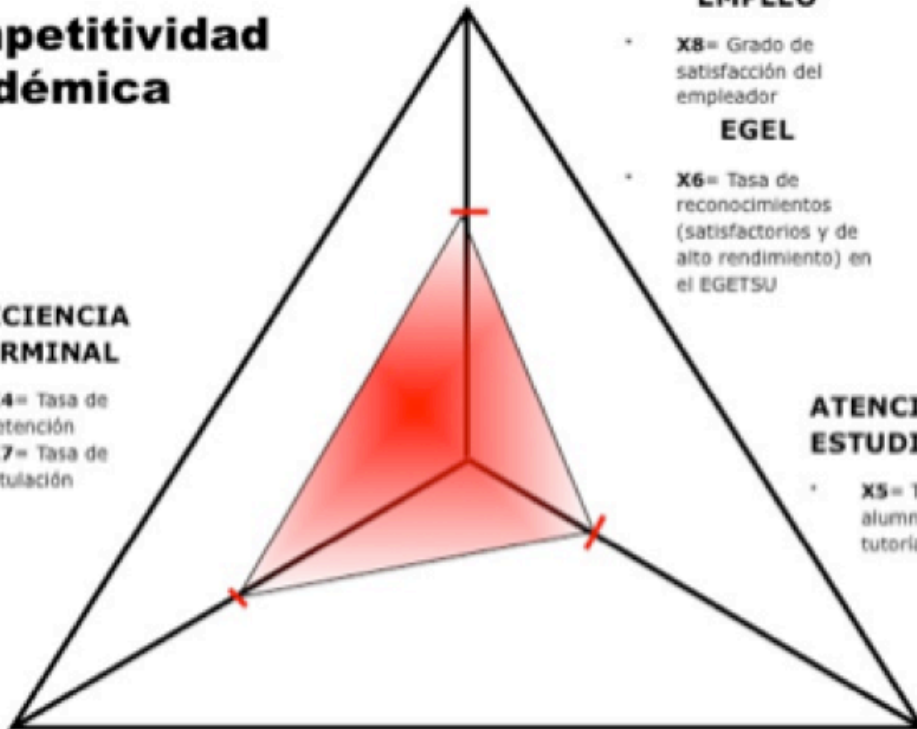
- **X8**= Grado de satisfacción del empleador

EGEL

- **X6**= Tasa de reconocimientos (satisfactorios y de alto rendimiento) en el EGETSU

ATENCIÓN A ESTUDIANTES

- **X5**= Tasa de alumnos en tutorías



5. LAS BASES DEL DIAGNÓSTICO ACADÉMICO DE LA INSTANCIA

LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Ejercicio

Ubique las fuentes autorizadas para obtener la información del año 2014 en la UAEMEX

Anote la liga de internet y la clave de usted.

Utilizando el Sistema Universitario de Seguimiento de Alumnos, Egresados y Empleadores, haga el cálculo de empleabilidad de su unidad académica.

Anote usted el indicador de Eficiencia Terminal y el de Empleabilidad, de su unidad académica, si es pertinente, por carrera; así como la Media Nacional, en cada caso.

Anote usted el número de horas de Tutoría, asignadas / pagadas, de su unidad académica o carrera.

Analice usted, ¿Por qué, con esa inversión no se obtienen los resultados deseados?

Escriba cuando menos tres razones, poniendo la de mayor peso primero.

¿Qué se tendría que reforzar o cambiar, para obtener los resultados deseados?

6. PERFIL DE LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL EGRESADO

COMUNICACIÓN

LA NO COMUNICACIÓN

Ejercicio. Lectura comentada.

En cierta ocasión, una familia de ingleses vacacionaban en Escocia, y en uno de sus tantos paseos, observaron una preciosa casita de campo, que de inmediato les pareció adecuada para habitarla en su próximo verano; indagaron quién era el dueño de ella, resultando ser un pastor protestante de la Iglesia Anglicana, a la cual se dirigieron para pedirle que les mostrara la pequeña finca. El propietario amablemente les mostró la casita y tanto por su comodidad como por su situación, fue del agrado de la familia, quedando comprometido a alquilarla para el próximo verano.

Ya de regreso a Inglaterra, repasaron detalles de cada habitación y de pronto la esposa recordó que no había visto el W.C., dado lo práctico que son los ingleses, decidieron escribirle al pastor para preguntarle por ello y lo hicieron en los siguientes términos:

Estimado Reverendo:

Soy miembro de la familia que hace algunos días visitó su finca con el deseo de alquilarla para nuestras próximas vacaciones y como omitimos entendernos de un detalle, quiero suplicarle que me indique donde se encuentra ubicado el W.C.

Finalizaron esta carta como es de rigor (quedando...) y se la enviaron al pastor.

Al recibirla, éste desconoció la abreviatura W.C. pero creyó que se trataba de una capilla de religión anglicana llamada West Chapel, cuyas iniciales coincidían y contestó de esta manera a la

Señora:

Estimada Señora:

Tengo el gusto de informarle que el lugar al que ustedes se refieren está a 12 kilómetros de la casa. Es molesto si se tiene la costumbre de ir con frecuencia, pero algunas personas se llevan la comida y permanecen en el citado lugar todo el día, algunas se van a pie y otras en tranvía, llegando así en el preciso momento.

Hay cupo para cuatrocientas personas cómodamente sentadas y cien de pie. Los asientos están forrados de terciopelo púrpura, hay aire acondicionado para evitar bochornos y aglomeraciones, se recomienda irse temprano para apartar lugar; mi mujer por no hacerlo así, hace diez años, tuvo que soportar el acto de pie y desde entonces no ha utilizado este servicio.

Los niños se sientan todos juntos y cantan a coro a fin de amenizar el servicio y éste resulte placentero, agradable y relajante a todos; a la entrada se les da un papel, las personas que no alcanzan dicha repartición, pueden usar el de su compañero de asiento, pero al salir deben regresar dicho papel para seguir dándole uso durante todo el mes. Y todo lo que dejan depositado las personas que van, servirá para darles de comer a los niños huérfanos del hospicio.

Hay fotógrafos que le toman fotografías en diferentes poses, las cuales saldrán publicadas en el diario de esta ciudad en su sección de sociales, así podrán conocer a las altas personalidades que asisten y gozan el servicio en estos actos.

Y así terminó la carta.

Los ingleses al recibirla quedaron a punto de desmayarse a pesar de su flema británica.

EJERCICIO

¿Qué necesidades tenemos en materia de Formación Integral del Egresado? Califíque del 1 al 10 cada aspecto.

1. Comunicación
2. Solución de problemas
3. Desarrollo humano
4. Aprendizajes
5. Responsabilidad social

¿Cómo lo se?

¿Encuentro alguna repercusión directa con la empleabilidad o la eficiencia terminal?

¿Tengo algún Tutor que puede actuar en esa área, exitosamente?

¿Qué tengo que hacer para asignarle a ese(os) tutor(es) la responsabilidad?

¿Cómo evaluaríamos sus resultados?

7. LA EMPLEABILIDAD DEL EGRESADO

La empleabilidad

La empleabilidad es un concepto que surge a finales de los 90´ y hace referencia al potencial que tiene un individuo de ser solicitado por una empresa u organización, pública o privada, para trabajar en ella. También incluye el autoempleo.

Concepto de empleabilidad

La empleabilidad es un concepto que posee una enorme actualidad y constituye una realidad social y personal que debe ser abordada hoy de manera rigurosa y continua (Formichella y London, 2005).

Pero, ¿cómo se concibe hoy la empleabilidad? Señalan Rentería y Andrade (2007) que, aunque el constructo surge en los años veinte, la empleabilidad adquiere mayor protagonismo en la década de los ochenta, debido a las dificultades que tenían las empresas y las organizaciones para conseguir empleados. Inicialmente la empleabilidad ponía el énfasis en la responsabilidad del propio sujeto para emplearse y permanecer en el mercado laboral, y efectivamente estaba vinculada a la necesidad de que, tanto cualitativa como cuantitativamente, existiera un mejor encaje entre oferta y demanda de trabajo (Weiner, 2004; Yorke, 2004).

Para Rentería (2004) el concepto “empleabilidad” proviene de la palabra inglesa employability, un constructo asociado al empleo. Desde esta versión simplista de la empleabilidad, ser empleable significaba tener la habilidad de poseer un empleo, y no ser empleable significaba lo contrario. En este sentido profundiza Campos (2003) que la palabra empleabilidad no existe en la lengua castellana y constituye una síntesis de employ (que se traduce como empleo) y de hability (cuya traducción es habilidad). El significado casi literal que se le otorgaba a esta palabra era, por tanto, el de habilidad para obtener o conservar un empleo y para evitar el desempleo.

Aunque posteriormente la empleabilidad continuó siendo una habilidad, se le dotó de más contenido y riqueza, y de este modo fue definida como la capacidad o aptitud de una persona para tener un empleo que satisficiera sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo a lo largo de su vida, lo cual implicaba a su vez contemplar otras modalidades de trabajo, entre otras cosas (formación continua, diseño de un plan de carrera, etc.).

Esta nueva acepción de la empleabilidad, que supone un acercamiento al concepto de competencia, tal y como propusieran Brunner (2001) y Goleman (1999), y una mayor riqueza de contenido respecto a lo que significa e implica conseguir un empleo (Rentería, 2004), ponía el énfasis en la empleabilidad como un asunto individual, una habilidad que permitía al sujeto entrar y permanecer en el mercado de trabajo. Además de no ser considerada todavía una competencia en esos primeros momentos, hasta hace sólo unos años la responsabilidad social en relación a la empleabilidad no era una preocupación real, o estaba referida casi exclusivamente a los asuntos vinculados con el encaje entre oferta y demanda de trabajo, como hemos mencionado.

Por tanto, sólo desde hace apenas una década se ha considerado la empleabilidad una competencia personal y una cuestión de responsabilidad compartida entre individuos, organizaciones e instituciones, algo que por otra parte resulta coherente. No obstante es innegable la tendencia conceptual a poner especialmente sobre el sujeto la responsabilidad de ser empleable (Rentería, 2001). Esta conclusión se apoya empíricamente en los hallazgos de las investigaciones de Rentería (2006) y de Álvarez, Bustos y Valencia (2004).

Los investigadores citados coinciden en dar mayor importancia a los factores personales asociados a la empleabilidad (específicamente la iniciativa, la flexibilidad y la capacidad para relacionarse y adaptarse), más que a otros factores sociales y de contexto (raza, credo, cierre y creación de empresas, recortes salariales, reducción de cargos, oferta laboral, entre otros). No obstante, los investigadores reconocen que estos factores suelen ser usados como criterios de exclusión no oficializados en los procesos de selección o de retiro.

Para Rentería y Andrade (2007) la empleabilidad constituye una competencia de los individuos que se construye socialmente, como así lo ponen de manifiesto también los informes de FUNDIPE (1999, 2000). Por una parte los individuos son los responsables de su formación y de aceptar las consecuencias de las decisiones que ellos mismos toman; por otro lado las organizaciones y las instituciones representan de manera explícita o implícita los conocimientos, habilidades, competencias y características que hacen a una persona empleable, siendo además responsables de crear, regular y gestionar las condiciones para que se produzca el proceso de socialización.

En este sentido señalan Álvarez, Bustos y Valencia (2004) que en el proceso de individuación y de socialización la empleabilidad constituye una competencia educable para afrontar, por parte de los individuos, demandas inmediatas o futuras del mercado de trabajo, todo lo cual implica a su vez la existencia de objetivos profesionales flexibles, la necesidad de aprender a aprender y la exi-

gencia de usar el conocimiento en el desarrollo social y humano a través del trabajo. La empleabilidad constituye una construcción social evolutiva y dinámica, y no un atributo aislado de los individuos. Y esa construcción emerge íntimamente ligada a otros requisitos cada vez más exigidos: la calidad de vida y del trabajo.

Las cuestiones vinculadas a la empleabilidad no dejan al margen la influencia de los empleadores, ya que finalmente son ellos quienes deciden la aceptación o el rechazo de los candidatos a un puesto de trabajo. Ésta es una de las razones por las cuales la empleabilidad no puede ser abordada desde una perspectiva única, pues es construida a partir de múltiples actores sociales.

Se propone así una definición de empleabilidad que combina la dimensión absoluta de la misma (competencias individuales) y la relativa (relacionada con el mercado laboral y el entorno), tal como lo ilustraran Álvarez, Bustos y Valencia (2004) cuando mencionan en sus trabajos los factores internos de la empleabilidad (competencias, escolaridad, experiencia personal, etc.) y los factores externos a la misma, tales como las políticas económicas, educativas, políticas, etc.

La empleabilidad: una competencia personal

Tal y como hemos mencionado hace unos instantes, la empleabilidad, finalmente ha sido concebida como una competencia personal de responsabilidad social, no sólo personal.

Actualmente la empleabilidad se caracteriza por:

Constituir una competencia personal, no sólo una habilidad.

Estar asociada a una carrera profesional para toda la vida e integrada en un proyecto vital, más allá de la obtención o del mantenimiento de un empleo determinado.

Ser una responsabilidad individual y también social.

Poseer mayor riqueza de contenido, proceso y relación.

Pero, ¿qué es una competencia y por qué constituye la empleabilidad una competencia?

Inicialmente la empleabilidad estuvo asociada al dominio de un área de conocimiento por parte del sujeto que buscaba un empleo. De este modo el sistema educativo y el mercado de trabajo giraban casi exclusivamente en torno a la adquisición y a la demostración por parte de los sujetos de los conocimientos compartimentados adquiridos. Y así el sujeto era empleable en la medida en que demostraba que “atesoraba” contenidos teóricos-prácticos. En la actualidad, afortunadamente, esta definición está en desuso (Alonso, Fernández y Nyssen, 2009).

Perrenoud (2004, 2008) opina que poseer conocimientos o disponer de capacidades asociadas al empleo no implica que el sujeto sea competente para ser empleable. Por ejemplo, podemos conocer las técnicas o las reglas de gestión contable y no saberlas aplicar con eficacia en un momento y contexto determinados; y podemos conocer el derecho mercantil y redactar mal los contratos; incluso podemos ser conocedores de cómo cumplimentar un currículum o realizar una entrevista de trabajo y no poder obtener un empleo. De hecho la experiencia demuestra que las personas que están en posesión de conocimientos o de capacidades no siempre las saben movilizar de forma pertinente y en el momento oportuno, ni siquiera pueden demostrar sus competencias profesionales durante el proceso de selección de personal: no poseen, pues, competencia para la empleabilidad.

Por otra parte, las competencias y las habilidades asociadas a la empleabilidad no son la misma cosa. Para Climent (2010) existen importantes diferencias entre las habilidades y las competencias que merecen la pena ser recordadas:

Las habilidades forman parte de las competencias, son constructores de éstas. Mientras las habilidades se descubren y ejercitan, las competencias se cultivan y perfeccionan. Las habilidades conciernen al aprendizaje y a la educación de los individuos en todas las etapas de la vida. Las competencias, se circunscriben a la formación de las personas adultas.

No todas las habilidades individuales son relevantes para el desarrollo de las competencias de una persona. La práctica de una habilidad no significa la práctica de una competencia.

Siguiendo las aportaciones de Martínez (2010), en la actualidad la competencia de empleabilidad se caracterizan por:

Incluye aspectos cognitivos vinculados al saber: conocer las características del mercado de trabajo, comprender el sistema y procesos asociados a la búsqueda y obtención de un empleo, creencias, teorías, percepciones, etc. Se incluyen en este apartado todos aquellos aspectos y procesos esencialmente cognitivos vinculados al diseño e implementación de una carrera profesional, con sus correspondientes aspectos asociados al corto y el largo plazo, contextuales o personales.

Incluye cuestiones conativas relativas al saber hacer: hábitos y procesos especialmente útiles para diseñar y desarrollar la propia carrera profesional, tales como tomar decisiones, realizar planes de carrera, organizarse, etc.

También incluye, cada vez más, cuestiones vinculadas al saber ser y al saber estar: actitudes, rasgos, valores, relaciones, inteligencia emocional y otros factores que son especialmente útiles para

el diseño y puesta en práctica del proyecto de carrera profesional.

Aunque el primer responsable de su empleabilidad es el propio sujeto, hoy casi nadie discute que la universidad es corresponsable de favorecer un marco favorable a la empleabilidad.

EJERCICIO

¿Qué necesidades tenemos, en las siguientes materias, que afecten la Empleabilidad del Egresado? Califica de 0 a 10 cada una

1. Administración del tiempo y recursos
2. Trabajo en equipo y liderazgo
3. Autoconocimiento
4. Manejo de información a través de TICS

Explique

¿Cómo lo se?

¿Encuentro alguna repercusión directa entre estas carencias y la empleabilidad?

¿Tengo algún(os) Tutor(es) que puede(n) actuar en esa área, exitosamente?

¿Qué tengo que hacer para asignarle a ese(os) tutor(es) la responsabilidad?

¿Cómo evaluaríamos sus resultados?

8. LA TRAYECTORIA ESCOLAR Y LAS CARGAS ACADÉMICAS

Conclusiones de la experiencia en una universidad

Como resultado del intercambio de las apreciaciones personales de profesores de la universidad respecto a su Programa de Tutoría, en relación con la trayectoria escolar y las cargas académicas, se identificaron algunas de las condiciones del estado actual del citado programa:

1. Existe poco interés del alumnado de licenciatura por participar en el Programa; en la mayoría de los casos sólo asisten a la entrevista con el tutor previa a los procesos de inscripción a las asignaturas correspondientes, la cual es obligatoria.
2. El personal académico de la facultad requiere ampliar su capacitación para desempeñar adecuadamente la amplia gama de tareas que se plantea en el Sistema Institucional de Tutoría.
3. Desde su implementación hasta la fecha, el Programa de Tutoría ha registrado poco avance en la cobertura de sus fines y objetivos, ya que su función más usual sigue siendo orientar a los estudiantes de licenciatura en la selección de su carga académica previa al proceso de inscripciones.
4. La asignación de tareas relacionadas con la acción tutorial no se ha realizado conforme a las características y habilidades del personal académico. Actualmente se pretende que cada profesor desarrolle todas las competencias definidas en la propuesta del Sistema Institucional de Tutoría.
5. No se ha dado, en forma sistemática, la actividad colegiada entre tutores por la carencia de una estructura académica que la propicie.
6. La facultad cuenta con el personal académico de tiempo completo, los espacios y las instalaciones adecuadas para brindar el servicio de tutoría a sus alumnos de licenciatura.
7. El tiempo asignado a cada profesor dentro de la actividad tutorial debe ser incrementado para mejorar su desempeño y equilibrar la programación de la función tutorial en relación con las otras ocupaciones del personal académico.
8. Se requiere establecer mecanismos de comunicación y coordinación efectiva entre el tutor y los servicios de apoyo, en particular en lo que se refiere a Control Escolar para agilizar el acceso a

la información sobre la trayectoria escolar de los alumnos.

Y, llegan a las siguientes

Conclusiones y Recomendaciones

1. El Sistema de Tutoría debe adecuarse a las características de los distintos elementos que conforman los programas académicos de la Facultad, para que su incorporación y pleno desarrollo se manifieste en un impacto positivo en la calidad académica de esta dependencia.
2. Las adecuaciones deben considerar las propuestas planteadas por el personal académico”.
3. Se propone un concepto de tutoría en el que se propicie una relación medianamente intensa entre tutores y tutorados. Este sistema, involucra un número no muy grande de profesores y por tanto permite seleccionar a los tutores más adecuados para realizar las distintas tareas requeridas. No se considera oportuno, por el momento, incluir en la conceptualización de tutoría actividades académicas como la dirección de trabajos de titulación y la orientación para la selección del servicio social, las cuales se ofrecen actualmente por otras instancias de apoyo.
4. Es recomendable que este sistema de tutorías se dirija preferentemente a los alumnos que tienen dificultades de índole académica o que, con base en su trayectoria escolar, tienen muchas posibilidades de que se les presenten. Para los alumnos con aprovechamiento bueno la tutoría puede ser opcional, excepto en la selección de su carga académica.
5. Se sugiere la creación de un Comité Académico de Tutorías (CAT) con la comisión de promover, organizar y coordinar el Sistema de Tutoría de la Facultad. Entre sus responsabilidades estarían: elaborar el plan de acción tutorial; realizar evaluaciones periódicas del plan de acción tutorial (cada 5 años) para tratar de determinar si la relación tutor-tutorado se da, en qué porcentaje de los casos y con qué intensidad, lo que permitiría modificar la operación del mismo o en su defecto cambiar el tipo de tutoría; promover la realización de cursos y talleres en tópicos relacionados con la ejecución del Programa de Tutoría, así como de conocimiento del plan de estudios, principalmente para aquellos profesores que, como resultado de la evaluación, tengan algún tipo de deficiencia, o para profesores de nuevo ingreso; servir de vínculo entre los profesores-tutores y las autoridades para propiciar un adecuado flujo de información; etc.
6. Se propone integrar un cuerpo de profesores-tutores y capacitarlos suficientemente para el desempeño efectivo de las siguientes tareas: orientar al alumno en aspectos académicos generales.

promover en el estudiante el desarrollo de competencias dirigidas a su superación académica y profesional; realizar un diagnóstico académico del alumno; impulsar la capacidad de comunicación oral y escrita; motivar la asistencia a cursos, talleres y seminarios enfocados al desarrollo de habilidades cognitivas; asesorar la elección de carga académica de los alumnos; evaluar la trayectoria escolar de los alumnos para detectar a aquellos rezagados y canalizarlos a asesores especializados para la resolución de sus problemas académicos; brindar tutoría a los alumnos que la soliciten; llenar una cédula, proporcionada por el Comité de Tutoría, por cada sesión de tutoría que brinde.

7. El profesor-tutor es el académico que orienta a sus tutorado en su formación; apoyándolos en la elección de sus cargas académicas semestrales, brindándoles asesorías académicas o de otro tipo, proponiéndoles a los profesores más adecuados que puedan brindarles asesorías específicas, etc. El tutorado es aquel estudiante que debe ser formado en el ámbito de la carrera. La administración debe proveer de información oportuna y suficiente, que permitan al tutor integrar un expediente del tutorado, del que se pueda extraer la información académica, socioeconómica, cultural, familiar, etc.

EJERCICIO

¿Qué necesidades tenemos, en estas materias, que afecten la Empleabilidad del Egresado o su eficiencia terminal? Califica de 0 a 10 cada una

1. Estructura curricular
2. Normatividad aplicable
3. Movilidad

Explique

¿Cómo lo se?

¿Encuentro alguna repercusión directa entre estas carencias y la empleabilidad?

¿Tengo algún(os) Tutor(es) que puede(n) actuar en esa área, exitosamente?

¿Qué tengo que hacer para asignarle a ese(os) tutor(es) la responsabilidad?

¿Cómo evaluaríamos sus resultados?

9. ALUMNOS EN SITUACIONES DE VULNERABILIDAD

El concepto de vulnerabilidad está intrínsecamente unido al concepto de exclusión. Se utilizó el término: *alumnos vulnerables*, para tratar de evitar en todo lo posible el término *necesidades especiales*, por otra parte, tan cercano a todos nosotros. Compartimos con Ballard (1999) que el continuo uso de este término sigue haciéndonos asumir la división entre aprendices «normales» y «menos que normales» lo que, a la larga, inhibe el desarrollo de un análisis crítico sobre la inclusión. En su opinión, «la cultura de separar la educación especial de la ordinaria continuará mientras el término especial forme parte del vocabulario de la educación». (p.3)

Las necesidades educativas especiales son un concepto relacional referido a la construcción de un específico conjunto de relaciones entre el aprendizaje del alumno y el sistema de escolarización.

Por medio de estas categorías grupales, asociadas a discapacidad física o a discapacidad sensorial, etc., se corre el riesgo de percibir que el origen de las dificultades de aprendizaje está dentro de ese grupo de alumnos, con lo cual poco podría hacerse para proporcionar oportunidades educativas diversas para estos alumnos. Es lo que Oliver (1998) llama «teoría de la tragedia personal». Él utiliza este modelo para exponer la forma en que la sociedad explica las dificultades y proclama que este modelo legitima y perpetúa la injusticia social.

Son muchos los estudios que se han centrado en el efecto de «etiquetado» (labelling) tanto en el pensamiento y aprendizaje de los propios estudiantes así como en el pensamiento y práctica de los docentes. Es decir, cuando categorizamos pretendemos «crear diferencias», creyendo que la separación de grupos y la clasificación de categorías humanas pueden hacer más fácil nuestra práctica docente. Sin embargo, a veces no nos damos cuenta que no sólo categorizamos al niño sino también las expectativas de los profesores. Estas «necesidades educativas especiales» pueden llegar a ser «cadenas» metafóricamente hablando para los alumnos categorizados como tales.

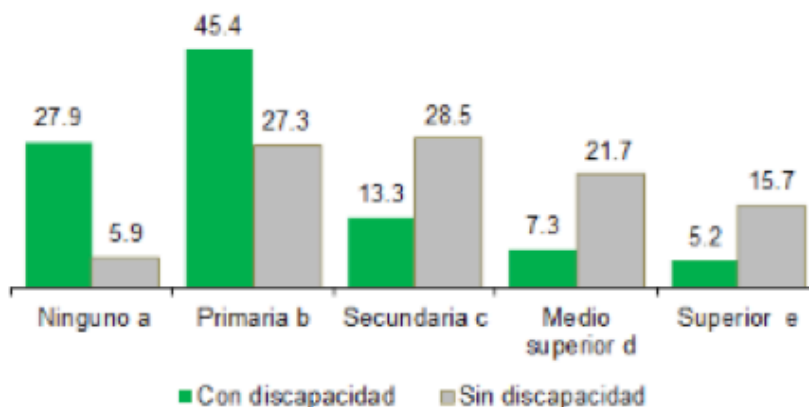
Consecuentemente con estas etiquetas creamos de forma artificial diferentes tipos de estudiantes, les hacemos creer que ellos son diferentes y que por tanto su enseñanza también lo tiene que ser. Esta práctica ocasiona dos sistemas: uno de «ganadores» y otro de «perdedores». A veces, la utilización de la etiqueta «necesidades educativas especiales» fomenta el análisis de las dificultades educativas fundamentalmente en términos de deficiencias y puede desviar la atención de otros aspectos del entorno que pueden ser causantes de las barreras al aprendizaje y la participación de los alumnos. Sin embargo, el empleo del término «alumnos vulnerables» permite hacer referencia

a todos los estudiantes vulnerables a las presiones de exclusión. Según Stubbs (2008), son muchos los grupos que pueden estar en riesgo de exclusión: niñas y mujeres, alumnos que viven en ámbitos rurales, alumnos con padres de trabajos temporeros, alumnos con enfermedad, alumnos con discapacidad, alumnos que viven en la calle, etc.

Nivel de escolaridad

El Censo 2010 reporta que entre la población con discapacidad, el 27.9% no tiene estudios, 45.4% terminó al menos un año de primaria, 13.3% uno de secundaria, 7.3% uno de media superior y 5.2% uno de superior; el 86.6% de la población con discapacidad tiene como máximo estudios de educación básica. (54)

Distribución porcentual de población de 15 años y más, según nivel de escolaridad para cada condición de discapacidad



Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010. Base de datos de la muestra.

Nota: No se grafica el no especificado de nivel de escolaridad: 0.9% en cada caso.

^a Incluye también preescolar.

^b Incluye primaria completa e incompleta.

^c Incluye secundaria completa e incompleta y técnicos con antecedente de primaria.

^d Incluye los estudios de preparatoria o bachillerato, carreras técnicas o comerciales con antecedente de secundaria y normal básica.

^e Incluye los estudios de licenciatura, profesional, normal superior, técnico superior o tecnológico, maestría y doctorado.

EJERCICIO

¿Qué necesidades tenemos en canalización y atención de alumnos en situaciones de vulnerabilidad, que afecten su empleabilidad?

Explique

¿Cómo lo se?

¿Encuentro alguna repercusión directa entre estas carencias y la empleabilidad?

¿Tengo algún(os) Tutor(es) que puede(n) actuar en esa área, exitosamente?

¿Qué tengo que hacer para asignarle a ese(os) tutor(es) la responsabilidad?

¿Cómo evaluaríamos sus resultados?

10. PROBLEMAS DEL TUTOR EN ACTUALIZACIÓN Y ASESORÍA DISCIPLINAR

Es posible identificar que la acción tutorial es una tarea titánica. Sin embargo, si se planea, se organiza y se dirige de forma adecuada la función de tutor podrá ejercerse con éxito.

Esto permitirá la obtención de resultados favorables en los estudiantes. Es por ello que se presentan una serie de recomendaciones en el ámbito tutorial, que bien aprovechadas podrán impactar la tarea del tutor en actualización y asesoría disciplinar.

Práctica No 1: Establecer la relación educativa. Es sumamente importante lograr en un primer momento un acercamiento hacia los estudiantes en tutoría, favoreciendo en ellos la certeza y confianza en sí mismos. Deberá establecerse la relación tutor/estudiante, lo que condicionará, en gran medida, la interacción tutorial. Esta relación tutor/estudiante deberá planearse con relación al tiempo y a la forma en función de las necesidades del estudiante.

Es recomendable conocer todo lo concerniente al estudiante en su vida escolar y en sus actividades fuera del plantel. Es fundamental proyectar una actitud de valoración, aceptando a la persona y mantener una comunicación directa, dialogante y de escucha activa.

Se trata de lograr en el estudiante que participa en una tutoría:

- 1.- Confianza.
- 2.- Certeza de que se mantendrá la confidencialidad y el respeto.
- 3.- Convicción de que se puede mejorar.

En el desarrollo de la tutoría, la manera de interactuar con el estudiante tiene significado y efectos. Por ejemplo, si uno quiere desarrollar empatía, quizás sea conveniente no tener un escritorio o mesa entre el tutor y el alumno. Pero por otro lado, el realizar la tutoría con un escritorio de por medio, establece formalidad y rigor a la tarea. El buen tutor debe valorar y balancear la combinación de estas dos formas de trabajo.

Dado que varios estudiantes pudieran presentar deficiencias en áreas de conocimiento comunes, será conveniente agrupar a dichos estudiantes de tal modo que se aproveche mejor el tiempo del tutor. Sin embargo, para situaciones personales siempre deberá garantizarse que la tutoría sea individual.

Práctica No 2: Organizar a estudiantes para trabajar con sus iguales. El trabajo entre iguales se entiende como la retroalimentación entre dos o tres alumnos de un mismo grupo, entre los cuales uno es el líder por su alto aprovechamiento. Las recomendaciones son las siguientes:

1. Identificar a los alumnos sobresalientes en las diferentes asignaturas a través del contacto con el resto de sus docentes.
2. Entrevistarse con dichos alumnos planteándoles la necesidad de obtener su apoyo con los alumnos en riesgo de abandono escolar por reprobación.
3. A cada alumno sobresaliente en las diferentes asignaturas, se le asignará máximo dos compañeros para su recuperación y/o nivelación, tratando de buscar empatía entre ellos.
4. Diseñar un horario de asesoría de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.
5. Utilizar un carnet de asesorías para darle seguimiento al trabajo entre iguales. Hacer uso de los resultados académicos derivados de las evaluaciones parciales posteriores al trabajo entre iguales y dar seguimiento a los trabajos realizados por ambas partes para realizar cambios o ajustes a esta tarea.

Práctica No 3: Canalizar a Asesoría Académica a los estudiantes en riesgo. En caso de que quien lleva a cabo la tutoría no tenga el dominio disciplinar en el área de conocimiento en donde el estudiante requiera apoyo, puede recurrirse a una asesoría académica impartida por otro compañero docente. Las recomendaciones son las siguientes:

1. A través de la consulta de boletas de calificaciones, del dialogo con el resto del personal docente a su cargo y mediante la comunicación con los estudiantes, es necesario identificar a aquellos que se encuentran en riesgo por reprobación.
2. Deberá consultarse el horario de asesorías académicas y darse a conocer a estudiantes como a padres de familia.
3. Es necesario que los alumnos en riesgo por reprobación sean canalizados y registrados en asesoría académica.
4. Es importante que el estudiante en riesgo por reprobación y canalizado a asesoría académica, participe en las mismas de manera obligatoria.

Práctica No 4: Generar Hábitos de Estudios en los estudiantes. Los hábitos de estudio son el mejor y más potente indicador del éxito académico, ya que implica el tiempo y las formas que un es-

tudiante le dedica al estudio para fortalecer su aprendizaje.

Es importante despertar en los estudiantes la conciencia de la forma en que administran su tiempo para estudiar, así como las condiciones en que lo hacen. Para ello, será útil el uso de un cuestionario que rescate dicha información. Con estos resultados el estudiante deberá establecer las líneas de acción a implementar para corregir dichos hábitos de estudio, para lograr éxito académico.

Se recomienda lo siguiente:

1. Sensibilizar a los estudiantes sobre la importancia de las actitudes hacia el estudio, aplicando una rúbrica de autoevaluación que clasifique al estudiante al respecto.
2. Aplicar un cuestionario para reflexionar sobre hábitos de estudio en el estudiante y ayudarlo a diseñar estrategias de mejora.
3. Con los resultados de la autoevaluación y del cuestionario para reflexionar sobre hábitos de estudio, los estudiantes con ayuda del tutor, podrán diseñar una Planeación Académica para favorecer el éxito escolar.

Para contribuir al desarrollo de hábitos de estudio en los estudiantes, se sugiere:

- a) Recomendar a los estudiantes no estudiar demasiado cada vez, sino administrar los tiempos.
- b) Guiar la planificación de horarios específicos para el estudio del estudiante.
- c) Proponer a los estudiantes las horas de estudio y que éstas sean las mismas cada día.
- d) Comprometer al estudiante a estudiar en los horarios programados.
- e) Promover la comunicación con los estudiantes cuando tengan dificultad con una asignatura.

Práctica No 5: Generar Técnicas de Estudio en los estudiantes. Una técnica es el medio para llegar a un objetivo.

Con el nombre de Técnicas de Estudio se identifican una serie de estrategias y procedimientos de carácter cognitivo y metacognitivo vinculados al aprendizaje.

Algunas Técnicas recomendadas que el tutor puede fomentar en sus estudiantes son:

1. **Pre-lectura:** consiste en realizar una lectura rápida y de familiarización con los apuntes o material base de estudio.
2. **Lectura comprensiva:** deberán poner todos sus sentidos y concentración en esta lectura para su comprensión.

3. **Notas marginales:** se puede recomendar escribir las cosas o ideas globales más significativas del texto o nota al margen de éstas.
4. **Subrayado:** para esta tarea se recomienda tener dos colores diferentes, un color para las ideas principales, y otro color diferente, para las secundarias.
5. **Esquema:** apoyado en el subrayado y en las ideas principales y secundarias rescatadas, el estudiante podrá estructurar el texto o la nota.
6. **Resumen:** consiste en redactar según el esquema, el contenido de cada parte, identificando ideas principales y secundarias.
7. **Memorización:** fijar los conocimientos asimilados considerando las recomendaciones anteriores.

Práctica No 6: Invitar a los estudiantes a participar en círculos de estudio. Para este tipo de técnica de estudio que se da entre iguales y afines, se requiere que los estudiantes trabajen en conjunto con otros estudiantes más avanzados o bien, con un líder que sea empático con los estudiantes en riesgo. Se verificará que se reúnan al menos 5 estudiantes con un alumno monitor, no solo para repasar, estudiar o investigar sobre una materia, sino para dos o más, de forma periódica y continua. Se debe fijar un horario para participar en los círculos de estudio, mismos que tendrán que señalar el espacio en que éste se llevará a cabo.

Debe haber un encargado de cada círculo, cuya función será coordinar y dar seguimiento a esta actividad, mediante el diseño de un programa de círculos de estudio.

Práctica No 7: Llevar a cabo entrevista sobre situaciones individuales que influyan en el desempeño. Alguna sesión de la tutoría puede destinarse a la aplicación de una entrevista individual en la que el tutor pueda identificar si el alumno se encuentra en una situación emocional o personal que afecta su avance y logro académico que incide sobre su aprendizaje.

Esta tutoría puede dar inicio luego de la aplicación de la entrevista individual, donde el tutor identifica si el alumno se encuentra en una situación de riesgo o de alta vulnerabilidad que requiera su intervención.

En la tutoría individual se entrevistará al tutorado con la idea de identificar en lo posible, la causa de su bajo aprovechamiento académico, su ausentismo, su apatía u otros problemas. Si es el momento, se puede canalizar al estudiante a la atención por parte de las instituciones especializadas en los temas como pueden ser: en orientación y apoyo psicopedagógico. En todos los casos, los padres de familia o familiares más cercanos, deberán ser notificados del proceso de atención que se

recomienda reciba el alumno.

La entrevista individual es muy importante, porque refleja la relación estratégica entre padres de familia, tutor y escuela para orientar y guiar al estudiante en situación de riesgo, ya sea de manera preventiva o remedial a lo largo del curso y de su tránsito escolar.

Práctica No 8: Evitar acciones que impactan de manera negativa en la acción tutorial. Es verdaderamente importante reconocer aquello que se realiza y que pudiera afectar negativamente la función y desempeño como buen tutor, lo que puede traer como consecuencia que los índices de reprobación persistan y el riesgo de que los estudiantes tomen decisiones como abandonar la escuela, por ello, habrá que evitar:

- **Falta de conocimientos:** es necesario reconocerla cuando se presenta y canalizar a los estudiantes a aquellos profesionistas o colegas que puedan orientarlos adecuadamente.
- **Falta de variedad de métodos de asesoramiento:** es prioritario buscar herramientas para innovar y mejorar los resultados como tutor.
- **Que los problemas y preocupaciones personales del tutor interfieran en el trabajo con sus estudiantes:** cuando ello se presente, es recomendable informar a los estudiantes y modificar fechas y horarios generando con esto mayor confianza y mayor empatía entre el tutor y sus estudiantes.
- **Obligaciones imprevistas:** se deben de respetar los horarios establecidos, lo que no implica que por cuestiones extraordinarias no puedan ser modificadas, la comunicación es primordial.
- **Crear que el acompañamiento es suficiente y que los estudiantes ya no requieren de apoyo y acompañamiento:** siempre es bueno que el estudiante sepa que puede contar con alguien, particularmente con su tutor.

Práctica No 9: Crear redes de trabajo colaborativo de tutores. El trabajo de tutoría es muy importante y no es fácil. El intercambio de experiencias entre pares, resulta primordial e indispensable para reforzar acciones que pueden mejorar el desarrollo de las tareas tutoriales. Por ello, se sugiere llevar a cabo reuniones de tutores para dialogar sobre experiencias, estrategias desarrolladas, resultados obtenidos, problemáticas presentadas en los diversos grupos de estudiantes, así como para tomar decisiones en torno a la acción tutorial en función de los distintos contextos.

Es importante que los maestros que realizan tutorías documenten sus experiencias ya que éstas

pueden ser muy valiosas, si se comparten con otros maestros que se encuentran en situaciones similares o con maestros jóvenes que empiezan a desarrollar su tarea como tutor.

Práctica No 10: Establecer compromisos en el Tutor hacia sus estudiantes. Es responsabilidad del buen tutor establecer compromisos con sus estudiantes. Ésta es una propuesta de “carta-compromiso” en la que el docente le propondrá al director cuáles serán los compromisos que establecerá con sus estudiantes.

EJERCICIO

¿Qué necesidades tenemos, en estas materias, que afecten la Empleabilidad del Egresado? Califica de 0 a 10 cada una

1. Trabajos escolares
2. Asesoría disciplinaria
3. Mentores académicos
4. Cursos disciplinares
5. Estrategias y recursos

Explique

¿Cómo lo se?

¿Encuentro alguna repercusión directa entre estas carencias y la empleabilidad?

¿Tengo algún(os) Tutor(es) que puede(n) actuar en esa área, exitosamente?

¿Qué tengo que hacer para asignarle a ese(os) tutor(es) la responsabilidad?

¿Cómo evaluaríamos sus resultados?

11. PROYECTOS CIENTÍFICOS, PRODUCTIVOS Y DE EMPRENDEDURISMO

Proyectos científicos.

Para quienes se forman para realizar investigación orientada a generar nuevos conocimientos conviene identificar, por lo menos, tres grandes etapas: planteamiento, desarrollo y conclusión de la misma.

a) **Planteamiento de la investigación:** durante esta etapa, la tutoría dirige al alumno en el proceso de búsqueda, localización, recuperación y evaluación de la información relevante para acotar el problema de investigación.

Lo orienta en la revisión crítica y multidisciplinaria del material recuperado para sistematizarlo y elaborar un estado del arte que le permita visualizar los problemas en su complejidad, considerando la multicausalidad, el posible orden temporal y la dirección de las relaciones entre variables, así como el carácter dinámico de los fenómenos; configurando un marco de referencia general sobre el fenómeno a estudiar que permita identificar potenciales problemas de investigación de carácter científico o profesional, valorando tanto su relevancia científica como su trascendencia social.

Se asesora al estudiante en la selección del problema que servirá para elaborar la investigación y, en su caso, la tesis de grado. Se le guía para que construya modelos conceptuales sustentados en el conocimiento previo, buscando la mayor capacidad explicativa y consistencia interna, a fin de identificar variables o factores involucrados con el problema, ordenados temporalmente para generar hipótesis.

Lo orienta en la selección de estrategias metodológicas que permitan someter a prueba las hipótesis, controlar los posibles factores de confusión para otorgar validez al estudio, evitar el reduccionismo y juzgar la factibilidad y viabilidad de la investigación.

Asesorar en la selección de las técnicas idóneas para estructurar el plan de análisis de los datos, de conformidad con el diseño y las preguntas de investigación, lo que deberá plasmarse en el protocolo de investigación y, en su caso, presentarlo y defenderlo ante los órganos académicos establecidos para evaluar la calidad de la investigación propuesta y, cuando se requiera, se le orientará para obtener la aprobación de comités de investigación y de ética.

b) **Desarrollo de la investigación:** esta etapa se orienta a que el alumno ejecute la investigación, ayudándolo a montar técnicas de laboratorio o bien a realizar estudios piloto cuando sean necesarios.

Supervisa la obtención, calidad y organización de los datos. Auxilia para que pueda responder ante imprevistos, analizando posibles formas de abordarlos y orienta al alumno en la toma de decisiones para realizar ajustes indispensables al proyecto original.

Lo asiste en la presentación de sus avances en distintos foros académicos y en la valoración e integración, cuando corresponda, de las observaciones emitidas por los comités evaluadores.

c) **Conclusión de la investigación:** la tutoría auxilia al alumno en el análisis de los datos e interpretación de los resultados, contrastándolos con los antecedentes teóricos y empíricos relacionados, propiciando que identifique los alcances y limitaciones del estudio así como nuevas hipótesis, otros problemas de investigación y posibles aplicaciones.

Por último, lo asiste en la selección de las revistas o casas editoriales idóneas para la publicación de resultados, auxiliándolo en la redacción de conformidad con los lineamientos de los editores; así como en la realización de ajustes pertinentes y en dar respuesta a las sugerencias de los árbitros.

A lo largo del proceso de investigación, la tutoría fomentará que el alumno articule críticamente el corpus de conocimiento del campo de estudio con la praxis y resultados de su proyecto de investigación.

La formación en investigación deberá contribuir a exponer al tutorado a una pluralidad de problemas profesionales y proyectos de investigación para que sea capaz de visualizar la complejidad del campo, identifique y seleccione el conocimiento científico necesario para su práctica profesional o bien para plantear nuevos proyectos de investigación de manera independiente y autorregulada.

Proyectos productivos y emprendedores

El tutor, partiendo de una noción amplia del espíritu emprendedor, de las posibilidades que se abren para su enseñanza y de cómo llevar a cabo este aprendizaje, podrá transmitir al alumno el verdadero significado del concepto, de sus características y de los elementos que lo configuran.

¿Qué es el espíritu emprendedor? ¿Se puede aprender a emprender?

A menudo se oye que emprendedor se nace pero no se hace. La realidad ha de situarse entre estos dos extremos: algo de innato, pero también algo de instrucción.

Introducir el espíritu emprendedor en nuestro sistema educativo supone promover todas aquellas capacidades o aptitudes que harán de los alumnos personas emprendedoras.

Nueve valores indispensables del espíritu emprendedor

PERSONALES:

Creatividad. Facilidad para imaginar ideas y proyectos nuevos.

- Proponer soluciones originales.
- Saber analizar e investigar.

Autonomía. Funcionar sin necesidad de una supervisión inmediata.

- Elegir.
- Tomar iniciativas y decisiones.
- Confianza en uno mismo
- Percibirse de forma positiva.
- Apostar por las propias aptitudes y capacidades.
- Confiar en los propios recursos y posibilidades.

Tenacidad. Dar prueba de constancia y tesón en aquello que se emprende.

- Dar término a lo que se inicia.

Sentido de la responsabilidad. Tendencia a cumplir las obligaciones contraídas consigo mismo y con el grupo.

- Capacidad para asumir riesgo
- Predisposición a actuar con decisión ante situaciones que requieren cierto arrojo por la dificultad que entrañan.

SOCIALES

Liderazgo. Implicar a los demás en la realización de proyectos.

- Influir en los otros y contar con sus cualidades personales, conocimientos y habilidades.

Espíritu de equipo. Capacidad para trabajar en estrecha colaboración con otros, compartiendo objetivos y métodos de actuación.

Solidaridad Aceptar y sentirse responsable de las elecciones del grupo u organización.

El espíritu emprendedor y el riesgo

Es importante para los emprendedores reconocer los riesgos a los que hacer frente y preparar estrategias para poder llevar a término un proyecto.

Cuando se emprende un proyecto, automáticamente se asume un riesgo. El emprendedor ha de identificar los riesgos que su actividad conlleva y tomar las medidas necesarias para minimizar las dificultades.

El emprendedor debe asumir el riesgo, a la vez que intentar paliar los efectos negativos que se presenten: Deberá analizar los factores que entran en juego. Ponderará las consecuencias. Tomará decisiones razonadas que respondan mejor a las necesidades de su proyecto.

El alumno ha de ser consciente de que el riesgo es algo inherente a la vida. Asumir riesgos es positivo para aprender de los éxitos y de los fracasos a los que tendrá que enfrentarse. La creatividad, la innovación y la resolución de problemas implica:

¡VER lo que todos los demás han visto, PENSAR lo que nadie más ha pensado y HACER lo que nadie más ha hecho!

EJERCICIO

¿Qué necesidades tenemos, en estas materias, que afecten la Empleabilidad del Egresado? Califica de 0 a 10 cada una

1. Apoyo en proyectos y vocación científica
2. Proyectos productivos
3. Emprendedurismo

Explique

¿Cómo lo se?

¿Encuentro alguna repercusión directa entre estas carencias y la empleabilidad?

¿Tengo algún(os) Tutor(es) que puede(n) actuar en esa área, exitosamente?

¿Qué tengo que hacer para asignarle a ese(os) tutor(es) la responsabilidad?

¿Cómo evaluaríamos sus resultados?

12. PROYECTOS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO O GRADO

El tutor interactúa con los alumnos en esta parte de su formación, de la siguiente manera:

- Apoya al estudiante en el desarrollo de una metodología de investigación, estudio y trabajo que sea apropiada a las exigencias del programa que estudia, estimulando el desarrollo de rigor intelectual.
 - Orienta sobre las características y ventajas de las distintas opciones de titulación.
 - Favorece en todo momento la autonomía, el rigor intelectual y la responsabilidad.
 - Retroalimenta al estudiante y analiza con él los avances en la delimitación de su área de trabajo, en la construcción de su objeto de estudio, y en la elaboración de su opción de titulación.
 - Invita al estudiante para que se integre y colabore en proyectos de investigación.
 - Procurar que los estudiantes colaboren en la publicación de artículos y presentaciones en eventos académicos.
 - Dirección de tesis:
 - Asesora al estudiante en la elaboración del proyecto de tesis.
 - Orienta acerca de las concepciones teóricas, las metodologías e instrumentos de investigación más adecuados y oportunos para el mejor desarrollo de la investigación y redacción de la tesis.
 - Evalúa y retroalimenta en el avance de la investigación.
 - Colabora y orienta a los estudiantes que tienen posibilidades de publicar artículos o realizar presentaciones en congresos.
 - Revisa el rigor teórico y metodológico, la coherencia y consistencia del trabajo de tesis.
 - Recomienda al estudiante la redacción definitiva de la tesis.
-

EJERCICIO

¿Qué necesidades tenemos, en estas materias, que afecten la Empleabilidad del Egresado? Califica de 0 a 10 cada una

1. Métodos de investigación
2. Análisis de datos con software especializado
3. Titulación para Centros Universitarios

Explique

¿Cómo lo se?

¿Encuentro alguna repercusión directa entre estas carencias y la empleabilidad?

¿Tengo algún(os) Tutor(es) que puede(n) actuar en esa área, exitosamente?

¿Qué tengo que hacer para asignarle a ese(os) tutor(es) la responsabilidad?

¿Cómo evaluaríamos sus resultados?

13. EL PLAN, SU ÉNFASIS, PRIORIZACIÓN Y ESTRATEGIA

UN RELATO PARA LOS FACILITADORES:

Salem Narsair, el Gran Visir de Bagdad, al regresar de Basora con una gran caravana, fue atacado por una chusma de nómadas del desierto. La caravana fue saqueada y casi todos sus integrantes perecieron. El Gran Visir consiguió escapar milagrosamente.

Por la vereda en la que se encontraba postrado Salem Narsair, acertaron a pasar Abdulá y Beremiz, este último conocido como un destacado matemático de la época.

El Gran Visir, al solicitar ayuda para poder llegar a su destino, hizo el siguiente planteamiento: como ustedes pueden apreciar, los ladrones me quitaron todas mis pertenencias, inclusive las provisiones de las que disponía para llegar hasta Bagdad, ciudad que todavía dista ocho jornadas a pié para poder llegar. Si ustedes me ayudan, dijo a Abdulá y a Beremiz, yo les recompensaré adecuadamente en cuanto lleguemos a mi destino.

Ante tal solicitud los dos amigos se consultaron y estuvieron de acuerdo en ayudar al viajero en desgracia. Para poderlo hacer, cada quien revisó en sus provisiones encontrando que mientras que Abdulá contaba con 3 panes, Beremiz disponía de 5. Los dos amigos acordaron aportar sus panes y alimentarse con uno de ellos cada jornada, distribuyéndolo en tres porciones para los ahora tres viajeros. De esta manera lo hicieron.

Al llegar a Bagdad, el Gran Visir, con profundo agradecimiento les entregó a los viajeros, 8 monedas de oro, diciendo: a ti Beremiz, por haber aportado cinco panes, te corresponden cinco monedas y tú Abdulá, recibe tres monedas por los tres panes que aportaste; ambos reciban la bendición de Alá todopoderoso.

En esa circunstancia, Beremiz interrumpió al Gran Visir y dijo: la división, hecha de ese modo puede ser muy sencilla pero no es matemáticamente correcta.

Dados los elementos de esta narración, ¿cuál sería la división correcta? ¿Existen otras formas de dividir las monedas y si es así cuales serían?

Si no encuentra solución, sólo divida cada pan en tres partes y vea como aportan a la subsistencia del Gran Visir; con ello consecuentemente entenderá como deberían ser las recompensas.

Ejercicio

Escriba en el cuadro siguiente:

Hábito actual	Hábito con el que quiere sustituirlo	Acciones que realizará para reforzar el nuevo hábito
1	1	1
		2
		3
		4
2	2	1
		2
		3
		4
3	2	1
		2
		3
		4

¡Felicidades!, usted ya ha hecho un plan de mejora personal.

INSTRUCCIONES.

Complete a las siguientes cuestiones, según corresponda al problema seleccionado y al objetivo redactado:

(Todos los espacios son indicativos, las respuestas completas deberán recabarse en hojas por separado y las que tengan cifras aportarlas en excel.)

1. QUÉ se quiere hacer.

En pocas palabras escriba el problema que atenderá y la finalidad del Proyecto de Mejora:

2. A QUIÉNES va dirigido.

Escriba quién o quienes serán los beneficiarios:

3. POR QUÉ se quiere hacer.

Escriba su justificación o fundamentación:

4. PARA QUÉ se quiere hacer.

Anote sus Objetivos o resultados:

5. CUÁNTO Se quiere conseguir y en qué tiempo. Anote sus metas y tiempos:**6. DÓNDE Se quiere hacer**

Identifique su localización física o cobertura espacial:

7. CÓMO Se va a hacer (Metodología) Anote sus actividades:

8. CUÁNDO Se va a hacer.

Grafique el programa o cronograma de todas las actividades. (Gant, Pert, etc) !

9. QUIÉNES Lo van a hacer.

Liste los recursos humanos y sus responsabilidades:

10. CON QUÉ Se va a hacer

Identifique los recursos materiales necesarios para cada actividad:

11. CON QUÉ Se va a costear

Identifique los recursos financieros necesarios para realizar cada actividad:

12. QUIÉN Va a aportar.

Anote los financiamientos solicitados su origen y destino:

ALGUNAS HERRAMIENTAS ÚTILES PARA NUESTRA PLANEACIÓN

DIAGRAMA DE PARETO



MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Problema	Gravedad	Urgencia	Tendencia	Prioridad
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO O ESPINA DE ISHIKAWA

