



Tutorías en el Posgrado

- Tutoría en el posgrado, una base para el logro del éxito académico
- Programa de tutorías para posgrado, propuesta curricular
- El perfil del tutor de posgrado. Funciones y actividades
- Estrategias para la tutoría en el posgrado
- La tutoría como un proceso de acompañamiento complejo para estudiantes de posgrado
- Evaluación de los procesos e impacto de la tutoría
- El tutor de tesis y la formación de investigadores: reflexión sobre los programas de doctorado en educación y ciencias sociales

UNIVERSIDAD NACIONAL ROSARIO CASTELLANOS



Dra. Alma Xóchitl Herrera Márquez
Rectora

Mtro. Antonio Méndez Hernández
Secretario General

Mtro. José Daniel Ortiz Hernández
Director de Formación Integral

Mtro. Irving Gerardo Márquez Monroy
Director de Comunicación Social

Mtra. Wendy Castro Díaz
Directora de Administración Escolar

Mtro. Fernando Arnulfo Santander Guerrero
Director de Campos de Conocimiento
y Desarrollo Docente

Dra. Rocío Lugui Sortibrán Martínez
Directora de Investigación y Posgrado

Lic. Joel Enrique Fonseca Alva
Director de Administración y Finanzas



Gobierno de
México

Ciencia y Tecnología
Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación



UNRC

Universidad Nacional Rosario Castellanos

Queridos lectores y lectoras:

Con gran entusiasmo y renovado compromiso, les doy la más cordial bienvenida a la primera edición de InterconectaRC. El nombre de nuestra revista busca reflejar la esencia de nuestra institución, representada por las iniciales RC. Será una publicación que revela el espíritu dinámico e innovador de nuestra querida Universidad Nacional Rosario Castellanos.

Esta revista tendrá una periodicidad semestral y con ella se propone fomentar el diálogo académico y la difusión del conocimiento, brindándoles a nuestros lectores una selección de contenidos en ciencias ambientales, ciencias sociales e interculturalidad y temas educativos, que abordan los desafíos y las oportunidades que enfrenta la sociedad contemporánea.

Tiene como objetivos principales ser reservorio de artículos científico-académicos, promover la cooperación científica, internacionalizar el conocimiento y estimular la discusión académica dentro de la comunidad de la UNRC.

Con esta primera edición, damos comienzo a una nueva etapa de nuestra universidad, ahora como una ins-

titución nacional. Este cambio nos impulsa a consolidar nuestro compromiso con la excelencia académica, la inclusión y la innovación fortaleciendo nuestra capacidad para impactar de manera positiva a un mayor número de estudiantes y comunidades en todo el país.

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han colaborado en la creación de esta revista, desde los autores y editores hasta los revisores y diseñadores, cuyo compromiso y dedicación han hecho posible este proyecto.

Espero que disfruten de esta primera edición de InterconectaRC y que encuentren en sus páginas inspiración y reflexión para seguir avanzando en el camino del conocimiento y la excelencia académica.

Con mis mejores deseos,

Dra. Alma Xóchitl Herrera Márquez

Rectora

Universidad Nacional Rosario Castellanos

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Alma Xóchitl Herrera Márquez
alma.herrera@rcastellanos.cdmx.gob.mx

Dra. Rocío Lugi Sortibrán Martínez
lugui.sortibran@rcastellanos.cdmx.gob.mx

Dra. Mireya Ramírez Ballesteros
mireya.ballesteros@rcastellanos.cdmx.gob.mx

Mtro. Juan Ociel Adame Briseño
ociel.adame@rcastellanos.cdmx.gob.mx

Cristhian Chavero López
Coordinador editorial

Itzel Guadalupe Campos González
Leonardo Reyes Terrazas
Corrección

Tabatha Giselle González Torres
Ana Laura Juan Reséndiz
Arte y diseño

InterconectaRC, año 1, número 0, marzo de 2025, es una publicación semestral editada por la Universidad Nacional Rosario Castellanos, Manuel Carpio 470, Santo Tomás, alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11340, Ciudad de México. <https://rcastellanos.cdmx.gob.mx>, interconectarcautores@rcastellanos.cdmx.gob.mx, editor responsable Dra. Rocío Lugi Sortibrán Martínez. Reserva de derechos ante Indautor "en trámite". Revista electrónica, repositada en <https://rcastellanos.cdmx.gob.mx>. Unidad Casco de Santo Tomás, Manuel Carpio 470, alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11340, Ciudad de México.

Estimados lectores y lectoras:

Es un gusto compartir con todas y todos nuestros lectores el primer número de la Revista de Posgrado de la Universidad Nacional Rosario Castellanos InterconectaRC, un nombre que no sólo refleja la esencia de nuestra Universidad, sino también el concepto de interconexión, lo cual resalta la importancia de tejer lazos sólidos entre el conocimiento, la comunidad académica y la sociedad en general.

Con el compromiso de fomentar el diálogo académico y la difusión del conocimiento, InterconectaRC se publicará de manera semestral.

Esta revista tiene como objetivo servir como plataforma para la exploración y el intercambio de ideas innovadoras, promoviendo valores humanistas y científicos que guíen la labor académica y profesional, para así contribuir al desarrollo integral de nuestras y nuestros estudiantes y al progreso de la sociedad.

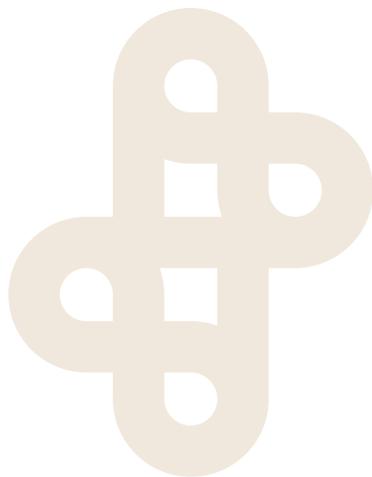
Con esta primera edición, estamos contentos de dar inicio a una nueva etapa en la historia de la Universidad; nos comprometemos a promover un modelo educativo que integre de manera inmediata el conocimiento generado en las aulas y laboratorios con las necesidades y demandas de nuestra comunidad.

"Dignos, libres y humanos" es el lema que nos inspira y guía nuestro quehacer diario, y es con este espíritu que iniciamos esta nueva aventura editorial.

En esta primera edición, exploramos el tema de las tutorías en posgrado, abordando, desde diferentes perspectivas, las implicaciones y desafíos que este tema presenta para nuestro campo de estudio y para la sociedad en su conjunto.

Agradecemos profundamente a las autoras de este número y especialmente al Comité Académico de esta revista, conformado por la Dra. Alma X. Herrera Márquez, la Dra. Mireya Ramírez Ballesteros, el Mtro. Ociel Adame Briseño y una servidora, la Dra. Rocío Lugi Sortibrán Martínez.

Dra. Rocío Lugi Sortibrán Martínez
Directora de Investigación y Posgrado
Universidad Nacional Rosario Castellanos

**4**

Tutoría en el posgrado, una base para el logro del éxito académico. El caso de la Universidad Rosario Castellanos

Dra. Maricruz Moreno Zagal

12

Programa de tutorías para posgrado, propuesta curricular

Dra. Sandra Saraí Dimas Márquez

20

El perfil del tutor de posgrado. Funciones y actividades

Dra. Magdalena Ramos Martín
Mtra. Irma Muñoz Muñoz

28

Estrategias para la tutoría en el posgrado

Dra. Martina Ramírez Chávez

32

La tutoría como un proceso de acompañamiento complejo para estudiantes de posgrado

Dra. Ismene Ithaí Bras Ruiz

40

Evaluación de los procesos e impacto de la tutoría

Dra. Ana Graciela Fernández Lomelín

46

El tutor de tesis y la formación de investigadores: reflexión sobre los programas de doctorado en educación y ciencias sociales

Dra. María Eugenia Rodríguez Paz

Tutoría en el posgrado, una base para el logro del éxito académico

El caso de la Universidad Rosario Castellanos

» Maricruz Moreno Zagal

Doctora en Pedagogía por la Universidad Nacional Autónoma de México, (UNAM), Maestra en Administración Educativa por la Universidad La Salle; Licenciada en Turismo y Especialista en Innovaciones Educativas por la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex). Ha desempeñado cargos institucionales, estatales y nacionales, y se ha especializado en aspectos académicos, de vinculación y de educación dual. En la Universidad Rosario Castellanos fue directora de Investigación y Posgrado.

maryzagal@gmail.com



» La importancia de formar profesionistas competentes, aptos para la aplicación y generación de conocimientos. Foto: Freepik.

» Citación: Moreno, M. (2025, marzo). Tutoría en el posgrado, una base para el logro del éxito académico. El caso de la Universidad Rosario Castellanos. *InterconectaRC*, 0, 4-11. https://www.rcastellanos.cdmx.gob.mx/storage/app/media/InterconectaRC/InRC0marzo_25lmp.pdf

INTRODUCCIÓN

La Universidad Rosario Castellanos (URC) —que desde su creación hasta junio de 2022 se denominó Instituto de Estudios Superiores de la Ciudad de México Rosario Castellanos (IRC)— inició funciones en mayo de 2019, implementando actividades académicas a nivel licenciatura. Unos meses después, en 2020, ya durante la crisis ocasionada por el SARS-CoV-2, dieron inicio los primeros programas de posgrado. Si bien, en ese contexto la modalidad a distancia constituyó un instrumento de gran importancia dadas las restricciones por dicha pandemia, en realidad, en la ahora URC, ya se habían vislumbrado e implementado, desde su origen, las modalidades presencial y semipresencial. Esto como parte de las innovaciones que ofrece para dar respuesta a las necesidades sociales y educativas de la sociedad en general y de la Ciudad de México en particular, para lo cual a su vez se definieron tres ejes de conocimiento: educación, interculturalidad y ciencias ambientales. En torno a ellos se definieron, diseñaron y desarrollaron los programas respectivos.

Para poner en funcionamiento el modelo educativo del entonces IRC, se tomaron como base dos documentos de importante trascendencia, el Decreto de Creación (2019) y el Plan General de Trabajo 2019-2024. En estos se establecieron las líneas de acción que han guiado la formación de estudiantes tanto en licenciatura como en posgrado y a los que se alude en este trabajo, con el fin de ilustrar las características de su modelo educativo, en el cual se incluye el programa de tutorías, al que se considera de vital importancia por coadyuvar al éxito académico.

En tal sentido, el esquema de tutorías se incrusta dentro de las características específicas del modelo educativo de la URC y de sus programas de posgrado. En este trabajo se analiza dicha relación y se señalan elementos que se deben considerar

Resumen

En el presente trabajo se ilustra la importancia de la tutoría dentro del modelo educativo de la Universidad Rosario Castellanos, particularmente en sus programas de posgrado. Se muestra cómo su implementación es de gran valía no sólo en lo que se refiere a la transmisión de conocimientos sino en la interacción cotidiana de los estudiantes con diversas facetas institucionales que incluyen aspectos afectivos, socioculturales, existenciales y de crecimiento personal, lo cual representa también beneficios para los docentes tutores. Para ello, se analizan diversos documentos rectores de la institución, se alude a referencias bibliográficas básicas y, de manera central, se presentan los propósitos y la experiencia en los mencionados programas. Con ello se pone de manifiesto que el programa de tutorías coadyuva a fortalecer la dinámica de autogestión, interacción y aprovechamiento de los recursos que el modelo educativo posibilita los estudiantes de posgrado de esta institución.

Palabras clave: tutoría, educación superior, posgrado.

Abstract

The present work highlights the importance of personalized academic support within the educational model of Rosario Castellanos University, particularly in its postgraduate programs.

It demonstrates how its implementation is of great value, not only in terms of relaying knowledge, but in the students' daily interactions with various institutional aspects. These include affective, sociocultural, existential and personal growth aspects in general, which also represents benefits for the teachers.

To achieve this, the statutes of the institute are analyzed, basic bibliographic references are alluded to and the purposes and experience in the aforementioned programs of the Rosario Castellanos University are presented.

This shows that the academic support program helps strengthen the dynamics of self-management, interaction, and use of resources that the educational model provides the Postgraduate students of this institution.

Keywords: tutoring, higher education, postgraduate.

para la efectiva puesta en marcha y desarrollo de las mencionadas tutorías. Como se señalará a lo largo del trabajo, se considera que sus ventajas no son sólo de índole académico, sino, además, cognitivas, afectivas, socioculturales y existenciales acorde a lo propuesto por Narro y Arredondo (2013, p. 138) y que retomaremos en uno de los apartados posteriores.

1. EL MODELO EDUCATIVO DE LA URC

La URC tiene como punto focal la elevación significativa y generalizada de la calidad educativa. Para alcanzar este propósito, cuenta con directrices institucionales que permean el desarrollo de programas estratégicos y, centralmente, pretende el involucramiento del estudiante más allá de

actividades meramente académicas para vincularlo con el entorno social (Herrera, 2019).

En tal contexto, el modelo educativo responde a un compromiso que se estableció desde su Decreto de Creación en mayo de 2019 por parte del Gobierno de la Ciudad de México, en el que se determinó:

(...) como un órgano desconcentrado adscrito a la Secretaría de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación de la Ciudad de México, con autonomía técnica, académica y de gestión. El Instituto tendrá una vocación eminentemente social y se enfocará a cubrir las necesidades educativas de nivel superior de la Ciudad de México, mediante planes y programas de estudio de calidad, innovadores y con pertinencia sociocultural (Decreto, 2019).

Acorde a la perspectiva de dicha instancia de Gobierno, se considera a la educación como un derecho para los habitantes de la Ciudad, por tanto, debe estar enmarcada en un esquema de gratuidad, laicidad y calidad. Con el fin de alcanzar dicho propósito y de fortalecer y ampliar la cobertura de la educación superior pública, el Gobierno de la Ciudad de México impulsó la creación de nuevas instituciones de educación superior mediante esquemas innovadores, que disminuyan la desigualdad social, aspecto que no se ha logrado mediante la educación tradicional (Herrera y Montero, 2021, p. 13).

Dentro del marco de dicha política gubernamental de la Ciudad de México, el modelo educativo de la URC tiene el propósito de “promover el pensamiento crítico, la transferencia del aprendizaje a la solución de problemas reales y la formación de una ciudadanía proactiva garante de los derechos humanos, la equidad, la inclusión, la paz y el bienestar” (Plan de Trabajo 2019-2024). En tal sentido, el análisis, abordaje e intervención de problemas reales y actuales ha constituido uno de los vectores de la institución, y lo ha considerado como una característica que deben cumplir las instituciones de educación superior en la actualidad. Tal aspecto ha permeado el diseño y desarrollo de sus programas, así como la reflexión e incursión analítica por parte de sus estudiantes. Teniendo eso en consideración, acorde al Plan de Trabajo 2019-2024, el modelo cuenta con los siguientes componentes:

1. Responsabilidad social universitaria
2. Es incluyente
3. Es intercultural
4. Es interdisciplinario
5. Es un modelo red
6. Es dual e híbrido
7. Se caracteriza por la innovación crítica
8. Es de aprendizaje permanente y a lo largo de toda la vida
9. Es sustentable
10. Es articulado
11. Es tecno-pedagógico
12. Es garante de la calidad educativa
13. Asume al docente como el factor clave del éxito académico
14. Es sostenible

Si bien, todos los componentes señalados revisten suma importancia, son de particular interés para el tema que aquí abordamos los primeros tres: la responsabilidad social, la inclusión y la perspectiva intercultural. Tales elementos inciden en hacer partícipes a los estudiantes en su formación profesional, mediante un aprendizaje complejo que aliente la inclusión y la solidaridad en una sociedad diversa, compuesta por individuos de variados orígenes y componentes étnicos, lingüísticos y culturales. A diferencia de la idea preconcebida en esquemas tradicionales respecto a la homogeneidad de los grupos sociales, a los que, por tanto, hay que atender con esquemas educativos estandarizados, sin considerar sus contextos ni realidades sociales.

Para lograr dicho propósito que contemple la responsabilidad social, la inclusión y la perspectiva intercultural, se considera al programa de tutorías como un instrumento medular en los programas de posgrado, el cual consiste en un acompañamiento personalizado por parte de docentes expertos en sus distintos campos de formación.

A su vez, con los componentes híbrido y dual del modelo, se pretende promover una formación acorde al contexto actual en el que se cuente con mayor flexibilidad y que, al mismo tiempo, aproveche la experiencia profesional de los estudiantes. Esto es, que la formación en algún programa de posgrado cuente con la posibilidad de acceder y de cursarlo pese a posibles limitaciones por sus ocupaciones laborales y familiares, o de espacio, por vivir en diversos sitios de la ciudad, en otras entidades o incluso en otros países. Con el componente dual se pueden identificar escenarios reales de aplicación del conocimiento desde los primeros semestres de su formación profesional, lo cual coadyuva a que se encuentren ejerciendo su profesión en algún campo específico, pues tal característica puede fortalecer tanto su perspectiva analítica como sus propuestas de acción en dichos escenarios, a su vez vigentes y complejos, en que se desenvuelven. Por su parte, mediante el componente híbrido se pretende aprovechar el potencial de la tecnología, así como el conocimiento disponible en el ámbito virtual, un elemento imprescindible en la formación actual, que posibilita la comunicación profesor-alumno aun con las limitaciones ya apuntadas relacionadas con el tiempo y espacio, entre otras.

Por otra parte, la URC cuenta con una serie de estrategias dirigidas a brindar una amplia cobertura de estudios superiores con el fin de asegurar la calidad de los procesos formativos (Herrera, 2019). Entre otros aspectos, se establece que:

1. Es una opción académica innovadora, pertinente y de calidad que brinda a la Ciudad de México una de las

mejores alternativas educativas al propiciar la igualdad de oportunidades para ingresar [...]

2. Brinda dos modalidades de estudio: presencial híbrida y a distancia [...].
3. Favorece la transferencia directa de lo aprendido en el aula de forma presencial o virtual a la vida productiva y cotidiana desde el primer semestre.

[...]

4. Cuenta con un modelo educativo que estimula el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) en distintos contextos de aprendizaje [...].
5. Diseña sus carreras profesionales con una doble ruta: carreras de cuatro años con una perspectiva profesionalizante y carreras que se cursan mediante el modelo 3-2-3 (tres años de licenciatura, dos años de maestría y tres años de doctorado) cuya finalidad es formar investigadores e investigadoras en diversas áreas de conocimiento
6. Parte de los problemas de la Ciudad de México, que exigen abordajes interdisciplinarios e interculturales (Manual administrativo del IRC, s.f., pp. 6-7).

Por su parte, la Dirección de Investigación y Posgrado de la URC, como instancia de la estructura formal que es responsable de la generación y desarrollo de los programas de especialidad, maestría y doctorado, realiza sus funciones de acuerdo con tales planteamientos. En el diseño e implementación de sus programas determina contenidos y actividades de cada unidad curricular de aprendizaje (UCA), la modalidad y sus recursos, el perfil de docentes, entre otros aspectos. En tal esquema, el problema prototípico constituye un aspecto central.

2. EL PROBLEMA PROTOTÍPICO

Dentro del modelo educativo de la URC, el proceso de enseñanza-aprendizaje comienza con la definición de un problema prototípico, al cual se le entiende como “el escenario donde se desarrolla una problemática compleja, social o profesional de la realidad, en la cual se movilizan conocimientos, destrezas, valores y posturas, para su atención y resolución” (Zuzunaga, 2022). Una característica central es que “dentro de él convergen diversas áreas de conocimiento”, que tienen amplia relación con situaciones de la vida real (Gómez *et al.*, 2021). El problema prototípico consiste entonces en una estrategia de representación de una situación o problemática, que puede ser social o profesional, y que requiere de la convergencia de varios tipos de recursos o de saberes para poder comprenderlo y, por ende, tratar de resolverlo. Parte de una realidad compleja, en la que convergen tiempo, espacio, cultura, contexto y situaciones auténticas de la vida real. Para que pueda ser analizado,

dicho problema requiere de una perspectiva multi, inter y transdisciplinaria. Para ello, es válido tanto el conocimiento denominado científico como el empírico, por lo que el modelo aborda también la ecología de saberes.

Así, el problema prototípico se puede referir como un problema común emergente que afecta a diferentes ámbitos de las disciplinas, por tanto, se deben analizar los elementos de manera crítica sin separarse nunca de la realidad de donde emergen. De un problema prototípico surgen incidentes críticos, que son situaciones de carácter cognoscitivo que resultan de las circunstancias sociales, políticas, económicas y psicológicas del momento (Gómez *et al.*, 2021).

Por lo tanto, los problemas prototípicos, al ser planteamientos que implican situaciones reales, relevantes y vigentes a través del análisis de casos, la elaboración de proyectos y el planteamiento de posibles soluciones, desde varias perspectivas, permiten ubicar la coherencia entre estrategias, recursos, metodologías y planeación didáctica con el fin de lograr las competencias definidas.

3. LA TUTORÍA

Independientemente de la variedad de conceptualizaciones y de su aplicación en diversas latitudes y contextos, puede entenderse a la tutoría como el proceso de acompañamiento al estudiante por parte de un docente-tutor, el cual implica

...procesos de comunicación y de interacción de parte de los profesores; (...) una atención personalizada a los estudiantes, en función del conocimiento de sus problemas, de sus necesidades y de sus intereses específicos. Es una intervención docente en el proceso educativo de carácter intencionado, que consiste en el acompañamiento cercano al estudiante, sistemático y permanente, para apoyarlo y facilitarle el proceso de construcción de aprendizajes de diversos tipos: cognitivos, afectivos, socioculturales y existenciales (Narro y Arredondo, 2013, p. 138).

Acorde a la UNESCO, dicho proceso comprende un “conjunto de actividades que propician situaciones de aprendizaje y apoyan el buen desarrollo del proceso académico, con el fin de que los estudiantes orientados y motivados desarrollen automáticamente su propio proceso” (Arnaiz e Isús, 1998, citados en Romo, 2011, p. 48). Debido a lo que se explicará más adelante, este aspecto es ampliamente compatible con el modelo instaurado en los programas de posgrado de la URC, dado que se requiere de una alta independencia e iniciativa, así como un gran trabajo autogestivo que permita aprehender los conocimientos y herramientas que se transmiten en cada una de las UCA.

A su vez, la tutoría se circunscribe al modelo educativo señalado y busca facilitar el aprendizaje de los estudiantes

en ambientes educativos presenciales y virtuales. Tiene el propósito de favorecer la transferencia de lo aprendido a la solución de problemas concretos y busca que las actividades que se realizan en el ambiente virtual permitan entender y construir una cultura digital, desarrollar la auto-gestión del aprendizaje y mejorar el control sobre el tiempo, administrándolo eficaz y eficientemente.

El proceso de tutoría persigue que los estudiantes aprendan a conocerse a sí mismos y a ser corresponsables de lo que hacen para poder transformar su entorno. En este proceso, el tutor o tutora es la figura de acompañamiento y guía, quien se vuelve un referente no sólo académico sino de diversos aspectos que incluyen experiencias laborales, de relación profesional en variados campos, así como de una formación humana en general, lo cual considera también la relación con comunidades específicas.

3.1 LA TUTORÍA EN EL MODELO DE LA URC

En lo que respecta al posgrado de la URC, dos de los 12 objetivos referidos en el Decreto de Creación a que se ha aludido constituyen referentes particulares, debido a su relación con la investigación y con la tutoría:

Objetivo II:

Formar profesionistas competentes, aptos para la aplicación y generación de conocimientos que les proporcionen las habilidades para la solución de problemas, con pensamiento crítico, sentido ético, actitudes emprendedoras, de innovación y capacidad creativa, que incorporen los avances científicos y tecnológicos para el desarrollo de la Ciudad de México;

Objetivo XI

Promover programas de investigación que tengan pertinencia social en correspondencia con la problemática de la Ciudad de México y las demandas de la sociedad en general (Decreto, 2019).

De hecho, para el efectivo resultado de las tutorías, los docentes tutores deben conocer en su totalidad el modelo, entenderlo, analizarlo y traducirlo en acciones de apoyo, así como identificar en general los objetivos que se han establecido desde su creación. También deben estar familiarizados con la misión y la visión de la Universidad, las cuales son:

Misión

Formar profesionistas e investigadores altamente especializados a través del desarrollo de habilidades complejas de pensamiento que favorezcan el análisis, diseño, intervención, anticipación e investigación, que les permitan consolidarse como líderes capaces de coordinar proyectos complejos e innovadores coadyuvantes de la solución de

los grandes desafíos que plantea el desarrollo económico, político social y cultural de la Ciudad de México en el siglo XXI, que respondan con alto compromiso y responsabilidad social a los retos que se derivan de las complejas transformaciones que vive nuestro tiempo. Asimismo, estimula la transformación de los procesos formativos a través de un modelo dual e híbrido de alto valor social, pertinencia y calidad, con criterios de inclusión y equidad que promueven el desarrollo social, natural y sustentable.

Visión

El Instituto de Estudios Superiores de la Ciudad de México "Rosario Castellanos", ahora URC, al año 2024, es reconocido en el entorno nacional e internacional por la calidad y pertinencia de su modelo educativo y académico, sus programas educativos y la capacidad de sus docentes.

El modelo educativo del IRC es un vínculo con los sectores social y productivo, proporciona la formación integral de sus estudiantes, tiene acreditados sus programas educativos y certificados sus procesos administrativos; asimismo, innova en la producción, uso y distribución del conocimiento científico actual y, propicia actividades culturales y artísticas que promocionan y preservan la identidad local, regional y nacional que le reafirman en torno a la inclusión social; por tanto, todas estas acciones en conjunto le consolidan (Decreto, 2019).

Teniendo como referencia tales aspectos, en la URC se considera vital que el conocimiento se asocie no únicamente al tutor o docente, sino que sea un aspecto de relevancia y de identidad institucional.

Por su parte, las y los docentes investigadores de la URC, aunado a sus labores cotidianas de investigación y docencia, también participan en las actividades de tutoría, con lo cual se busca involucrar a los estudiantes en la identificación de problemáticas y a sus posibles soluciones. Esto como parte de la labor que se realiza en el Centro de Investigación y Posgrado en Humanidades, Ciencia y Tecnología, que depende de la Dirección Ejecutiva de Investigación y Posgrado de la URC y que fue creado en 2022. En él se han gestado Laboratorios de Investigación de Interculturalidad, Seguridad y Soberanía Alimentaria, Cambio Global y Sustentabilidad, para la Transformación de Procesos Educativos y Formación de Ciudadanías y para el Emprendimiento Social. En cada uno de ellos se realiza investigación de frontera sobre sus respectivas temáticas en mayor grado relacionadas con la Ciudad de México.

A través de estas acciones se responde también a lo establecido en el Decreto de Creación (2019), en el que se contemplan al menos cuatro atribuciones relacionadas con la investigación, como son:

...la resolución de los problemas y a la interacción con la sociedad (numeral I); establecer programas y proyectos para la formación de redes de cooperación, movilidad e intercambio académico (numeral XII); proponer a la Secretaría

de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación de la Ciudad de México, (...) disposiciones técnicas y administrativas para la organización, operación, desarrollo, supervisión y evaluación de la educación superior, así como de investigación (numeral XVII); y Establecer programas y proyectos para la cooperación e intercambio técnico-académico entre las unidades académicas con los pueblos y barrios originarios y comunidades indígenas residentes en la Ciudad de México (numeral XX)" (Decreto de Creación, 2019).

En consecuencia, la tutoría en los programas de este nivel se fortalece mediante la identificación, análisis y resolución de problemas prototípicos; la propuesta y desarrollo de posibles emprendimientos; y el abordaje de problemas de investigación en compañía de especialistas en diversas temáticas.

3.2 LA PUESTA EN MARCHA DE LA TUTORÍA EN EL POSGRADO

Como se ha señalado, la aplicación de la tutoría en el posgrado de la URC se incorpora en un esquema innovador, que ha incluido el diseño de programas pertinentes de acuerdo con problemáticas sociales actuales, considerando la disponibilidad de recursos tecnológicos de comunicación, interacción y de transmisión de conocimiento.

Si bien la oferta de posgrados de la URC se ha ido incrementando, hasta el semestre 2022-2, que concluyó en febrero de 2023, la URC contaba con los siguientes programas de posgrado:

- Especialidad en Estrategias Pedagógicas para la Educación Intercultural (EEPEI)
- Especialidad en Intervención Innovadora del Docente en Situaciones Emergentes (EIIDSE)
- Maestría en Ambientes, Sistemas y Gestión en Educación Multimodal (MASGEM)
- Maestría en Cambio Climático y Biodiversidad (MCCB)
- Maestría en Derecho Indígena (MDI)
- Maestría en Territorio y Memoria Histórica (MTMH)
- Maestría en Políticas Públicas e Interculturalidad (MPPI)
- Doctorado en Ambientes y Sistemas Educativos Multimodales (DASEM)
- Doctorado en Ciencias de la Sustentabilidad (DCS)

Como también se ha señalado, dichos programas se implementaron gradualmente desde 2020. En el conjunto de esos programas se incorporaron, desde marzo de ese año hasta marzo de 2023, un aproximado de 631 estudiantes, los cuales se encuentran en distintos grados de su formación, e incluso ya han egresado dos generaciones (de semestres continuos) de los programas de MASGEM y MCCB, y una de EEPEI y EIIDSE.

Implícito a su carácter innovador, algunos aspectos del funcionamiento de los programas de posgrado son novedosos y, por tanto, incluyen elementos no tan familiares para quienes se incorporan a ellos. Algunos de dichos elementos, por ejemplo, son el curso y desarrollo de las UCA durante un promedio de cuatro o cinco semanas —que pueden variar según el programa—, periodo en que únicamente se cursa una de ellas a cargo de un docente. Esto, en vez de la tradicional forma en que se cursan varias asignaturas a la vez, mediante esquemas por ciclos trimestrales, cuatrimestrales o semestrales, como sucede en la mayoría de las instituciones.

Por otra parte, los días y horarios de las sesiones síncronas se acuerdan entre docentes y estudiantes, procurando que no interfieran con los horarios laborales de los últimos, lo cual a su vez permite que todos participen desde diversas locaciones, ya sea, por ejemplo, desde la misma Universidad o, dado el caso de que no sean docentes de tiempo completo, desde distintas partes del país o incluso del extranjero. Este aspecto también puede aplicar para estudiantes que, por diversos motivos, deben salir de la Ciudad de México o del país. Con ello, se tiene como resultado una riqueza de elementos respecto a las locaciones en que se encuentra la comunidad académica y, por tanto, de experiencias que confluyen en el ejercicio de intercambio de experiencias y conocimiento en las sesiones síncronas e interactivas.

Tales sesiones tienen la finalidad de cubrir un programa previamente diseñado por especialistas de la temática, en que se han incorporado los elementos medulares del modelo de la URC, como la identificación de un problema prototípico y los apartados respectivos para abordarlos mediante bibliografía y ejercicios pertinentes, así como el énfasis en aplicar el conocimiento en escenarios reales. En este esquema se espera en alto grado el esfuerzo autogestivo del estudiante y su iniciativa para aprehender el conocimiento mediante su exploración en una plataforma virtual, también diseñada y manejada por especialistas de la institución.

Si por alguna razón, los estudiantes no pueden acceder a alguna sesión síncrona, existe la posibilidad de acceder a la grabación respectiva y, de igual modo, de consultar permanentemente el material de la UCA en desarrollo. Se contempla también la realización de actividades que van acorde a los contenidos, al diseño del programa y a los objetivos estipulados en cada caso, en las cuales el docente funge como facilitador, pero evidentemente es el estudiante quien realiza la actividad con base en lecturas y reflexiones previas. El docente, por su parte, debe evaluar dichas actividades, aportar retroalimentación en cada una de ellas y definir a qué grado de apropiación llegó la competencia.

En todo momento, si es necesario comunicarse con su docente por algún requerimiento académico o con sus compañeros con el fin de generar discusiones colectivas,

los estudiantes pueden hacerlo mediante mecanismos contemplados en la plataforma virtual. A su vez, en promedio, deben cursar tres UCA por semestre en los programas de especialidad y doctorado, y cuatro en los de maestría, aunque hay variaciones según el semestre y su extensión temática.

Aunado a ese esquema, se contempla la participación de estudiantes en coloquios internos y externos de investigación, en los que deben presentar avances de su trabajo terminal, independientemente de la modalidad de titulación que elijan¹. Asimismo, se contempla su participación en talleres intersemestrales y en diversos eventos académicos a lo largo de los semestres sobre diferentes temáticas, principalmente consideradas dentro de los tres ejes del conocimiento ya señalados.

Otro de los aspectos novedosos es que, para asegurar su permanencia y continuidad en el programa respectivo, los estudiantes deben acreditar la comprensión lectora del idioma inglés o, si es un programa de índole intercultural como los de MDI, MTMH o MPPI, pueden presentar constancia de dominio de un idioma de algún pueblo originario, dado que el curso de alguno de dichos programas le permitirá desarrollarse profesionalmente con habitantes de dichos pueblos, lo cual es altamente deseable.

En este contexto, los docentes tutores desarrollan un papel relevante a través de interacciones con los diversos programas y sus tutoradas y tutorados, quienes tienen la posibilidad de expresar dudas específicas sobre los programas o sobre la forma de cursarlos, ya que cuentan con vías de comunicación diversas y alternas a las vías oficiales, lo cual les permite interactuar con el ámbito institucional de una manera más inmediata, sin que por ello se excluya la posibilidad de acercarse a algún área administrativa en caso de requerirlo. Esta posibilidad, a su vez, permite diversificar el contacto con quienes generan y difunden la información sobre aspectos diversos, lo cual incluye ciertamente los relacionados con las temáticas de las UCA o de sus programas académicos, pero también sobre un amplio rango de elementos que abarcan desde el uso de la plataforma académica, el acceso a eventos especializados, estrategias para avanzar en sus trabajos terminales, participación en eventos o sobre diversos procedimientos administrativos que pudieran requerir.

En otra faceta, también ha significado una vía para expresar sus dudas, sugerencias o lo que consideran como áreas de oportunidad en algunos aspectos de los programas. Así ha sucedido, por ejemplo, respecto a solicitudes para que, en algunos casos, se mejoren los tiempos de revisión y retroalimentación de actividades por parte de algunos docentes, para que estos contemplen las revisiones finales de calificaciones en sus ca-

lendarios respectivos, o que se distribuyan los tiempos de realización de actividades o trabajos académicos de alguna UCA en particular, acorde a la extensión de una bibliografía determinada.

Tal ejercicio de acompañamiento se lleva a cabo durante el primer semestre de manera obligatoria y es opcional a partir del segundo, esto debido a que se considera que, en esta etapa, los estudiantes se deben apoyar en su docente director de trabajo terminal para la continuación de su formación y el dominio de algún tema en particular.

Como se ha señalado, para la interacción con los tutores se contemplan las sesiones síncronas y el abordaje de temas diversos relacionados con la formación profesional. En términos generales, se considera de gran valía la posibilidad de que se constituyan relaciones académicas entre estudiantes y docentes bajo el esquema de guía y apoyo de especialistas en algún aspecto de los diversos programas del posgrado. Con ello evidentemente se pretende que se generen vínculos profesionales, pero, además, que se promueva el aprovechamiento del amplio bagaje de especialistas en diversas áreas dentro de los programas, de tal manera que los estudiantes puedan involucrarse en el análisis de objetos de estudio específicos y beneficiarse de experiencias más generales que implican el ejercicio profesional en escenarios diversos, la investigación sobre problemáticas actuales y complejas, o el quehacer cotidiano de los especialistas.

Por su parte, para los tutores, el escuchar de viva voz de los estudiantes sus respectivas inquietudes les permite comprender el universo sociocultural del que proceden y, por ende, su faceta profesional, pero también humana; sus inquietudes y entusiasmos; pero también sus angustias, sus críticas y propuestas para fortalecer los programas en que participan. Para dichos tutores, el quehacer académico no se circunscribe a la transmisión de conocimientos — que no deja de ser importante—, sino que implica además comprender y atender a los estudiantes en su dimensión humana, con todo lo que ello implica. Esto, como se ha señalado, en los ámbitos cognitivo, afectivo, sociocultural y existencial.

CONCLUSIONES

Debido a los requerimientos educativos de la sociedad actual, el docente de posgrado debe desarrollar más que la función de docencia. Acorde a lo presentado en este trabajo, se considera que un programa o sistema institucional de tutoría, cuyo objetivo sea el éxito académico de los estudiantes, puede coadyuvar a la implementación adecuada de un modelo educativo como el que se impulsa desde la

1. Las opciones de obtención de grado que se contemplan en los diversos programas son tesis de grado, excelencia académica, portafolio de evidencias profesionales, reporte de intervención, artículo académico en revista arbitrada, registro de patente o prototipo e informe académico por experiencia profesional.

Universidad Rosario Castellanos. A su vez, todo modelo que tenga como centro al estudiante, debe considerar su importancia, acorde a los objetivos del mismo, la misión, visión y atribuciones relacionadas, incluyendo la formación de los tutores.

En la URC se ha considerado, desde sus inicios, esta estrategia en los estudios de posgrado. Con ello se ha pretendido evitar problemáticas como bajo desempeño del estudiantado, alto nivel de rezago, deserción y reprobación, así como la eficiencia terminal y bajos porcentajes de obtención del grado.

Por otro lado, recordemos que el perfil deseable del docente (Perfil PROMEP), reconocido por la Secretaría de Educación Pública, considera cuatro características fundamentales: la docencia, la investigación, la gestión y la tutoría.

No se puede dejar de lado que los estudiantes se ven afectados por los cambios en los entornos inmediatos en los que viven o por las relaciones que se presentan entre estos y los contextos en que se incluyen (factores exógenos). A su vez, la motivación, la experiencia en investigación, los hábitos de estudio y la autoestima son los factores (endógenos) que influyen más en el rendimiento académico de los estudiantes. En términos generales, la tutoría se mueve en función de necesidades, por lo tanto, de motivación y de factores endógenos y exógenos. En tal sentido, la tutoría no debe tener un carácter remedial, sino preventivo y de apoyo al logro del éxito académico, además de la importancia de plantearnos una visión de la tutoría humanista, centrada en el estudiante y no en la institución.

La tutoría debe de tomar en consideración los cambios sociales, el contexto emergente, como el caso de la pandemia recién vivida y fomentar la resiliencia. Debe pensarse acorde a los requerimientos de la educación actual.

En el caso del posgrado de la URC, la experiencia de tutoría ha demostrado ser de una gran riqueza sociocultural y profesional tanto para los estudiantes como para los docentes, de tal modo que se considera que con ello se fortalece la formación en los novedosos programas que se han implementado y que, de hecho, se siguen instaurando con base en la búsqueda de atención de problemáticas actuales.

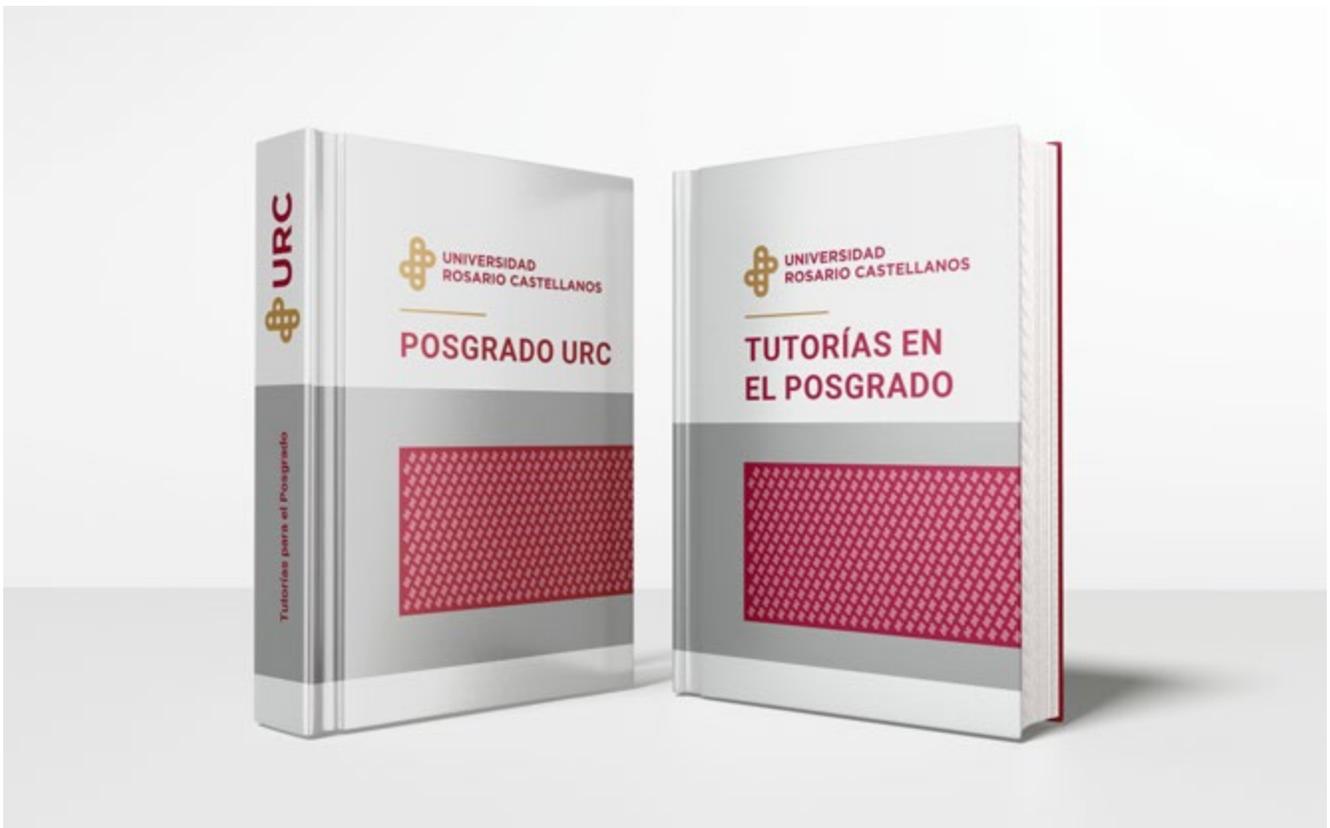
REFERENCIAS

- Decreto por el que se crea el órgano desconcentrado denominado Instituto de Estudios Superiores de la Ciudad de México "Rosario Castellanos". (2019, mayo 23). *Gaceta Oficial de la Ciudad de México*. <https://www.rcastellanos.cdmx.gob.mx/storage/app/media/MarcoNormativo/DECRETO%20DE%20CREACION%20.pdf>
- Gómez-Collado, M. E. (2012). La percepción de los estudiantes sobre el Programa de Tutoría Académica. *Convergencia*, 19(58), 209-233.
- Gómez Córdoba, F. B., Gómez Aguilar, J. A. y Reynosa Gómez, L. G. (2021). Problemas prototípicos e incidentes críticos: una alternativa didáctica desde la mirada de la innovación educativa, *Ciencia Latina. Revista multidisciplinar*, 5(6), <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1197/1635>
- Herrera Márquez, A. X. (2005). *Conclusiones. Innovación y Currículo*. Universidad Autónoma del Estado de México, 391-406.
- Herrera Márquez, A. X. (2019, mayo-diciembre). *Informe de Actividades: Instituto de Estudios Superiores de la Ciudad de México "Rosario Castellanos"*. <https://www.rcastellanos.cdmx.gob.mx/storage/app/media/IRC%20INFORME%202019.pdf>
- Herrera Márquez, A. X. (2021, diciembre). *Informe de Actividades Instituto de Estudios Superiores de la Ciudad de México "Rosario Castellanos"*. <https://www.rcastellanos.cdmx.gob.mx/storage/app/media/IRC%20INFORME%202021.pdf>
- Herrera Márquez, A. X. y Montero Alférez, M. C. (2021). *La hibridualidad en educación superior*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Manual administrativo Instituto de Estudios Superiores de la Ciudad de México "Rosario Castellanos"*. <https://www.rcastellanos.cdmx.gob.mx/storage/app/media/MarcoNormativo/Manual%20Administrativo%20IRC%20nuevo.pdf>
- Medina Cuevas, L. y Guzmán Hernández, L. L. (2011). *Introducción. Innovación curricular en Instituciones de Educación Superior. Pautas y procesos para su diseño y gestión*. México: ANUIES.
- Miranda, D., Medina, L., Espinoza, D. y Moreno, M. (2005). *Modelo de Formación Profesional de la UAEM*. UAEM.
- Moreno-Zagal, M., Cruz-Arizmendi, E. T. y Muñoz-Muñoz, I. (2023). La nueva tutoría en educación superior dentro de los modelos híbridos. *Revista de Educación y Desarrollo*, 64, 17-26.
- Narro, J. y Arredondo, M. (2013). La tutoría, un proceso fundamental en la formación de los estudiantes universitarios. *Perfiles Educativos*, 35(141), 132-151, <https://www.redalyc.org/pdf/132/13228259009.pdf>
- Plan General de Trabajo 2019-2024, Instituto de Estudios Superiores de la Ciudad de México "Rosario Castellanos".
- Romo López, A. (2011). *La tutoría. Una estrategia innovadora en el marco de los programas de atención a estudiantes*. ANUIES.
- Torres, J. (2017). *Elementos para una resignificación de la tutoría en posgrado en educación (Conferencia del CO-MIE San Luis Potosí 2017)*, <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/1436.pdf>
- Zuzunaga, C. (2022, marzo 30). *El problema prototípico en el contexto de la investigación*. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=ccJlCL6eno&t=1104s>

Programa de tutorías para posgrado, propuesta curricular

» **Sandra Saráí Dimas Márquez**

Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), Maestra en Ciencias de la Educación y Licenciada en Ciencias de la Educación por la misma universidad. Docente en nivel superior y posgrado. Docente de posgrado en la Universidad Rosario Castellanos. Adscrita al Departamento de Pedagogía para la Práctica Docente en la Dirección de Superación Académica de la UAEH. Integrante del Grupo de Investigación sobre la Sociología Reflexiva de Pierre Bourdieu (GISOR).
sandra.dimas.marquez@gmail.com



» La tutoría se convierte en una de las vías para afianzar la labor educativa.

» Citación: Dimas, S. S. (2025, marzo). Programa de tutorías para posgrado, propuesta curricular. *InterconectaRC*, 0, 12-19. https://www.rcastellanos.cdmx.gob.mx/storage/app/media/InterconectaRC/InRC0marzo_25Impr.pdf

INTRODUCCIÓN

La educación, según Durkheim (2009), cambia dependiendo de los tiempos y los contextos, pues ésta tiene la encomienda de dar respuesta a las demandas sociales, de tal forma que se encarga de formar al ‘modelo de ser humano educado’ que la sociedad necesita. Desde esta perspectiva, es posible identificar la relación tan estrecha que guarda la escuela (como un espacio educativo) con la sociedad, a partir de la oferta, los planes de estudios, de las intenciones o propósitos en la formación de los agentes sociales y, desde luego, los medios para lograrlo.

De lo anterior, conviene señalar que la Universidad “se convierte en una herramienta para el desarrollo social” (Zabalza, 2007), como una vía para hacer frente a los retos y demandas que plantean las sociedades actuales, de ahí la importancia de ponderar aquellos medios que faciliten el cumplimiento de la misión educativa.

La tutoría se convierte en una de las vías para afianzar la labor educativa o, en palabras de Manuel Montanero (1998), la acción tutorial es el medio que permite asegurar que las actividades docentes y educativas promuevan el logro de los propósitos educativos. En este orden de ideas, para Velázquez y Canales (2014), la tutoría funge como una estrategia que favorece los medios para alcanzar y mejorar la calidad de los procesos educativos, de tal manera que centra su atención en el aprendizaje, situando al estudiante como el principal protagonista.

En el caso de la educación superior, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) plantea la necesidad de contar con un programa de tutorías cuya finalidad es, además de mejorar la calidad educativa, desarrollar en los estudiantes “habilidades para relacionarse y participar socialmente, que los formen en lo académico-disciplinar y les ayuden a prepararse para enfrentar las diversas transiciones que deberán enfren-

Resumen

Se presenta la propuesta curricular de un programa de tutoría para los y las estudiantes de los posgrados de la Universidad Rosario Castellanos, para ello, se utilizaron los insumos teóricos sobre la noción de tutoría desde el plano de la formación integral y de los planteamientos teóricos – metodológicos de la teoría curricular que permitieron estructurar la propuesta. El programa de tutorías consta de cuatro bloques, mismos que buscan promover la permanencia, el egreso y la titulación, a través del acompañamiento, asesoría y orientación en áreas como la identidad institucional, hábitos de estudio, y desempeño escolar; de igual manera se proponen aquellos recursos y medios necesarios para implementar dicho programa de manera transversal en el primer semestre de posgrado.

Palabras clave: tutoría, posgrado, propuesta curricular.

Abstract

The curricular proposal of a tutoring program for postgraduate students of the Universidad Rosario Castellanos is presented. For this purpose, theoretical inputs on the notion of tutoring from the perspective of integral formation and the theoretical-methodological approaches of curricular theory were used to structure the proposal. The tutoring program consists of four blocks, which seek to promote permanence and graduation, through accompaniment, counseling and guidance in areas such as institutional identity, study habits, and school performance; likewise, the resources and means necessary to implement this program transversally in the first semester of graduate school are proposed.

Keywords: tutoring, postgraduate, curricular proposal.

tar en el futuro: escolares, laborales, sociales, de pareja, de contexto geográfico” (Romo, 2011, p. 52-53); no obstante, vale la pena reflexionar que estos planteamientos se dirigen a estudiantes de licenciatura, no así para quienes cursan posgrado.

Pareciera que el adulto de posgrado se encuentra en una etapa de madurez, con habilidades para la autorregulación y autogestión de tiempos, cuando en realidad, el adulto que está estudiando una especialidad, maestría o doctorado se halla en circunstancias laborales, familiares, personales y sociales que no siempre son compatibles o que no en todas las ocasiones promueven condiciones para el aprovechamiento académico, la permanencia o el egreso.

En el caso mexicano, si bien existen diversos programas institucionales de tutorías en secundaria, bachillerato y licenciatura, el posgrado no es un nivel educativo desde el cual se aborde la tutoría como un acompañamiento integral, sino más bien se considera como ese acompañamiento académico para la elaboración del trabajo de investigación, sesgándola a lo instrumental, sin considerar aquellas habilidades y herramientas para la inserción del estudiante de posgrado a una nueva vida universitaria desde el plano pedagógico, personal e institucional. A este respecto, la ANUIES plantea que el sistema tutorial en los estudios de posgrado consiste en “responsabilizar al estudiante y al tutor del desarrollo de un conjunto de

actividades académicas y de la realización de proyectos de investigación de interés común” (ANUIES, 2001, p. 17).

Es por ello que en el presente escrito se plantea la propuesta curricular de un programa académico de tutorías orientado a los posgrados de la Universidad Rosario Castellanos, el cual pretende, entre otras cosas, brindar al estudiante herramientas que promuevan la permanencia, el egreso y la titulación, a través del acompañamiento, asesoría y orientación en su trayectoria académica en áreas como la identidad institucional, hábitos de estudio y desempeño escolar con la finalidad de promover una formación integral.

MARCO DE REFERENCIA

Abordar a la tutoría desde el plano teórico conceptual implica considerar fundamentos de corte psicopedagógico, pues su objeto de estudio es el estudiante en sus dimensiones afectivas, sociales, culturales, cognitivas, familiares, por mencionar algunas. Bisquerra y Álvarez (citados por García *et al.*, 2019) son dos teóricos contemporáneos que se convierten en referentes importantes y señalan que la tutoría es:

Una acción sistemática, específica, concretada en un tiempo y un espacio en la que el estudiante recibe una especial atención, ya sea individual o grupalmente considerándose como una acción personalizada porque contribuye a la educación integral, favoreciendo el desarrollo de todos los aspectos de la persona, la propia identidad, sistema de valores, personalidad, sociabilidad. Ajusta la respuesta educativa a las necesidades particulares previniendo y orientando las posibles dificultades. Orienta el proceso de toma de decisiones ante las diferentes opciones profesionales. Favorece las relaciones en el seno del grupo como elemento fundamental del aprendizaje cooperativo, de la socialización. Contribuye a la adecuada relación e interacción de los integrantes de la comunidad educativa por ser todos ellos agentes y elementos fundamentales de este entorno (p. 672).

En este orden de ideas, Rodríguez (1995) señala que la acción tutorial brinda la posibilidad de prevenir y atender problemas de rendimiento académico, de adaptación familiar, escolar y, desde luego, personal; y brinda actuaciones desde las cuales tiene acción la tutoría en escenarios escolares. Algunas de ellas son (Rodríguez, 1995, pp. 239-242):

- Formación integral y educación personalizada.
- Conocer cuáles son las propias aptitudes, qué significan y dónde conducen las actitudes, intereses y motivaciones.
- Saber cómo enfrentarse a los propios fracasos y errores.
- Mejorar condiciones óptimas para el aprendizaje.
- Fomentar actitudes positivas hacia el estudio.
- Asesorar y orientar los procesos de aprendizaje, técnicas

cas y hábitos de estudio, técnicas de reflexión y autocrítica, entre otras.

- Procurar el cumplimiento de las normas disciplinarias de la institución educativa.
- Enseñar al estudiante a elaborar su propio proyecto vocacional, profesional.
- Coadyuvar a la orientación para la crisis de la transición escuela- trabajo.
- Tomar conciencia y conocer las propias posibilidades.

Por su parte, Montanero (1998) señala que el tutor(a) tiene un margen de intervención en cuatro ámbitos:

- Individualización del proceso de enseñanza aprendizaje, o lo que es lo mismo, enseñar a pensar.
- Orientación vocacional, planteado como enseñar a decidirse.
- Potenciación del proceso educativo integral: enseñar a ser persona; enseñar a convivir.
- Mediación y coordinación del proceso educativo.

Finalmente, para Velázquez y Canales (2014) la tutoría plantea como propósitos: acompañar a los estudiantes en las acciones que favorezcan su inserción en la dinámica de la escuela y en los diferentes momentos de su estancia en la misma; contribuir al reconocimiento de las necesidades de los estudiantes en su proceso académico, además de coadyuvar en la concreción de su proyecto de vida.

Lo anterior permite identificar la clara tendencia de la tutoría como una vía para la formación integral a través del apoyo a los estudiantes, ya sea de manera personalizada o en grupo, considerando aspectos de corte psicoafectivo, cognitivo, social y, desde luego, cultural.

VÍAS TEÓRICO-METODOLÓGICAS PARA LA PROPUESTA CURRICULAR

Para Casarini (2013), la educación es un medio para alcanzar un fin y el currículum se convierte en la planeación necesaria tanto de fines como de medios, de ahí que el diseño curricular cobre importancia al ser el medio por el cual se pueden concretar intenciones, propósitos y principios ideológicos, pedagógicos y sociales. Por ello, el currículum, además de concretar dichas intenciones, también define formas y medios teórico-prácticos para apropiarse de conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Si bien, el presente escrito no pretende ahondar en planteamientos curriculares, vale la pena recuperar a Arredondo, pues dicho autor brinda un marco metodológico para el diseño curricular, desde la noción de currículum que propone, pues afirma que éste es:

El resultado de: a) el análisis y reflexión sobre las características del contexto del educando y de los recursos; b) la definición (tanto explícita como implícita) de los fines y

objetivos educativos; c) la especificación de los medios y procedimientos propuestos para signar racionalmente los recursos humanos, materiales, informativos, financieros, temporales y organizativos de manera tal que se logren los fines propuestos (Arredondo, citado por Díaz-Barriga *et al.*, 1990, p.18).

Para fines de la propuesta curricular del programa de tutorías para posgrado, se retoman las dos primeras fases del diseño curricular enunciadas por Arredondo (citado por Díaz-Barriga *et al.*, 1990), las cuales son:

1. Análisis previo: se analizan las características, condiciones y necesidades del contexto social, político y económico; del contexto educativo, del educando, y de los recursos disponibles y requeridos.
2. Se especifican los fines y objetivos educacionales con base en el análisis previo, se diseñan los medios (contenidos y procedimientos) y se asignan los recursos humanos, materiales informativos, financieros, temporales y organizativos, con la idea de lograr dichos fines (diseño curricular).
3. Se ponen en práctica los procedimientos diseñados (aplicación del currículum).
4. Se evalúa la relación que tienen entre sí los fines, los objetivos, los medios y los procedimientos, de acuerdo con las características y las necesidades del contexto, del educando y los recursos; así como también se evalúan la eficacia y la eficiencia de los componentes para lograr los fines propuestos (evaluación curricular) (pp. 20-21).

PROPUESTA CURRICULAR

Fase 1. Análisis previo

El posgrado en México cobró importancia luego del efecto de la masificación de la educación superior en los años 70, década en la cual se registró un aumento en la matrícula de programas de licenciatura y una devaluación de los títulos universitarios en el mercado de trabajo, situación que propició la necesidad de profesionalizarse por la vía del posgrado (Pacheco y Díaz-Barriga, 2016).

Actualmente, el posgrado en México se ha diversificado, algunos son de carácter profesionalizante, otros están orientados a la investigación, y dependiendo de la institución, se definen los criterios para la titulación, no obstante, de manera general, algunas problemáticas detectadas a nivel nacional son la baja eficiencia terminal, la insuficiencia del tiempo de dedicación por parte de los estudiantes y la falta de criterios y mecanismos para la evaluación externa de los programas educativos, por mencionar algunos (Zuloaga y Nava, 2015).

La Universidad Rosario Castellanos (antes Instituto de Estudios Superiores de la Ciudad de México Rosario Castellanos, creado en 2019) considera que “la educación superior debe proveer las herramientas cognitivas, axiológicas

y personales que les permitan a las y los estudiantes hacer frente a la incertidumbre, al tiempo que están en posibilidad de diseñar y construir nuevos espacios y propuestas” (Instituto de Estudios Superiores de la Ciudad de México Rosario Castellanos, 2020, p. 58).

Para el caso del posgrado, la Universidad Rosario Castellanos (URC), parte de la noción de agencia, y considera al ser humano con “la capacidad de actuar racional e intencionalmente sobre los propósitos específicos que elige libremente” (Instituto de Estudios Superiores de la Ciudad de México Rosario Castellanos, 2020, p. 56) con lo que recupera tres características de la agencia educativa (Zavala y Castañeda, 2014, citados en Instituto de Estudios Superiores de la Ciudad de México Rosario Castellanos, 2020: 57):

1. Control sobre la propia conducta a través de la autorregulación del aprendiz
2. Producción de acciones interdependientes entre el individuo y su contexto
3. Conciencia del estudiante, manifiesta mediante la responsabilidad de acciones propias

Asimismo, la URC planea, desde la noción de agencia, algunas habilidades y actitudes como la autonomía, la autodeterminación, el autogobierno, la intencionalidad, la previsión, la autorreactividad y la autorreflexión, posicionando a los estudiantes como agentes activos de sus propios procesos de enseñanza y aprendizaje, y a los docentes como copartícipes y figuras que fortalezcan la actitud agentiva (Instituto de Estudios Superiores de la Ciudad de México Rosario Castellanos, 2020).

Lo anterior plantea el escenario adecuado para afianzar la pertinencia y viabilidad de la propuesta curricular del programa de tutorías en posgrado, la cual pretende fortalecer dichas habilidades y actitudes, al tiempo de brindar acompañamiento, asesoría y orientación en la trayectoria académica de los estudiantes en áreas como la identidad institucional, hábitos de estudio y desempeño escolar, lo cual, como se detalló en el apartado introductorio de este escrito, no es un asunto exclusivo para estudiantes de licenciatura, como lo sugiere la ANUIES, sino que el estudiante de posgrado también requiere de un apoyo tutorial desde esta noción integral.

Fase 2

a. Fines y objetivos

Con la finalidad de que los estudiantes del posgrado de la URC cuenten con un acompañamiento tutorial, se propone un programa que coadyuve a la formación integral a través de cuatro apartados o bloques. El primero inserta al alumno en la vida universitaria, identificando compromisos y beneficios de pertenecer a una comunidad estudiantil; el segundo brinda herramientas y estrategias para apoyar los procesos de aprendizaje del estudiante; en el tercero se promueve la autorreflexión sobre sus aspiraciones, metas y compromisos a nivel profesional y personal; finalmente,

en el cuarto se realiza un balance de lo aprendido a lo largo del semestre, identificando la importancia de ser parte de una comunidad de aprendizaje.

OBJETIVO GENERAL DEL “PROGRAMA DE TUTORÍAS EN POSGRADO”

Brindar al estudiante de posgrado herramientas que promuevan la permanencia, el egreso y la titulación, a través del acompañamiento, asesoría y orientación en su trayectoria académica en áreas como la identidad institucional, hábitos de estudio y desempeño escolar con la finalidad de promover una formación integral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL “PROGRAMA DE TUTORÍAS EN POSGRADO”

- Favorecer la integración del estudiante al instituto mediante la orientación en aspectos relacionados a lineamientos institucionales, las implicaciones, retos y compromisos de ser un estudiante de posgrado.
- Ofrecer al estudiante herramientas para el desarrollo de habilidades, actitudes, conocimientos y valores que le permitan mejorar su rendimiento académico a lo largo de su trayectoria.
- Promover la reflexión en el estudiante a partir de sus intereses personales y profesionales de tal manera que identifique las herramientas con las que cuenta y los elementos que necesita para concretar sus metas académicas.
- Brindar herramientas al estudiante a fin de valorar lo aprendido a lo largo de su ciclo escolar, identificando fortalezas, áreas de oportunidad, retos y compromisos para continuar con su camino académico, profesional y personal.

Fase 2
b. Contenidos

Bloque I. Orientación universitaria

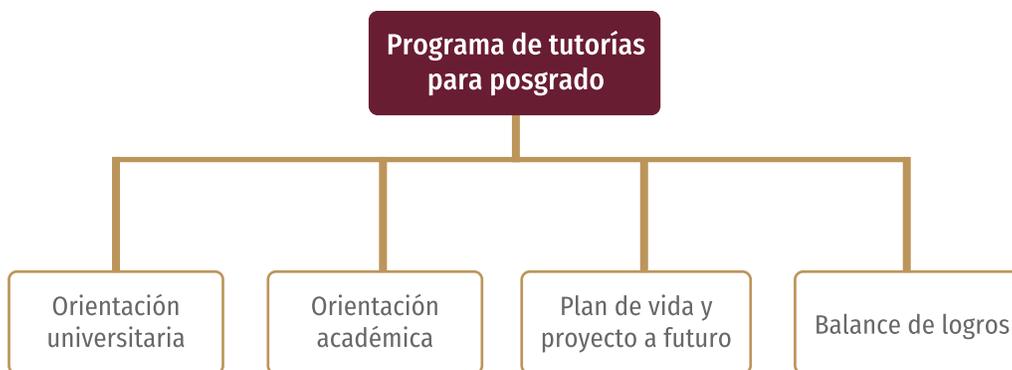
Objetivo: Favorecer la integración del estudiante a la Universidad mediante la orientación en aspectos relacionados a lineamientos institucionales, las implicaciones, retos y compromisos de ser un estudiante de posgrado.

1. ¿Qué significa ser de nuevo universitario?
 - 1.1. Vida universitaria en el posgrado
 - 1.2. Responsabilidades y compromisos
 - 1.2.1. En el trabajo
 - 1.2.2. En la familia
 - 1.2.3. En la escuela
 - 1.3. Exigencias y beneficios del posgrado
 - 1.4. Impacto social y campo laboral
2. Identidad Rosario Castellanos
 - 2.1. Modelo educativo
 - 2.2. Ideario institucional
 - 2.3. Reglamento
 - 2.3.1. Plan de estudios
 - 2.3.2. Líneas de investigación
 - 2.3.3. Modalidades para obtener el grado

Bloque II. Orientación académica

Objetivo: Ofrecer al estudiante herramientas para el desarrollo de habilidades, actitudes, conocimientos y valores que le permitan mejorar su rendimiento académico a lo largo de su trayectoria.

1. Hábitos de estudio
 - 1.1. Habilidades para la autogestión y autorregulación
 - 1.2. Estrategias de estudio
 - 1.3. Estrategias de aprendizaje



» Figura 1. Mapa de contenido «

2. Aprender a aprender
 - 2.1. Elaboración de esquemas, diagramas, mapas, redes semánticas, etc.
 - 2.2. Aprender a dialogar con los textos
 - 2.3. Aprender a buscar y citar información
 - 2.4. Habilidades para la escritura de textos científicos

Bloque III. Plan de vida y proyecto a futuro

Objetivo: Promover la reflexión en el estudiante a partir de sus intereses personales y profesionales de tal manera que identifique las herramientas con las que cuenta y los elementos que necesita para concretar sus metas académicas.

1. Mirar en prospectiva
 - 1.1. Beneficios
 - 1.2. Yo soy, yo tengo y yo puedo
 - 1.3. Proyecto de vida. Personal, académico y profesional
 - 1.3.1. Corto plazo
 - 1.3.2. Mediano plazo
 - 1.3.3. Largo plazo
 - 1.3.4. Retos y compromisos
2. Acciones para lograrlo
 - 2.1. Identificando factores motivadores
 - 2.2. Medios y herramientas con las que cuento
 - 2.3. Medios y herramientas que requiero
 - 2.4. Establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo
 - 2.5. Mi carta compromiso

Bloque IV. Balance de logros

Objetivo: Brindar herramientas al estudiante a fin de valorar lo aprendido a lo largo de su ciclo escolar, identificando fortalezas, áreas de oportunidad, retos y compromisos para continuar con su camino académico, profesional y personal.

1. ¿Qué aprendí?
 - 1.1. ¿Cómo he cambiado?
 - 1.2. ¿Qué he incorporado?
2. Valorando mi formación en el posgrado
 - 2.1. Campo laboral
 - 2.2. En la sociedad
 - 2.3. En la familia
 - 2.4. En lo académico
 - 2.5. En lo personal
3. Avances en mis compromisos
 - 3.1. Lo cumplido
 - 3.2. Lo pendiente
4. Nuevos retos y compromisos
 - 4.1. ¿En qué quiero mejorar?
 - 4.2. ¿Qué quiero aprender?
 - 4.3. ¿Cómo lo voy a lograr?

Fase 2.

c. Procedimientos

Se sugiere contar con información previa del estudiante, la cual puede recuperarse a través de un cuestionario diagnóstico que indague sobre las condiciones personales y sociales que se enmarcan en la práctica estudiantil, previo acuerdo de confidencialidad y aviso de protección de datos personales.

En lo que respecta a actividades de enseñanza y aprendizaje, se recomienda trabajar con reflexiones, diarios de aprendizaje, relatos autobiográficos, organizadores gráficos, análisis de videos, películas, documentos, artículos y demás material y actividades que el docente tutor(a) considere pertinente en función de los objetivos de cada bloque.

Será necesario establecer un calendario de trabajo grupal, la idea es que el programa de tutorías se desarrolle de manera transversal durante el primer semestre del posgrado, lo anterior para vincular a los estudiantes a la vida universitaria de la URC y dar un seguimiento a los avances y retos a los que se enfrente, teniendo sesiones de trabajo y actividades de aprendizaje lo largo del mismo, por ejemplo:

» Tabla 1. Distribución del programa de tutoría «

| Primer semestre | | | | | | | |
|---------------------|-------|---------------------|-------|---------------------|-------|---------------------|-------|
| Bloque I. Tutoría | UCA 1 | Bloque II. Tutoría | UCA 2 | Bloque III. Tutoría | UCA 3 | Bloque IV. Tutoría | UCA 4 |
| Seguimiento tutoría | | Seguimiento tutoría | | Seguimiento tutoría | | Seguimiento tutoría | |

El programa de tutorías no implica una calificación en términos de acreditar o reprobar, pero se recomienda considerarla como un requisito para poder cursar el segundo semestre del posgrado, de ahí que será necesaria la participación activa de los estudiantes.

Fase 2

d. Recursos

Perfil del tutor

De acuerdo con Zabalza (2013), la labor tutorial forma parte del perfil del docente universitario, por tanto, se propone que, con independencia de área o campo de formación, sean los docentes de posgrado quienes desarrollen dicho programa en el primer semestre de los posgrados que ofrece la URC y, si fuera necesario, vincular a docentes cuyo perfil sea afín a áreas de la educación o psicología.

» Tabla 2. Fuentes bibliográficas para el programa de tutorías «

| Título | Autor | Editorial | Año |
|--|--|--------------------------|------|
| Estrategias de aprendizaje para universitarios | Jesús Amaya Guerra | Trillas | 2014 |
| Constructivismo, estrategias para aprender a aprender | Julio Pimienta | Pearson Prentice Hall | 2007 |
| Aprender a Aprender | Frida Díaz-Barriga Arceo Gerardo Hernández Rojas Minerva Ramírez Almaraz | Ángeles Editores | 2007 |
| Haciendo fácil lo difícil: cómo aprender a estudiar | David Solá | Tyndale House Publishers | 2014 |
| Estrategias docentes para un aprendizaje significativo | Frida Díaz-Barriga Arceo Gerardo Hernández Rojas | Mc. Graw Hill | 2010 |
| 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Lecciones magistrales sobre el cambio personal | Stephen R. Covey | Paidós plural | 2003 |

Plataforma educativa

Para el desarrollo del programa de tutoría en posgrado es necesario contar con un espacio en la plataforma educativa y contar con medios tecnológicos para realizar sesiones sincronicas con los y las estudiantes.

Materiales didácticos sugeridos

Si bien, el campo de producción científica en torno a las temáticas abordadas en los bloques del programa de tutorías es amplio, a continuación, se ofrecen algunas fuentes que pueden ser de apoyo tanto para el docente tutor(a) como para los estudiantes

CONCLUSIONES

El papel de las tutorías en cualquier nivel educativo se convierte en una vía para el logro de metas educativas, no obstante, aún es un tema pendiente en el posgrado, pues, como se anunciaba a lo largo del texto, la tutoría en este nivel educativo se reduce a un ejercicio de acompañamiento de corte meramente académico para la conclusión de un trabajo de titulación, situación que deja de lado las vicisitudes a las que se enfrenta un adulto en el plano laboral, profesional, familiar, personal.

La propuesta que aquí se realiza recupera a la tutoría desde el plano de la formación integral y considera que ésta ha de llevarse a cabo sobre todo con estudiantes que ingresan al posgrado, lo cual no exime el trabajo tutorial de investigación, sino más bien pretende complementar

y acompañar la trayectoria académica en áreas como la identidad institucional, hábitos de estudio y el desempeño escolar.

REFERENCIAS

- ANUIES. (2001). *Programas Institucionales de tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior*. México: ANUIES.
- Coll, C. (1991). *Psicología y currículum*, España: Paidós.
- Cantón, I. y Pino-Juste, M. (2011). *Diseño y desarrollo del currículum*. España: Alianza Editorial.
- Casarini, M. (2013). *Teoría y diseño curricular*. México: Trillas.
- Díaz-Barriga, F., Lule, M., Pacheco, D., Saad, E. y Rojas-Drummond, S. (1990). *Metodología de diseño curricular para educación superior*. México: Trillas.
- Durkheim, E. (2009). *Educación y sociología*. Barcelona: Ediciones Península.
- García, R., San Juan, M., Sánchez, E., Hernández, I. (2019). "Consideraciones actuales sobre la tutoría en el posgrado de Medicina Familiar", *Medisur*, XVII (5), pp. 670-684.
- Instituto de Estudios Superiores de la Ciudad de México Rosario Castellanos. (2020). *Maestría en Ambientes, Sistemas y Gestión en Educación Multimodal. Tomo 1. Fundamentación curricular*. México: IRC.
- Instituto de Estudios Superiores de la Ciudad de México Rosario Castellanos. (2021) Informe de actividades.

Enero – diciembre 2021. México: IRC.

- Montanero, M. (1998). "La acción tutorial", en Rafael Bisquerra (coord.). Modelos de orientación e intervención psicopedagógica. España: Editorial Praxis.
- Pacheco, A. T. y Díaz-Barriga, Á. (2016). El posgrado en educación en México, México: IISUE-UNAM.
- Rodríguez, M. L. (1995). Orientación e intervención psicopedagógica. España: Ediciones CEAC.
- Romo, A. (2011). La tutoría: una estrategia innovadora en el marco de los programas de atención a estudiantes. México: ANUIES.
- Velázquez, G. y Canales, E. (2014). "Reflexiones en torno al escenario de la tutoría en la universidad. El caso de México". Revista anual acción y reflexión educativa. 24, pp. 1-17.
- Zabalza, M. (2007). La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas, España: Narcea.
- Zabalza, M. (2013) Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional. España: Narcea.
- Zuloaga, M. y Nava, S. (2015). "Las relaciones de los posgrados con el entorno", en Marcial Bonilla (coord.). Diagnóstico del Posgrado en México: Nacional, México: COMEPO.

El perfil del tutor de posgrado

Funciones y actividades

» **Magdalena Ramos Martín¹**
Irma Muñoz Muñoz²

1. Docente de Posgrado, Universidad del Pedregal. Docente de Licenciatura de Administración de Negocios Turísticos, Universidad Intercontinental.

mrmramosm@gmail.com

2. Docente de Asignatura "A" en la Dirección Ejecutiva de Investigación y Posgrado. Universidad Nacional Rosario Castellanos.

mumisy@gmail.com



» El vínculo directo que el docente establece con los alumnos contribuye a mejorar la calidad del proceso educativo. Foto: Freepik.

» Citación: Ramos, M. y Muñoz, I. (2025, marzo). El perfil del tutor de posgrado. Funciones y actividades. *InterconectaRC*, 0, 20-28, https://www.rcastellanos.cdmx.gob.mx/storage/app/media/InterconectaRC/InRC0marzo_25Impr.pdf

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual representa retos importantes para la educación superior del siglo XXI, como formar ciudadanos con mejores condiciones de vida en lo económico, social, político y cultural, dándoles, al mismo tiempo, oportunidades para su desarrollo y consolidación, así como, una mayor contribución en la construcción de un país próspero.

Partiendo de la conceptualización de Xus (2008):

...la tutoría es un espacio privilegiado para trabajar de forma explícita y sistemática la formación de los jóvenes; es un recurso creado específicamente para velar por el crecimiento personal de cada adolescente y para regular la vida del grupo-clase, así mismo, es un momento destinado a facilitar que cada individuo viva con éxito y satisfacción su proceso instructivo (p. 22).

Los programas tutoriales incluyen elementos de transformación que exige la educación superior en México con una nueva visión y con un paradigma que comprende la integración de un currículo flexible, que promueve el aprendizaje del estudiante a lo largo de toda la vida, la orientación prioritaria hacia el aprendizaje autodirigido (aprender a aprender, aprender a emprender y aprender a ser) y una formación con visión humanista y responsable ante las necesidades y oportunidades del desarrollo de nuestro país.

La tutoría implica la integración de aspectos comunicativos, técnicos y didácticos. Por esta razón es que no existe una forma única para definir a un tutor. Para Cruzata-Martínez *et al.* (2018), la misión del tutor de posgrado es “formar a las nuevas generaciones, capacitarlas para llevar a cabo investigación relevante, de alto nivel académico y compromiso social, que contribuya a la solución de problemas nacionales y, al mismo tiempo, fortalezca el sistema educativo nacional en todos sus niveles” (p. 19).

Resumen

Las necesidades actuales de tutoría obligan a cambios estratégicos en el actuar del tutor, lo que significa un enriquecimiento en el perfil de aquéllos que llevan a cabo esta labor, colocándolos en el momento ideal de la trayectoria académica donde puedan potencializar sus habilidades y conocimientos hacia el estudiante. Por lo anterior, la Universidad Rosario Castellanos tiene como objetivo proponer una serie de funciones y acciones para el tutor de posgrado que permitan fortalecer la tutoría como un proceso de acompañamiento integral que contribuya a resolver problemáticas propias de la labor tutorial, presentar tutores más informados y capacitados, y con mayor compromiso, los cuales aportarán un acompañamiento más claro y fructífero a la trayectoria del estudiante de posgrado.

Palabras clave: tutoría, tutor de posgrado, funciones del tutor, actividades del tutor, desarrollo integral.

Abstract

The current needs for tutoring require strategic changes in the tutor's actions, which means an enrichment in the profile of those who carry out this work, placing them at the ideal moment in their academic career where they can enhance their skills and knowledge towards the students. Therefore, at the Rosario Castellanos University, the objective is to propose a series of functions and actions for the postgraduate tutor that allow strengthening tutoring as a process of integral support that contributes to solving problems inherent to the tutorial work, presenting more informed and trained tutors, with greater commitment, which will provide cleared and more fruitful support to the postgraduate student's career.

Keywords: tutoring, postgraduate tutor, tutor functions, tutor activities, integral development/integral support.

El vínculo directo que el docente establece con los alumnos contribuye a mejorar la calidad del proceso educativo, al diseñar, ofrecer y aplicar novedosas maneras de abordar la formación escolar, creando condiciones favorables para el logro de sus objetivos académicos, que le permitirán enfrentar exitosamente los compromisos de su práctica laboral.

En la actualidad, los tutores de posgrado se enfrentan a nuevos retos para lograr que sus estudiantes tengan un mayor crecimiento personal y una mejor formación integral, quizá, entre los más importantes están la diversidad, la orientación en la toma de decisiones sobre su desempeño aca-

démico y de formación universitaria, y el análisis de las capacidades de los estudiantes universitarios de posgrado que les permitan guiarlos para alcanzar el éxito académico y personal (Rojas *et al.*, 2022).

“El tutor orienta, asesora y acompaña al alumno durante su proceso de enseñanza-aprendizaje, desde la perspectiva de conducirlo hacia su formación integral, lo que significa estimular en él la capacidad de hacerse responsable de su aprendizaje y de su formación” (ANUIES, 2011, p. 163), esto representa la necesidad de actuar de manera diferente según sea la necesidad específica del estudiante y utilizando distintos modelos de

intervención, en espacios y tiempos diferentes a los programas de estudio, llevando al tutor a desarrollar de manera integral una función docente, una función tutorial y una función orientadora.

Sin embargo, no podemos perder de vista que es un trabajo de dos, tutor y tutorado, en el que se debe tener claro el compromiso de seguir puntualmente el desarrollo del alumno, pero al mismo tiempo haciendo consciente al alumno de la necesidad de asumir un rol más dinámico en su proceso de aprendizaje, generando una relación más estrecha que aquella que se pueda dar entre profesor y alumno durante el periodo escolar (ANUIES, 2011).

La participación del tutor se da en variados escenarios y con propósitos diferentes, por lo que deberá contar con habilidades analíticas, de comunicación, de creatividad, de observación y de conciliación, y debe, además, ser ético, tolerante y empático (Rodríguez, 2004).

La tutoría en el posgrado es un proceso de responsabilidad compartida entre tutores y tutorados, dentro de un marco institucional tanto académico como administrativo, con distintos tipos de actividades durante los semestres escolares, buscando acompañar al estudiante para que identifique claramente sus metas a lo largo de su transitar en el programa académico de su elección, por consiguiente, algunos atributos de un tutor son la orientación sobre la forma más conveniente de obtener el grado académico, la planeación y organización en la resolución de actividades formativas, la asesoría para el diseño y desarrollo de circunstancias didácticas, la recomendación de algunos materiales de apoyo para fortalecer su formación académica o su trabajo de investigación, la toma de decisiones personales o profesionales e incluso algunas alternativas para la solución de problemas; todo esto, con el firme objetivo de lograr un sentido de pertenencia y coherencia del estudiante en su integración, además de un reconocimiento a la dirección y consejo proporcionado por el tutor asignado.

Así, la motivación sostenida y la orientación objetiva que puedan proporcionar los tutores cobran un papel muy importante para elevar el nivel de participación y producción de los estudiantes, así como tener la mente abierta para enfrentar los cambios a lo largo de las unidades de aprendizaje, adaptar algunas recomendaciones al caso particular de cada estudiante y sugerir nuevas rutas de aprendizaje, ya que es fundamental considerar que el profesor no es la única fuente de información, consejo y compañía para los estudiantes (Molina, 2017).

CARACTERÍSTICAS IDÓNEAS PARA SER TUTOR

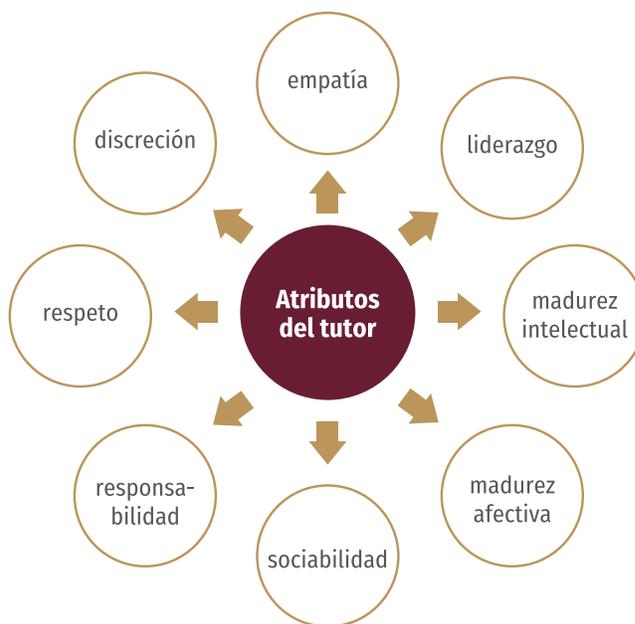
El estudio de los elementos que intervienen en la trayectoria escolar (deserción, reprobación, rezago, eficiencia terminal y estudio de egresados) es sin duda prioritario para conocer a nuestros estudiantes en los momentos de ingreso, permanencia y egreso.

En estas líneas se abordan esos elementos a través de la figura del tutor, entendido como un acompañante de los estudiantes para establecer estrategias que permitan mejorar la calidad académica y abatir la deserción, reprobación y rezago, fortaleciendo la eficiencia terminal y el estudio de egresados, por lo que determinar en la educación superior cuáles deben ser los requisitos, cualidades o competencias del tutor no es una situación sencilla.

Empecemos por entender el término tutor. Según el Diccionario de la Lengua Española de la RAE (2023), un tutor es la “persona encargada de orientar a los alumnos en una asignatura, un curso, una práctica o un trabajo”.

Así el tutor, no es un profesor en el sentido tradicional, ya que su trabajo esencial no es únicamente transmitir información. Como tutor, se debe guiar al tutorado, ayudarlo a identificar sus estilos de aprendizaje, recomendarle hábitos de estudio, motivarle y enseñarle estrategias que le permitan generar aprendizaje significativo y sortear las dificultades que se le presenten durante sus estudios.

Es un agente de cambio que tiene la importante misión de promover el crecimiento personal de sus tutorados, orientándolos para la definición de su proyecto de vida. Como podemos ver, el trabajo del tutor tiene un alto grado emocional, para elevar la autoestima y autocontrol de los estudiantes, contribuyendo a facilitar la adaptación del estudiante al ambiente académico del posgrado, mejorar sus habilidades de estudio e incrementar su desempeño escolar.



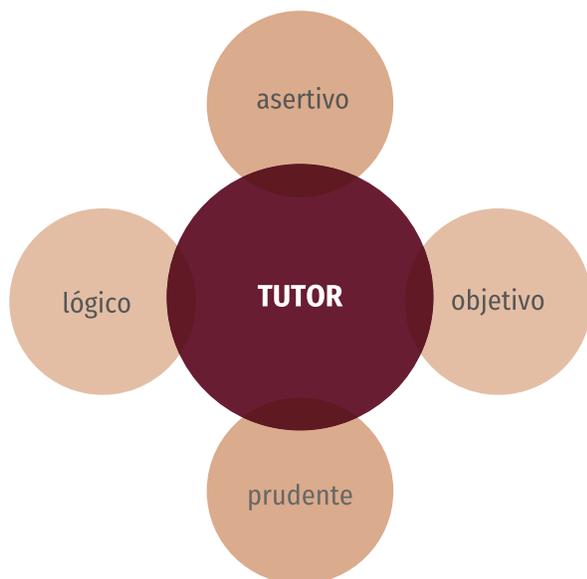
» Figura 1. Atributos del tutor «

El éxito de la evaluación del aprendizaje del estudiante depende en gran medida de la eficiencia del tutor respecto a la capacidad de motivarlo, atendiendo a las diferentes necesidades que se compartan en las sesiones de tutoría. El resultado de estas acciones necesariamente influirá en los resultados del desempeño académico de los estudiantes (Duart y Sangrà, 2000).

Para cumplir con su misión, el tutor debe conocer la problemática personal del estudiante y reunir también atributos como empatía, liderazgo, madurez intelectual y afectiva, sociabilidad, responsabilidad, respeto y discreción, como puede observarse en la figura 1.

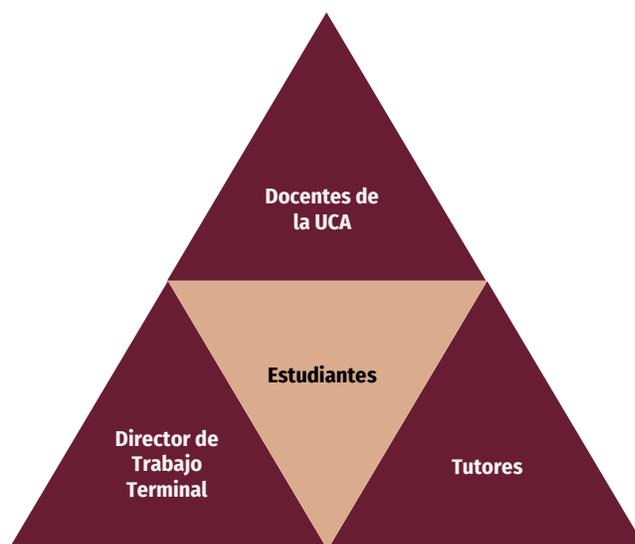
Aunado a lo anterior, es indiscutible que, en el área de posgrado, la tarea del tutor es fortalecer las habilidades y competencias tanto personales como académico-profesionales, permitiendo al tutorado vincular el material de las clases con circunstancias relacionadas con la integración de los saberes, mejorando su autoestima, interés por un aprendizaje significativo y su ánimo por incrementar su espíritu de investigador. De ahí la necesidad de que los tutores sean objetivos, prudentes, lógicos y asertivos, como puede observarse en la figura 2.

Con lo anterior, no pretendemos idealizar la figura del tutor, ya que no se trata de un ser sobrehumano, sino de un profesional altamente comprometido con la institución educativa, con su vocación docente y con sus estudiantes.



» Figura 2. Cualidades del tutor «

Los estudiantes, a lo largo de su transitar en el posgrado, tienen contacto con distintos actores: los docentes, que son los responsables de dirigir al estudiante para adquirir las competencias requeridas en las unidades curriculares de aprendizaje (UCA); el director de trabajo terminal, que coordina el trabajo terminal del estudiante a partir del segundo semestre y hasta la conclusión de sus estudios; y los tutores, que lo acompañan desde el primer semestre, para mejorar la vinculación e integración con el posgrado; cada uno de ellos con distintos roles y actividades (Figura 3).



» Figura 3. Actores de la tutoría «

FUNCIONES DEL TUTOR

Después de muchos años de experiencia y de realizar la función de tutoría, se propone una guía sobre las funciones y actividades requeridas por los tutores, durante los diferentes semestres de los programas de posgrado de la Universidad Rosario Castellanos, considerando como referencia la clasificación de las funciones sociales, académico-didácticas y organizativas-orientadoras de los tutores según Cabero (2004), adecuadas a la realidad de los estudiantes (Tablas 1 y 2).

Cabe señalar que las funciones sociales y organizativas-orientadoras se mantienen en todos los semestres, por esa razón se enfatizan únicamente las funciones académico-didácticas a partir del segundo semestre, tanto en maestría como en doctorado:

» Tabla 1. Funciones y actividades del tutor de maestría por semestre «

| Semestre | Funciones | Actividades |
|----------|--|--|
| 1º | Sociales: relacionadas con minimizar el aislamiento, pérdida o falta de motivación del estudiante, mediante la creación de un ambiente social de confianza | <ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a los tutorados asignados en el proceso de tutorías. • Incentivar a que los estudiantes amplíen y desarrollen los razonamientos de ellos y sus compañeros. • Facilitar la formación y colaboración de grupos de trabajo. |
| 1º | Académico-didácticas: relacionadas con el dominio, integración y aplicación de los contenidos de las UCA | <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el progreso de los estudiantes, de manera que alcancen el nivel académico de competencia esperado. • Sugerir material de apoyo para fortalecer la autodeterminación, autogestión y administración del tiempo. • Resolver las dudas que se manifiesten a partir del material suministrado o de las actividades programadas en sus UCA para poder integrarlos a su formación académica. |
| 1º | Organizativas-orientadoras: relacionadas con la planificación de los tiempos asignados para cada actividad | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que el ritmo de los estudiantes sea el adecuado para cumplir en tiempo y forma las actividades asignadas • Indicar algunas recomendaciones privadas y grupales tanto de los contenidos expuestos en las UCA como en la forma de abordarlos. |
| 2º | Académico-didácticas: relacionadas con la definición del trabajo terminal | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la modalidad de trabajo terminal para la obtención del grado. • Conocer la propuesta del director del trabajo terminal. • Sugerir materiales de apoyo para fortalecer el trabajo terminal. • Orientar en la elaboración de su ruta académica y su plan de actividades semestrales. |
| 3º | Académico-didácticas: relacionadas con los ajustes y mejoras del trabajo terminal | <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la modalidad de trabajo terminal para la obtención del grado. • Ratificar conjuntamente la propuesta del director del trabajo terminal. • Sugerir materiales de apoyo para fortalecer el trabajo terminal. • Participar como lector del trabajo terminal. • Conocer el avance del trabajo terminal y sugerir propuestas de mejora a considerar por el director de trabajo terminal. • Motivar la participación en foros y/o revistas para exponer los avances de su trabajo terminal. • Orientar en la elaboración de su ruta académica y su plan de actividades semestrales. |
| 4º | Académico-didácticas: relacionadas con la difusión del trabajo terminal | <ul style="list-style-type: none"> • Participar como lector del trabajo terminal. • Sugerir materiales de apoyo para la presentación del trabajo terminal. • Motivar la participación en foros y/o revistas para exponer las conclusiones de su trabajo terminal. • Sugerir materiales de apoyo a las UCA que esté cursando el tutorado. • Orientar en la elaboración de su plan de actividades semestrales. • Orientar en el trabajo de preparación del examen o trabajo para la obtención del grado. • Fortalecer el vínculo del tutorado con la Universidad para compartir experiencias con las diferentes generaciones de estudiantes participando en la Asociación de Egresados. |

» Tabla 2. Funciones y actividades del tutor de doctorado por semestre «

| Semestre | Funciones | Actividades |
|----------|--|---|
| 1º | Sociales: relacionadas con minimizar el aislamiento, pérdida o falta de motivación del estudiante, mediante la creación de un ambiente social de confianza | <ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a los tutorados asignados en el proceso de tutorías. • Incentivar a que los estudiantes amplíen y desarrollen los razonamientos de ellos y sus compañeros. • Facilitar la formación y colaboración de grupos de trabajo. |
| 1º | Académico-didácticas: relacionadas con el dominio, integración y aplicación de los contenidos de las UCA | <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el progreso de los estudiantes, de manera que alcancen el nivel académico de competencia esperado. • Sugerir material de apoyo para fortalecer la autodeterminación, autogestión y administración del tiempo. • Resolver las dudas que se manifiesten a partir del material suministrado o de las actividades programadas en sus UCA para poder integrarlos a su formación académica. |
| 1º | Organizativas-orientadoras: relacionadas con la planificación de los tiempos asignados para cada actividad | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que el ritmo de los estudiantes sea el adecuado para cumplir en tiempo y forma las actividades asignadas • Indicar algunas recomendaciones privadas y grupales tanto de los contenidos expuestos en las UCA como en la forma de abordarlos. |
| 2º | Académico-didácticas: relacionadas con la definición del trabajo terminal | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la modalidad de trabajo terminal para la obtención del grado. • Conocer la propuesta del director del trabajo terminal. • Sugerir materiales de apoyo para fortalecer el trabajo terminal. • Orientar en la elaboración de su ruta académica y su plan de actividades semestrales. |
| 3º | Académico-didácticas: relacionadas con los ajustes y mejoras del trabajo terminal | <ul style="list-style-type: none"> • Ratificar la modalidad de trabajo terminal para la obtención del grado. • Orientar el trabajo de campo para la obtención de evidencias empíricas que permitan fortalecer su objeto de conocimiento. • Sugerir materiales de apoyo para fortalecer el trabajo terminal. • Conocer el avance del trabajo terminal y sugerir propuestas de mejora a considerar por el director de trabajo terminal. • Motivar la participación en foros y/o revistas para exponer los avances de su trabajo terminal. • Orientar en la elaboración de su ruta académica y su plan de actividades semestrales. |
| 4º | Académico-didácticas: relacionadas con la difusión del avance académico | <ul style="list-style-type: none"> • Sugerir materiales de apoyo para la presentación del trabajo terminal. • Motivar la participación en foros y/o revistas arbitradas o indexadas para exponer avances de investigación. • Sugerir materiales de apoyo a las UCA que esté cursando el tutorado. • Orientar en la elaboración de su ruta académica y su plan de actividades semestrales. |

| Semestre | Funciones | Actividades |
|----------|--|--|
| 5° | Académico-didácticas: relacionadas con la difusión del avance académico y del trabajo terminal | <ul style="list-style-type: none"> • Motivar la participación en foros y/o revistas arbitradas o indexadas para exponer avances de investigación. • Participar como lector del trabajo terminal. • Orientar en la elaboración de su ruta académica y su plan de actividades semestrales. |
| 6° | Académico-didácticas: relacionadas con la difusión del trabajo terminal | <ul style="list-style-type: none"> • Motivar la participación en foros y/o revistas arbitradas o indexadas para exponer avances de investigación. • Participar como lector del trabajo terminal. • Orientar en su plan de actividades semestrales. • Orientar en el trabajo de preparación del examen o trabajo para la obtención del grado. • Fortalecer el vínculo del tutorado con la Universidad para compartir experiencias con las diferentes generaciones de estudiantes participando en la Asociación de Egresados. |

Esta guía permitirá resolver problemáticas propias de la labor tutorial, tales como dar mayor seguimiento al estudiante, mejorar la comunicación entre tutor y tutorado, presentar tutores más informados y capacitados, y con mayor compromiso, los cuales aportarán un acompañamiento más claro y fructífero a la trayectoria del estudiante de posgrado.

CONCLUSIONES

No existe una forma única de definir el perfil del tutor, sin embargo, el objetivo es claro: contribuir a mejorar la calidad del proceso educativo, mediante el diseño y aplicación de novedosas maneras para abordar la formación escolar, creando condiciones favorables para el logro de los objetivos académicos, que permitan a los estudiantes enfrentar exitosamente los compromisos de su futura práctica laboral.

Sin duda, es un agente de cambio que tiene la importante misión de promover el crecimiento personal de sus tutorados, orientándolos para la definición de su proyecto de vida, por lo tanto, el trabajo del tutor tiene un alto grado emocional, que se ve reflejado en distintas actividades y estrategias para elevar la autoestima y autocontrol de los estudiantes, contribuyendo a facilitar su adaptación al ambiente académico de cualquier nivel educativo y, en especial, en el posgrado, para mejorar sus habilidades de estudio e incrementar su desempeño escolar.

Así, el perfil del tutor debe contemplar ciertas cualidades: percepción, discreción, empatía, liderazgo, madurez intelectual y afectiva, sociabilidad, responsabilidad y respeto; sin olvidar el cuidado de las buenas formas, la manifes-

tación de disciplina, compromiso, así como la experiencia de coaching y experiencia profesional en el área disciplinar relacionada con el tutorado. Para las instituciones educativas, su labor es de gran importancia para la eficiencia terminal de los estudiantes y su crecimiento personal y profesional y, particularmente, para la URC, que busca el desarrollo integral de sus estudiantes.

REFERENCIAS

- ANUIES. (2011). *Programas institucionales de Tutoría. Una propuesta de ANUIES para su Organización y funcionamiento en las Instituciones de Educación Superior*. ANUIES.
- Cabero, J. (2004). *La función tutorial en la teleformación. Nuevas tecnologías y educación*. Pearson Educación.
- Cruzata, A., Bellido, R., Velázquez, M., y Alhuay, J. (2018). La tutoría como estrategia pedagógica para el desarrollo de competencias de investigación en posgrado. *Propósitos y representaciones*. 6 (2), 9-35. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.252>
- Duart, J. M. y Sangrá, A. (2000). Aprender en la virtualidad. *Gedisa*. <http://www.terras.edu.ar/biblioteca/2/2DUART-66.PDF>
- Gobierno del Estado de Campeche-Colegio de Bachilleres de Campeche, (COBACAM). (s.f.). *Perfil y funciones del docente-tutor. Programa Institucional de Tutorías*. Campeche, Gobierno del Estado de Campeche. <https://www.cobacam.edu.mx/tutorias/perfil-y-funciones-del-docentetutor#:~:text=Como%20podemos%20ver%2C%20el%20trabajo,%2C%20responsabilida>

- d%2C%20respeto%20y%20discreci%C3%B3n.
- Molina, R. (2017). *Curso Tutor Virtual - Documento de Autor. Sección de Publicaciones*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
 - Rodríguez, S. (2004). *Manual de Tutoría Universitaria*. Octaedro.
 - Rojas, A., Nieto, L. E., y Domínguez, Y. (2022). *Gestión tutorial en el posgrado: percepción de graduados de la maestría en educación, mención orientación educativa*. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 20-28. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200020&lng=es&tlng=es.
 - Suárez, O., Molina, R., Orejuela, C. y Lizaras, J. (2020). *Elementos para la construcción de un modelo de tutor virtual*. Editorial Universidad Autónoma de Colombia. <https://elibro.net/es/ereader/udelp/160372?>
 - Xus, M. (2008). *Tutoría. Técnicas, recursos y actividades*. Alianza.

Estrategias para la tutoría en el posgrado

» **Martina Ramírez Chávez**

Licenciada en Psicología, maestra en Ciencias de la Educación y doctora en Desarrollo Humano. Experiencia docente de 36 años en diferentes IES: UVM, UPN, UNAM, UNRC. Experiencia en formación docente, diseño, evaluación curricular en CENEVAL y en elaboración de reactivos para los EGEL de Psicología y Pedagogía/Ciencias de la Educación y sinodal en exámenes profesionales. Par evaluador nacional CA-CNEIP, par evaluador internacional SINAES, Costa Rica y CONEAUPA, Panamá. Docente de asignatura A en la Universidad Nacional Rosario Castellanos.

martina.ramirez@rcastellanos.cdmx.gob.mx



» En diversos estudios se destaca la importancia de estrategias de aprendizaje para mejorar el desempeño académico. Foto: Freepik.

» Citación: Ramírez, M. (2025, marzo). Estrategias para la tutoría en el posgrado. *InterconectaRC*, 0, 28-31. https://www.rcastellanos.cdmx.gob.mx/storage/app/media/InterconectaRC/InRC0marzo_25Impr.pdf

INTRODUCCIÓN

El presente artículo forma parte de una serie de trabajos afines en los que se reflexiona sobre la función que guardan los programas de tutorías en las instituciones de educación superior. Se plantea la generación de un entorno educativo a través de las tutorías, en el cual se implementen estrategias para acompañar en la trayectoria académica a los estudiantes de la especialidad, la maestría y el doctorado en sus actividades presenciales, a distancia y/o híbrida (mixta).

Los programas de tutorías en la educación superior a nivel institucional, nacional e internacional buscan coadyuvar en el desempeño de ambientes escolares, acompañando en el desarrollo de investigaciones con base en líneas establecidas y realizando el seguimiento de la trayectoria académica, previniendo el rezago, bajo rendimiento, el ausentismo, la deserción escolar y los altos índices de reprobación con el fin de fortalecer la educación integral.

En diversos estudios se destaca la importancia de estrategias de aprendizaje para mejorar el desempeño académico, ya sea utilizando autocuestionamientos, creación de resúmenes, analogías, notas, elaboración de redes semánticas, hacer asociaciones, programación de actividades de estudio, repaso sistemático de temas, identificación de la información relevante de un texto, entre otras. Algunas investigaciones psicológicas (ANUIES, 2000) han identificado factores de riesgo que afectan el desarrollo psicosocial de la persona y su desempeño, tales como fisiológicos, psicológicos, pedagógicos y sociológicos.

Incluso, autores como Cruzata-Martínez *et al.* (2018) plantean a la tutoría como estrategia pedagógica para el desarrollo de competencias de investigación en el posgrado, al plasmar el aprendizaje del estudiante en el desarrollo del acto investigativo, específicamente lo relacionado con

Resumen

El programa de tutorías de la Universidad Rosario Castellanos (URC) se articula con las actividades académicas que tienen un enfoque socio-constructivista e interdisciplinario, las cuales incluyen estrategias didácticas que se apoyan en TIC y su vinculación con situaciones auténticas de aprendizaje, para acompañar y dar seguimiento a la trayectoria académica de los estudiantes y el desarrollo tanto de los proyectos de investigación como de otras opciones de graduación para la obtención del grado académico. Los planes y programas de estudio del posgrado se diseñaron para la modalidad en línea con el uso de las TIC, las cuales son un buen soporte para la interacción entre el estudiante y el tutor, llevando a transformar los ambientes y creando entornos virtuales de aprendizaje colaborativo que permiten la construcción del conocimiento.

Palabras clave: tutorías, estrategias de acción, tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Abstract

The tutoring program at the Rosario Castellanos University (URC) is articulated with academic activities that have a socio-constructivist and interdisciplinary approach, including teaching strategies that are supported by ICT and their link with authentic learning situations, to accompany and give monitoring to the academic career of students and the development of both research projects and other graduation options to obtain an academic degree. The postgraduate study plans and programs were designed for the online modality, with the use of ICT, the environments are transformed and virtual collaborative learning environments are created that allow the construction of knowledge, with ICT being a good support for the interaction between student and tutor.

Keywords: tutoring, action strategies, information and communication technologies (ICT).

los roles y competencias del tutor para lograr un acompañamiento y mediación en los estudiantes de posgrado, enfatizando que su fin está en el diseño, desarrollo y análisis de una investigación original, estableciendo con ello un vínculo entre la tutoría y la investigación científica.

LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LAS TUTORÍAS

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las tutorías, como recurso o estrategia de apren-

dizaje tanto asíncrona como síncrona, juegan un papel fundamental, pues permiten responder al perfil de los estudiantes de posgrado al adaptarse a sus necesidades individuales, ya que provienen de distintas formaciones académicas, por lo que sus prácticas laborales son diversas, así como las competencias digitales con que cuentan.

La tutoría, con el uso de TIC, contribuye en la adquisición de competencias, convirtiéndose en un motor de cambio que motiva e incentiva los aprendizajes y la resolución de problemas. Asimismo, ayuda a orientar, asesorar, estimular, dinamizar y optimizar

el proceso de enseñanza-aprendizaje y los ambientes de aprendizaje. Estudios como el de Arnaiz y López (2012) señalan que la tutoría electrónica acerca a docentes y estudiantes, promoviendo un trato más personal y garantizando un conocimiento más global del estudiante, lo que le permite dialogar sobre cualquier tema. Destacan la importancia de la autorreflexión del tutor y la evaluación del proceso de tutorización para valorar la actividad e informar sobre las dificultades y ventajas en su uso. De acuerdo con este mismo estudio, 92.3 % de docentes piensa que el uso de la tutoría electrónica ha servido para mejorar la atención individualizada de los estudiantes.

Con el empleo de las TIC se transforman los ambientes de enseñanza y de aprendizaje, permitiendo crear entornos virtuales que estimulan la comunicación cercana con los estudiantes, apoyando el proceso de construcción personal y el diálogo efectivo, y favoreciendo el aprendizaje activo y la construcción de conocimiento cooperativo y/o colaborativo. En estos entornos, el tutor juega un papel determinante para lograr el éxito de la actividad formativa centrada en el estudiante y, por lo tanto, en el aprendizaje (Silva, 2010).

El uso de TIC en las tutorías puede contribuir a desarrollar y/o fortalecer las habilidades digitales, al apoyar el uso del entorno telemático de formación, plataformas, programas, navegadores y otras herramientas digitales, así como competencias digitales necesarias para el posgrado en ambientes presencial, en línea y/o híbrido.

ESTRATEGIAS DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE TUTORÍAS DE LA URC

El modelo de tutorías de la Universidad Rosario Castellanos (URC) se desarrolla en conjunto con diversas actividades que apoyan la práctica tutorial, contando con otras figuras académicas: docentes, director de trabajo terminal, investigador, tutores, comité tutorial y responsable técnico pedagógico (IRC, 2020, p. 88). Se basa en un plan que va desde el primer semestre hasta el egreso. A partir del proceso de selección de aspirantes al posgrado de la URC, se identificó el perfil de ingreso y las áreas de oportunidad a atender una vez inscrito. Cada tutor tiene asignados como máximo un total de cinco tutorados a los cuales se les acompaña de manera individual y/o grupal en su proceso de formación académica.

En el primer semestre, la tutoría es obligatoria (según reglamento del posgrado), por lo que una vez asignado al tutorado, el tutor realiza una primera entrevista en la que indaga todo lo relacionado con la situación de salud, personal, laboral, académica, así como su interés por el posgrado, su anteproyecto conforme a la línea de generación y aplicación innovadora del conocimiento a desarrollar.

El tutor acompaña en la adaptación al contexto del posgrado por los cambios académicos, sociorelacionales, per-

sonales, familiares y laborales. En tanto que, al ser adultos con responsabilidades familiares y laborales, deben enfrentar diversos procesos de adaptación al cambio; algunos de ellos, aunque dedicados a labores académicas, ya tiene tiempo que egresaron de la licenciatura y/o maestría, por lo que se enfrentan a nuevos retos en su rol de estudiantes del posgrado. La función pedagógica del tutor se centra en generar un ambiente de aprendizaje estimulante para el trabajo individual y en equipos colaborativos de manera asincrónica y sincrónica.

La URC es una institución cuya oferta académica le otorga un gran peso a las nuevas tecnologías, se basa en las TIC fundamentalmente para desarrollar competencias y habilidades digitales y con ello facilitar técnicas de trabajo intelectual para realizar actividades en red, conforme a lo que el modelo educativo de la URC y las unidades curriculares de aprendizaje (UCA) establecen para la innovación educativa, empleando las tecnologías de la información y comunicación (TIC), las tecnologías del aprendizaje y el conocimiento (TAC) y las tecnologías del empoderamiento y la participación (TEP).

FUNCIONES DE LAS TUTORÍAS

- Promover el uso de diferentes estrategias de aprendizaje necesarias para desarrollar sus actividades y con ello el logro de sus competencias de aprendizaje definidas en cada una de las UCA del posgrado.
- Observar y registrar la conducta de los tutorados tanto en las sesiones presenciales y a distancia para identificar cualquier situación de riesgo que propicie el ausentismo, la deserción o reprobación académica.
- Identificar los factores de riesgo relacionados con problemas en habilidades sociales, baja tolerancia a la frustración, inadecuado uso del tiempo libre, deserción escolar, dificultad para establecer metas a mediano y largo plazo, problemas de salud, personales, de pareja, familiares, escolares, académicos y laborales.
- Canalizar o sugerir la atención especializada para el tutorado, en caso necesario.

En la tutoría, el estudiante puede consultar y/o informar al tutor lo relativo a:

- Sistema de evaluación del posgrado
- Modalidades de obtención de grado
- Estrategias de aprendizaje
- Estrategias de autogestión y administración del tiempo
- Manual de APA séptima edición para evitar el plagio
- Talleres, coloquios, congresos, entre otros
- Citas para atención presencial
- Acompañamiento en actividades de aula virtual
- Ausencia por enfermedad u otros problemas de índole personal

- Problemas interpersonales en el grupo
- Solicitud de revisión o retroalimentación en las evaluaciones
- Apoyo en la selección de su docente director de trabajo terminal
- Asesoría en la integración de su comité tutorial

Las herramientas tecnológicas y aplicaciones para la acción tutorial de manera síncrona y asíncrona son:

- Plataforma Moodle
- Correo electrónico institucional y/o personal
- Comunicación por WhatsApp (individual y/o grupal)
- Chat, foros, videoconferencias
- Comunicación por Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, Skype, entre otros

El tema fundamental de cualquier estrategia de tutoría está centrado en la comunicación, por lo que es importante que el tutor utilice un lenguaje preciso, claro y fluido. Si es necesario, apoyado en ejemplos, empleando diversas herramientas tecnológicas, así como lograr la empatía con el estudiante para promover la confianza y que éste pueda desarrollar sus habilidades de autogestión y estudio independiente, así como de trabajo colaborativo para alcanzar las competencias que demanda cada UCA para cumplir con su perfil de egreso.

En la URC se implementó en la plataforma de Moodle un espacio de tutorías para el posgrado que integra lo siguiente:

- Introducción
- Mapas curriculares
- Calendario de las UCA
- Reglamento de estudios de posgrado
- Escala de calificaciones
- Modalidades para obtener el grado
- Administración del tiempo
- Líneas de investigación
- Programa de Universidad Saludable
- Claustro docente
- Normas APA séptima edición
- Foros para tutores y tutorados

En los foros para tutores y tutorados, cada tutor y grupo de tutorados disponen de un espacio virtual para la comunicación asíncrona. En este, el tutor abre el diálogo para realizar su presentación personal, compartir información relevante relacionada con estrategias de aprendizaje, metodología y otros materiales de interés para el estudiante

de acuerdo con el semestre que cursa.

Como en toda plataforma, el tutor atiende de manera asíncrona en un lapso de 24 a 48 horas para responder a los comunicados o dudas. Todo con la finalidad de que el estudiante se sienta constantemente acompañado, especialmente por tratarse de una modalidad en línea.

El tutor realiza el seguimiento de los estudiantes para conocer su avance en el posgrado. Reporta la ausencia o inactividad en las sesiones de tutorías a la coordinación del posgrado para el seguimiento oportuno y si requieren algún apoyo.

CONCLUSIONES

Sin duda, la manera en que se aborda todo lo relacionado con la tutoría en cualquier nivel y modalidad educativa constituye un reto y una gran oportunidad de contribuir en el desarrollo personal y la formación académica de los estudiantes, proponer estrategias acordes para responder a la misma es una tarea inagotable ante la realidad tan compleja que enfrenta actualmente la educación para responder a las necesidades y demandas de los estudiantes, en tanto que, acompañar o tocar la vida de otro ser humano para que éste logre sus propósitos es en sí mismo un privilegio.

REFERENCIAS

- ANUIES. (2000). *Programas Institucionales de Tutoría: Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior*. Biblioteca de la Educación Superior.
- Arnaiz, P. y López, P. (2012). Tutoría electrónica en la enseñanza superior: la experiencia de uso en la Universidad de Murcia. *Revista Española de Pedagogía*, 70 (252), 299-319. <https://www.jstor.org/stable/23766773>
- Cruzata-Martínez, A. C, Bellido García, R., Velázquez-Tejeda, M. y Alhuay-Quispe, J. (2018). La tutoría como estrategia pedagógica para el desarrollo de competencias de investigación en posgrado. *Propósitos y Representaciones*, 6(2), 09-62. <https://doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.252>
- Instituto de Estudios Superiores de la Ciudad de México. Rosario Castellanos (IRC). (2020). *Maestría en Ambientes, Sistemas y Gestión en Educación Multimodal. Tomo I: Fundamentación curricular*. SECTEI.
- Silva, J. (2010). El rol del tutor en los entornos virtuales de aprendizaje. *Innovación Educativa*, 10(52), 13-23. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179420763002>

La tutoría como un proceso de acompañamiento complejo para estudiantes de posgrado

» **Ismene Ithaí Bras Ruiz**

Doctora en Filosofía por la UNAM. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores. Trabaja en sistemas sociales complejos en diversos contextos, entre ellos, el de educación superior. Fue parte del equipo que diseñó los programas de posgrado de la Universidad Nacional Rosario Castellanos.

ismene.bras@gmail.com



» Existen tantas formas de tutoría como necesidades de intervención y acompañamiento según modelos educativos y contextos. Foto: Freepik.

» Citación: Bras, I. I. (2025, marzo). La tutoría como un proceso de acompañamiento complejo para estudiantes de posgrado. *InterconectaRC*, 0, 32-39. https://www.rcastellanos.cdmx.gob.mx/storage/app/media/InterconectaRC/InRC0marzo_25Impr.pdf

INTRODUCCIÓN

La noción de tutoría tiene diversos significados según los ámbitos de aplicación, por ejemplo, en el ámbito jurídico, dista del que tenemos en la educación, en virtud de que los procesos por los que se requiere que se presente la tutoría, la mayor parte de las veces, se relaciona con la incapacidad de una persona para ejercer su libertad o voluntad en diversos ambientes sociales y que, por lo tanto, se requiere que sea un tercero quien ejerza acciones diversas en "su favor" pero no por sí mismo.

La idea de tutoría implica, desde este ámbito, que la persona no es capaz o tiene nula oportunidad, por diversas razones, de crecer, tener una autonomía, ser autogestivo, tomar decisiones o trazar una trayectoria propia. En el caso de la educación, las nociones de tutoría también han tenido como finalidad el acompañamiento para el alumno como mediación (a veces imposición) sobre la trayectoria escolar o bien en aspectos educativos. No obstante, al igual que sucede en el derecho, la tutoría tiene muchas dimensiones y aplicaciones que van desde los distintos niveles escolares, los modelos educativos, las modalidades, el sentido de la currícula hasta la diversidad de entornos socioeconómicos y socioculturales. En este sentido, existen tantas formas de tutoría como necesidades de intervención y/o acompañamiento según modelos educativos y contextos. La tutoría, por lo tanto, es un proceso complejo en virtud de la cantidad de variables e interconexiones socioeducativas que existen en los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación, a los que se suman aspectos como las asimetrías económicas, digitales, presupuestarias, etc. Así pues, la cantidad de variables que están en juego en los sistemas educativos, por obvias razones, se hacen extensivas a la definición de tutoría y su caracterización.

No obstante, se podría considerar como una noción amplia de tutoría lo que señalan Narro y Arredondo (2013):

Resumen

La tutoría es uno de los elementos principales en los sistemas educativos contemporáneos desde que la enseñanza dejó de ser pensada como una simple labor de transmisión de conocimientos, tipo transmisor-receptor. En el ámbito del posgrado, la tutoría implica un acompañamiento que busca integrar diversas variables entre el alumnado, la institución académica, el profesorado, los objetos y sujetos de estudio, la sociedad, etc. A lo largo del presente artículo se presenta y se discute el modelo de tutorías híbridas que propone la Universidad Rosario Castellanos (URC). El modelo en cuestión busca integrar la complejidad de los contextos, personalidades y ámbitos de procedencia de estudiantes para el efectivo desarrollo de una investigación académica y sobre todo para la formación de investigadores. Se concluye que el fin último de un modelo de tutorías es vincular la realización de la investigación desde una forma más integral y compleja (interconectada), atendiendo siempre a las necesidades específicas del contexto de cada estudiante de posgrado.

Palabras clave: tutoría, sistemas educativos, posgrado, complejidad, híbrido.

Abstract

Tutoring is one of the main elements in the contemporary educational systems since teaching stopped being thought of as a simple task of transmitting knowledge, transmitter-receiver type. In the postgraduate field, tutoring implies support that seeks to integrate various variables between the student, the academic institution, the teaching staff, the objects and subjects of study, society, etc. This paper discusses the hybrid tutoring model proposed by the Rosario Castellanos University (URC) to carry out the above is presented and discussed. The model in question seeks to integrate the complexity of contexts, personalities and postgraduate programs for the effective development of academic training of researchers. The paper concluded that the ultimate goal of a tutoring model is to link the conduct of research in a more comprehensive and complex (interconnected) way, always attending to the specific needs of the context of each graduate student.

Keywords: tutoring, educational systems, postgraduate, complexity, hybrid.

La tutoría implica procesos de comunicación y de interacción de parte de los profesores; implica una atención personalizada a los estudiantes, en función del conocimiento de sus problemas, de sus necesidades y de sus intereses específicos. Es una intervención docente en el proceso educativo de carácter intencionado, que consiste en el acompañamiento cercano al estudiante, sistemático y permanente, para apoyarlo y faci-

litarle el proceso de construcción de aprendizajes de diverso tipo: cognitivos, afectivos, socioculturales y existenciales (p. 138).

Es la condición de interconexión e interacción entre el modelo educativo, el currículo y los estudiantes lo que le da a la tutoría su carácter dinámico y complejo, pues difícilmente se puede establecer como un modelo único y permanente, ya que está en constante reinvencción. Es, entonces,

un sistema relacional. Como señala Torres Frías (2013), se trata de una:

[...] relación humana cimentada en la confianza y la escucha atenta. Inicia con cierto grado de conocimiento personal y académico, y un gusto compartido por áreas de conocimiento afines; y se ve alimentada por un trato personal de igual a igual entre [tutores-tutorados] y un alto grado de involucramiento académico orientado hacia el crecimiento personal, intelectual y experiencial de los participantes (p.11).

Este sistema complejo relacional se basa, por lo tanto, en la agencia social que cumple el vínculo tutor-tutorado.

En buena medida, son las instituciones de educación las encargadas del diseño de la tutoría de acuerdo con su propio modelo, en función de las modalidades que manejan y a partir del autodiagnóstico y la interconexión de planes de estudio con el modelo educativo, propósitos y marcos socioeconómicos del estudiantado. Esta información no sólo es vital para los tutores, sino también para los tutorados, a fin de establecer una dinámica de comunicación y trabajo vinculante en contra de una posible frustración mutua.

La perspectiva de la tutoría de los posgrados y su percepción pueden tener costos muy altos para todos los agentes involucrados cuando no se alcanzan a visualizar todas las variables directas, indirectas y del estado del sistema, las cuales intervienen en la dinámica de los programas de posgrado. De ahí que un aspecto fundamental de la tutoría sea no sólo el programa planificado en sí mismo, sino su conceptualización y evaluación, así como lo señalan Narro y Arredondo (2013): “Desde el inicio de este siglo, la tutoría ha sido objeto de una revaloración; se le considera un poderoso medio del que pueden disponer las instituciones [...] para mejorar sensiblemente tanto la calidad como la pertinencia y la equidad del proceso educativo” (p. 133).

La versión de tutoría de la universidad científica germana del siglo XIX consideró a la tutoría como uno de los ejes fundamentales de su modelo:

[...] el doctorado de investigación, basado en un tutor con gran experiencia investigativa, que asignaba una tesis a su discípulo y lo guiaba hasta su defensa. Ese modelo, ha mostrado su fortaleza, y todavía está presente en la gran mayoría de los programas de maestrías y doctorados que se realizan en el mundo (Cruzata *et al.*, 2018, p. 12).

Pero las condiciones, motivos, ámbitos y contextos de los que parte nuestro estudiantado de posgrado no sólo han variado mucho desde el siglo XIX hasta la fecha, sino que además se han vuelto cada vez más complejos y con proyectos interconectados con una realidad igual de compleja que busca encontrar respuesta o innovar en los ámbitos locales.

La propia escuela y enseñanza en occidente se ha transformado radicalmente con los cambios políticos y socioculturales, pues “[...] con la emergencia de los Estados nacionales, empezó propiamente el desarrollo de los sistemas de educación [...]. En el siglo XIX era bastante común que, sobre todo en las familias de escasos recursos, se recurriera a los seminarios o escuelas [clericales] para formar niños y jóvenes” (Luhmann y Schorr, 1993, citado por Narro y Arredondo, 2013, p. 133). De modo que buena parte de los sistemas educativos ha ido cambiando, pese a que de la base se mantenga un modelo industrial de enseñanza.

Las propias fases, procesos y crisis de la globalización, aunados a nuevas vertientes alternativas socioculturales, así como a diversos conflictos (migración, pobreza, desigualdad, exclusión, cambio climático, revoluciones tecnológicas, etc.) han condicionado y forzado a las instituciones a modificar la enseñanza, no limitándose a la pura docencia, sino reconociendo que se requiere de un entramado más complejo, siendo uno de sus elementos las nuevas lecturas sobre las tutorías. Al respecto, Narro y Arredondo (2013) agregan que “Todos estos cambios explican en buena medida la crisis de la enseñanza tradicional y el relieve que ha ido cobrando la tutoría en la educación formal. De manera particular, se ha socavado la concepción de que enseñar es igual a transmitir conocimientos” (pp. 134-135).

Por este motivo, hoy tendríamos que estar hablando de “modelos de tutoría” que se empalmen con los propios modelos educativos de los distintos posgrados, puesto que las universidades no sólo generan investigación básica, sino también de punta, aplicada, reflexiva, histórica, etc. Esto es lo que permite complejizar la tutoría y personalizar el modelo al programa y al estudiantado. Así que la tutoría no puede separarse del currículo, sino que es parte del mismo entramado en la formación de cuadros de doctorado, maestría y especialidad. Como dirían Cruzata *et al.* (2018): “Por eso, la institución educativa debe crear las condiciones para facilitar, dentro de sus posibilidades, la labor de tutoría con métodos diferentes a los aceptados dentro de los programas [...]” (p. 13).

En el caso específico de los estudios de posgrado, los procesos de tutoría atraviesan diversos tamices como la percepción del estudiantado, de directivos, docentes, comunidades científicas, en función de la experiencia. Es así que el primer reto en los posgrados es pensar en un estudiantado maduro, al que se le acompañe en el proceso de asimilación como una interconexión dialógica en construcción permanente, pero con condiciones variables y disímiles. No obstante, los diversos aspectos que se deben tener en cuenta en la actividad de la tutoría conllevan un sinnúmero de variables interdependientes propias de cada estudiante tanto en el ámbito personal como social y en su relación con los programas de estudio.

El diálogo implica que la tutoría se vuelva un subsistema del sistema educativo y su modelo, al ser un elemento que

caracteriza un proceso complejo de interconexión como una de las variables de estado de la dinámica que se da entre tutor y tutorado. Así pues, la tutoría se vuelve un subsistema fundamental para los programas de posgrado mediante el cual las distintas problemáticas que enfrenta el estudiantado (motivación, deserción, problemáticas personales, carga académica, hasta aspectos teóricos-prácticos o metodológicos) pueden resolverse, siendo consecuente con un acompañamiento dialógico de estudios superiores, pues lo que se busca es que los estudiantes se vuelvan agentes en proceso de construcción y consolidación de autonomía y autogestión.

Es así, que el presente artículo ofrece las bases para iniciar la discusión sobre la tutoría como un proceso complejo que tiene particularidades en los programas de posgrado, en los niveles de especialidad, maestría y doctorado, pero considerando que de lo que se trata es de fortalecer a la tutoría como un subsistema de acompañamiento y fortalecimiento enfocado en formar personas autónomas y autorreguladas.

1. LA TUTORÍA COMO PROYECTO EDUCATIVO COMPLEJO

La tutoría para los estudios de posgrado es fundamental en tanto que es un proceso integral, interconectado e integrador, es decir, complejo, pues permite que los estudiantes alcancen las competencias que el modelo de la institución tiene considerado.

Es primordial que la tutoría no se piense como un establecimiento entre sólo dos agentes de la dinámica educativa, sino como un entramado de distintos agentes, quienes se asumen como partícipes del cambio social, de ahí la importancia de la conceptualización de los roles, dado que éstos potencializan la articulación de la tutoría institucional, las competencias, la investigación científica, la vida profesional (Cruzata *et al.*, 2018).

La tutoría, al ser un proceso dinámico, debe atender a la complejidad de los contextos, personalidades y ámbitos de procedencia de sus estudiantes. Evidentemente, la atención al estudiantado de maestría no es la misma, en términos de expectativas, que la que se tiene para quienes cursan doctorado o alguna especialidad. Hay estudiantes de posgrado que requieren una mayor atención en aspectos teórico-metodológicos, mientras que otros en aspectos de acompañamiento o motivación. En este sentido, son las instituciones las que deben adaptar sus líneas de tutoría a la complejidad de los agentes del posgrado (tipos de estudio, procedencia, ámbito personal, nivel de posgrado, expectativas en cuanto a cursar un nivel superior de estudios, construcción de un perfil profesional y/o de investigación). Es la sensibilidad de la institución la que permitirá que las diversas percepciones y expectativas respecto al proceso de la tutoría se consoliden o redireccionen.

Cruz Flores y Abreu Hernández (2014) señalan al respecto que “La falta de reconocimiento anticipado de dichas expectativas puede inducir a sesgos en la medida en que éstas actúan como punto de referencia para valorar el propio desempeño de los tutores” (p. 34).

En un modelo híbrido-dual, como el que lleva el posgrado del URC, es fundamental la tutoría como un proceso integral y complejo, en el que, por un lado, se lleve un proceso de motivación académica, apoyo y correlación en la praxis profesional y la investigación, en relación con la formación de estudiantes autónomos y autorregulados; mientras que, por otro, se impulse la empatía, el trato humano y el respeto para que el modelo propuesto lleve a la generación de cuadros de calidad con competencias.

En este sentido, es importante considerar, dentro de la conceptualización institucional de la tutoría, preguntas como las que Cruzata *et al.* (2018) plantean: “¿Cómo desarrollar las competencias investigativas [y profesionalizantes] en posgrado mediante el trabajo tutorial? ¿Cuáles son los roles que debe tener el tutor para desarrollar competencias investigativas [y profesionalizantes] en los estudiantes de posgrado? ¿Qué competencias demanda el tutor para desarrollar las competencias investigativas [y profesionalizantes]?” (p. 13). Lo que debería evitarse es conceptualizar la tutoría como una “medida remedial” o que las instituciones “tienen” que implementar en la forma de programas por una disposición institucional para conseguir recursos (Narro y Arredondo, 2013), porque, si bien es cierto que en el caso de los programas de posgrado es muy importante y necesaria, puede terminar siendo una contradicción y llevar a generar procesos en el sentido contrario al deseado. Éstos son algunos de los aspectos que nos hablan de la importancia de la conceptualización, desarrollo, vinculación, evaluación e innovación en los posgrados frente a la tutoría como parte del proceso dialogante y promotor de la autorregulación.

Es gracias a esta relación de personal del estudiantado con su institución, que se construye y patentiza el modelo complejo de la institución, es decir, que se integran diversas variables, como su sustento filosófico y pedagógico según las modalidades y disciplinas. El fin último, entonces, es centrarse en la realización de la investigación desde una forma más integral y humana, la cual se relacione con el proceso de vida de los tutorados; la creación de valores; y la sensibilidad de problematizar necesidades sociales, civiles, culturales, empresariales de cualquier colectivo.

Con base en lo anterior, una propuesta de modelo complejo para programas de posgrado de manera integral y compleja debería considerar tres ejes cuando menos, además de las diferentes variables que pueda integrar según los diversos contextos, necesidades y dinámicas, que son el acompañamiento dialógico hacia la investigación, la profesionalización y la docencia:

» Tabla 1. Ejes de un modelo complejo «

| Investigación | Profesionalización | Docencia |
|---|--|---|
| Orientación en los proyectos o desarrollo de la investigación. | Compromiso ético con las ideas de desarrollo y realización de la innovación. | Conducta ética frente a la enseñanza de la praxis docente. |
| Integración del estudiantado en redes de investigación. | Organización de tiempos, programas y calendarios para relacionar la vida profesional con la académica. | Uso, reúso e innovación de recursos en torno a la docencia. |
| Conocimiento teórico-metodológico de áreas de conocimiento específicas. | Necesidad de complementar estudios con praxis o bien con otros estudios complementarios. | Empatía, preparación psicopedagógica y tecnopedagógica. |
| Mediación cognitiva y teórico-metodológica entre pares. | Auto percepción y seguridad como profesionista que puede dar soluciones innovadoras. | |

No obstante, es menester señalar que, de manera simultánea, se requiere establecer una planeación en otros procesos dinámicos como lo es el establecimiento de mecanismos de empatía de la tutoría en los estudios de posgrado, por lo tanto, se debería centrar en procesos dinámicos, de empatía, de motivación, orientación que tiendan a la independencia, la autoafirmación, la autogestión y la autonomía, mientras se es capaz de trabajar horizontalmente de manera colaborativa, cooperativa y en red.

2. LA TUTORÍA EN LAS ESPECIALIDADES

Los estudios de posgrado en los que se cursan especialidades tienen una intención muy específica: mejorar las competencias relacionadas con la línea de trabajo que se ha marcado un estudiante. La solución a problemas en un entorno laboral o cercano a su formación profesional exige del sistema de tutorías una conceptualización y planeación diferente en virtud de que los estudios tienen como fin práctico, en relación con la formación profesional, responder “a las demandas del desarrollo social, empresarial, civil, científico, comunitario o cualquier otro” (Cruzata *et al.*, 2018, p. 14):

En el caso de las especialidades, se debe considerar que son un momento de transición entre los estudios de licenciatura y los de posgrado. Es claro que la madurez, así como la finalidad de los estudios van a jugar un papel fundamental dado que su temporalidad y su profundidad nos hablan de dos públicos estudiantiles distintos. Si bien una parte de éstos provienen directamente de la

licenciatura, también hay otros que ya llevan un tiempo ejerciendo y se ven como profesionistas, no necesariamente como investigadores.

Esto implica mantener una motivación más cercana a la realización profesional de los estudios más profundos, que deben combinarse con una vida más adulta, por ejemplo, pero que en varios casos son aún jóvenes: “[...] la tutoría debe estar centrada en la persona de los jóvenes estudiantes, asumiendo que no son solamente estudiantes y que la formación va más allá de la adquisición de conocimiento disciplinarios o profesionales” (Narro y Arredondo, 2013, p.136).

Dicho de otro modo, la tutoría en las especialidades fortalece el carácter “profesionalizante” del estudiantado, animándolo a sentirse seguro de la adquisición y socialización de saberes más específicos en relación con su función social como profesionista experto en un campo de conocimiento. Es una conjugación de elementos cognitivos, tan prácticos como psicopedagógicos, para el fortalecimiento de su formación previa, pero con un salto cuantitativo y cualitativo como un especialista frente a la gestión y solución de problemas concretos.

Por lo tanto, no se trata de un simple proceso de seguimiento o complemento a las asignaturas que lleva el estudiante de especialidad, porque tampoco se encuentra ya en licenciatura. Para el estudiantado de este nivel, la finalidad de sus estudios no se centra en la generación de producción científica (aunque podía darse como un primer paso también), sino en el desarrollo de competencias y capacidades frente a su rol como agente de cambio para resolver problemas específicos en un entorno local más cercano al desarrollo social o socioeconómico.

3. LA TUTORÍA EN ESTUDIOS DE MAestrÍA COMO SOPORTE PROFESIONAL Y DE INVESTIGACIÓN

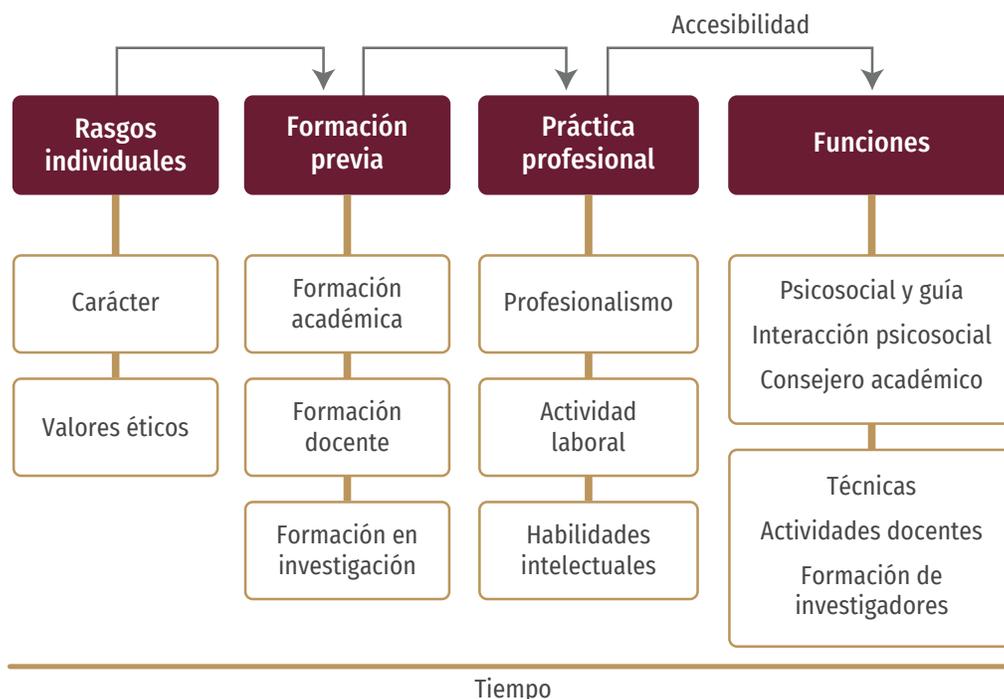
En el caso de los estudios de maestría suele privar principalmente una conceptualización profesionalizante y de investigación, por lo que la tutoría adquiere características que tienen que atender perfiles heterogéneos en estas dos líneas. Cruz Flores y Abreu Hernández (2014) establecen una serie de características del proceso tutorial desde la perspectiva de los aspirantes al posgrado (Ver figura 1). Entre estos aspectos se pueden enumerar:

- Rasgos individuales como un punto de partida, conformado por el carácter y los valores éticos, aspectos fundamentales en la formación de los cuadros de posgrado.
- Formación previa del tutor, en la que resaltan los aspectos académicos principalmente, que dan un voto de confianza no sólo en la persona, sino en la institución.
- Práctica profesional que integra rasgos de la praxis y que valora al estudiantado de maestría a partir del vínculo entre lo profesional, la investigación y la academia.
- Lo anterior se une indiscutiblemente con el factor de la accesibilidad en el que tiempo y disposición permiten que los tres anteriores ámbitos se conjuguen.

De este modo, las funciones de la tutoría se pueden dar en modelos duales como los de la URC, en los que el compromiso profesionalizante se entrelaza con la investigación en escenarios reales.

La tutoría en los estudios de maestría, por lo tanto, permite que el estudiante articule e integre la correlación entre la parte académica, la profesionalización y la aportación que puede hacer en escenarios reales, ya sea porque es donde labora o porque puede problematizar una situación real con agentes que se pueden ver beneficiados. De lo que se trata es de “[...] propiciar la autonomía de los estudiantes, su compromiso y su responsabilidad con los estudios, favorecer su capacidad de aprendizaje y la comprensión de problemas complejos” (Narro y Arredondo, 2013, p. 138). El modelo de maestría de la URC busca establecer que el conocimiento no quede como una aportación teórica o un estudio aislado, sino que se genere un sentido profundo de innovación o de respuestas a problemáticas de comunidades de agentes. En este sentido, hay compromiso con lo local, de ahí que el modelo híbrido-dual permita tanto la profesionalización como la investigación:

El proceso de tutoría frecuentemente se concibe exclusivamente como una relación bipersonal, desde luego necesaria e indispensable, empero se ignora que la formación culmina cuando los novatos se transforman en expertos plenamente integrados tanto a comunidades de práctica (Wenger, 2001) como a redes sociales de expertos nacionales e internacionales. En consecuencia, la tutoría debe considerarse como un proceso dual, formativo y socializador; siendo indispensable generar nuevos modelos más abarcadores (Cruzata, 2018, p. 26).



» Figura 1. Características del proceso tutorial desde la perspectiva de los aspirantes al posgrado «
Fuente: De la Cruz Flores y Abreu Hernández (2014) p. 33

Justamente, la maestría a nivel de tutoría implica un equilibrio entre todo el complejo entorno en el que viven los estudiantes, aunado a la doble dinámica profesión-investigación. Pero el ejercicio de la tutoría permite que los maestrantes puedan equilibrar su identidad junto con su vida académica, al tiempo que se ubican en contextos reales que requieren innovación o intervención; además de la comprensión de problemas educativos que se integran con otras problemáticas socioculturales o socioeconómicas. En buena medida, la tutoría no es una “fórmula que nos permita solucionar todos los problemas educativos” (Narro y Arredondo, 2013, p. 138), aun así, si se parte de un modelo abierto, comprensivo y no restringido a paliar problemas solamente, permite que los maestrantes construyan un perfil con el que se puedan sentir seguros e identificados sobre su papel como agentes de cambio.

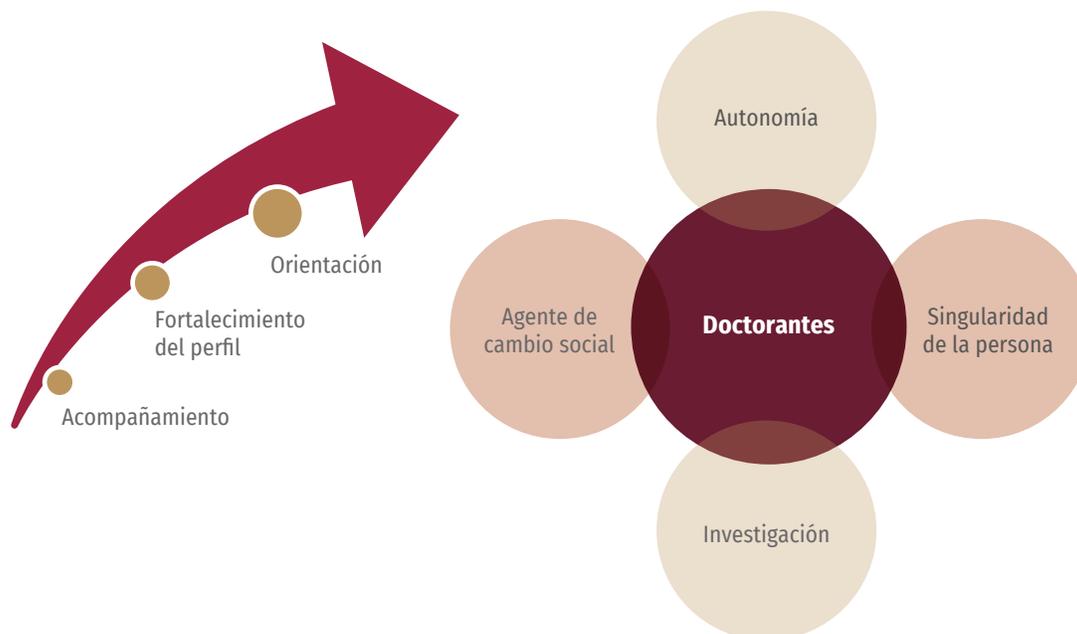
4. LA TUTORÍA EN EL DOCTORADO Y LA FORMACIÓN DE PERFILES EN INVESTIGACIÓN

En el caso de la formación de investigadores, la tutoría toma características distintas. En virtud de que se trata de la constitución de grupos de investigación; la tutoría no se centra en la formación de personal profesional, técnicos o especialistas, aunque no lo excluye de ninguna forma; no obstante, tampoco se puede limitar al seguimiento de la dirección o elaboración de tesis. De hecho, en los estudios

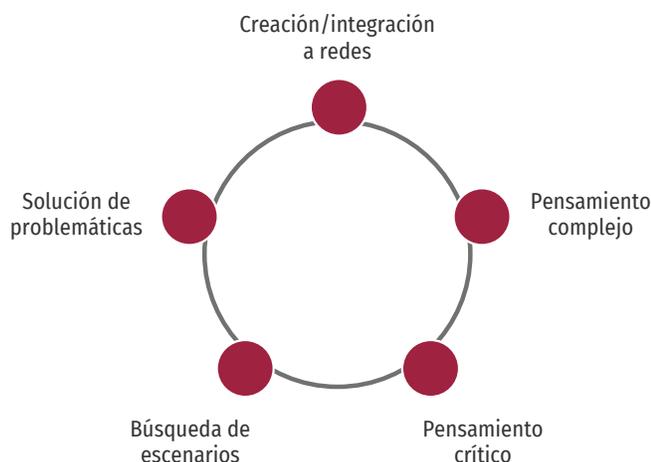
de posgrado, una de las confusiones más grandes que existen es la equivalencia que se suele hacer entre figuras como director de tesis/investigación, asesor o tutor.

En principio, debemos partir de que en el modelo del doctorado de la URC se están formando investigadoras e investigadores, y que tal idea implica que se aprende a investigar investigando. Torres Frías (2013) argumenta que “[...] quien se forma para el oficio de investigador no se forma como investigador general, sino en y para un campo científico particular en el cual se socializa y [...] se construye de manera progresiva una identidad personal” (p. 9). De las distintas tutorías que se pueden dar en los posgrados de investigación, la nuestra se centra en el acompañamiento del investigador en formación, en fortalecer su perfil como tal y en orientarlo para alcanzar sus objetivos, siempre respetando la autonomía, la singularidad de su persona e investigación y su compromiso como agente social de cambio (Ver figura 2).

Un factor fundamental es la creación de una visión a largo plazo de los doctorandos como investigadores, en términos no sólo de dedicación a sus estudios, sino de inversión de tiempo en creación/integración de redes, pensamiento complejo y sentido crítico, búsqueda de escenarios y problemáticas donde el cambio o la intervención podrían beneficiar a la población. En este sentido, el tutor deja de ser una guía o un entrenador para convertirse en orientador de la autocreación de sí mismo como de investigador. Es lo que Jasso Méndez (2001) llama la relación artesanal del maestro con su aprendiz en el taller (Ver figura 3).



» Figura 2. Construcción del perfil del doctorando desde la tutoría «



» Figura 3. Relación artesanal del docente con los tutorados «

La tutoría en el doctorado, entonces, recobra su importancia por el significado formativo autónomo acompañado, que permite una maduración paulatina, confianza personal, identificación como agente de cambio y que no se limita al seguimiento de actividades académicas o al apoyo adicional al director de la investigación. Como señala Jasso Méndez (2001):

La tutoría para la investigación, por estar basada en una relación personalizada entre tutor-aprendiz, no es unívoca, ni se manifiesta siempre de la misma manera, pues cada estudiante es diferente y por tanto la labor del tutor y el quehacer tutorial es distinta de acuerdo con las características de los estudiantes, 'la tutoría en la investigación es un traje hecho a la medida; no hay dos tutorías iguales en la relación unipersonal' (pp. 19-20).

La tutoría en el doctorado debería tomar como punto de referencia, como su hilo conductor, la creación del perfil de investigadores y no sólo de la producción de una investigación para su posterior defensa. De ahí que la tutoría no se someta a este proceso limitado, sino que al terminar sus estudios ya se vea o perciba como un investigador. Es decir, no esperar una "incorporación" a la sociedad al terminar, sino desde los estudios mismos ya ser parte de lleno de la producción científica como agente de cambio. Cabe rescatar aquí lo que Cruzata *et al.* (2018) señalan:

El tutor de posgrado debe cumplir con la misión de formar a las nuevas generaciones, capacitarlas para llevar a cabo investigación relevante, de alto nivel académico y compromiso social, que contribuya a la solución de problemas nacionales y, al mismo tiempo, fortalezca el sistema educativo nacional en todos sus niveles. En el postgrado, el proceso educativo está orientado a la fundamentación, diseño y ejecución de una investigación; es decir, a la generación de nuevos conocimientos (p. 11).

CONCLUSIONES

La tutoría es más un proceso que una estrategia institucional, el cual permite no sólo elevar la calidad educativa de los posgrados, sino que ayuda al estudiantado a que establezca una relación más personalizada, cercana e identificada con la institución y las redes de amistad, académica y de conocimiento que se construyen a través de los estudios de doctorado, maestría y especialidad. Como argumentan Narro y Arredondo (2013):

La eficiencia terminal se relaciona directamente con el grado de vitalidad académica que tengan los programas, sobre todo con el nivel de incorporación, identificación e integración de los estudiantes a la comunidad y al programa, así como al respectivo campo disciplinario. En ese sentido, según este autor [Tinto, 1992], lo importante no es establecer un programa especial para garantizar la retención de los estudiantes y su permanencia en la institución, sino centralmente asegurar el pleno desarrollo intelectual y social de todos ellos.

En este sentido, la tutoría plantea una solución a problemas en un contexto más inmediato y con acciones específicas detectadas, junto con la orientación hacia la autonomía, la seguridad y la independencia.

REFERENCIAS

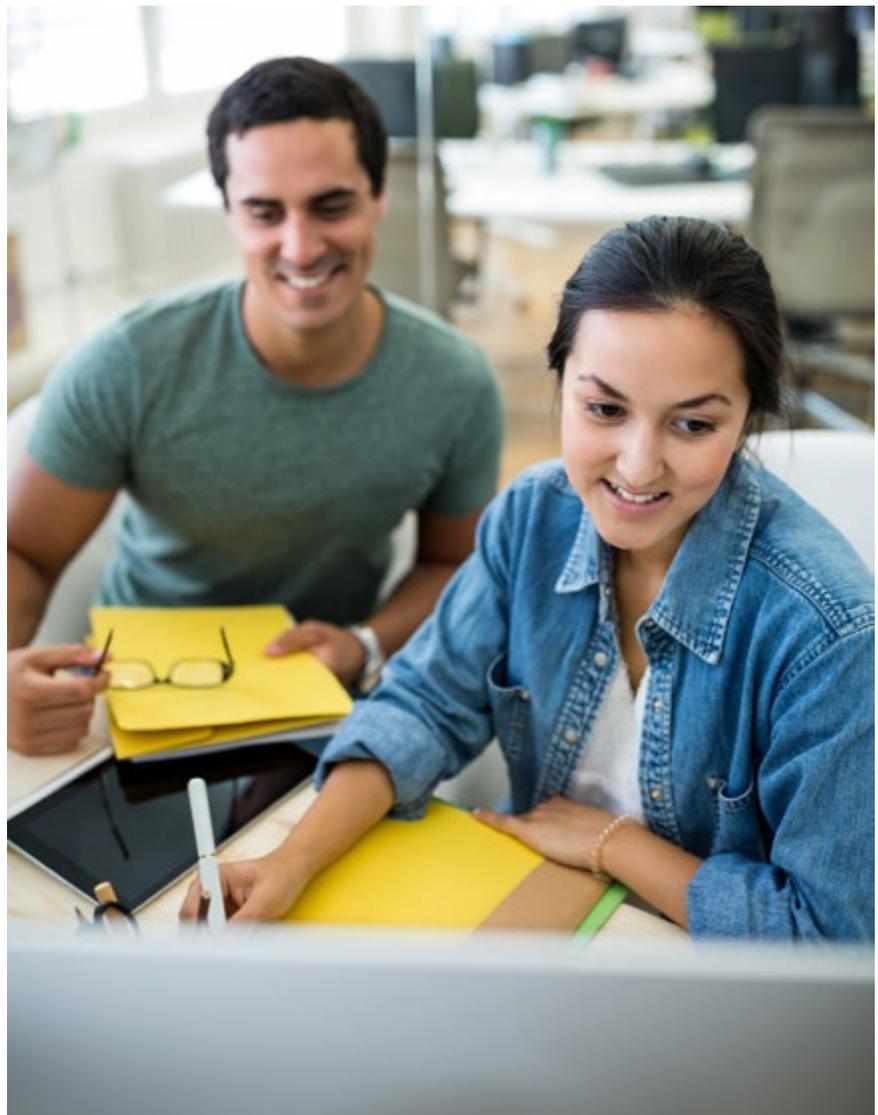
- Cruzata-Martínez A. *et al.* (2018). La tutoría como estrategia pedagógica para el desarrollo de competencias de investigación en posgrado. *Propósitos y Representaciones*, 6(2), 9-62. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.252>
- De la Cruz Flores, G. y Abreu Hernández, L. F. (2014). Expectativas sobre la tutoría en el posgrado. *Fundación Educación Médica*, 17(1), 31-35. <http://dx.doi.org/10.4321/S2014-98322014000100006>
- Jasso Méndez, E. (2001). *La tutoría para la formación de investigadores. El caso de cuatro programas de posgrado de la UNAM*. Tesis de maestría, Colegio de Filosofía, Facultad de Filosofía y Letras, UNAM, 202 pp. <http://132.248.9.195/pd2001/292751/Index.html>
- Narro Robles, J. y Arredondo Galván, M. (2013). La tutoría, un proceso fundamental en la formación de los estudiantes universitarios. *Perfiles Educativos*, 35(141), 132-151. <https://www.redalyc.org/pdf/132/13228259009.pdf>
- Tinto, V. (1982). El abandono de los estudiantes superiores. Una nueva perspectiva de las causas de abandono y su tratamiento. *Cuadernos de Planeación Universitaria*, 6(2), 1-268. <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179421210002.pdf>
- Torres Frías, J. (2013). Relación de tutoría y promoción del desarrollo de hábitos científicos, *Perfiles Educativos*, 35(140), 8-27. <https://doi.org/10.22201/ii-sue.24486167e.2013.140.38840>

Evaluación de los procesos e impacto de la tutoría

» **Ana Graciela Fernández Lomelín**

Doctora en Ciencias de la Educación con experiencia en diseño y evaluación curricular, estrategias de aprendizaje, evaluación auténtica y 360, tutorías e investigación en los contextos híbrido, escolarizado, no escolarizado y extramuros. Colaboradora de ANUIES, consultora independiente, evaluadora para diversas instancias y formadora de personal educativo.

aferlom@gmail.com



» Citación: Fernández, A. G. (2025, marzo). Evaluación de los procesos e impacto de la tutoría. *InterconectaRC*, 0, 40-45. https://www.rcastellanos.cdmx.gob.mx/storage/app/media/InterconectaRC/In-RC0marzo_25Imp.pdf

» En toda tutoría se debe determinar si las acciones emprendidas y los recursos empleados resultan efectivos. Foto: Freepik.

INICIANDO LA REFLEXIÓN PREVIA A LA EVALUACIÓN

La tutoría, entendida como un acompañamiento al estudiante en sus procesos de aprendizaje, es una estrategia que debe ser adoptada por centros educativos o por cualquier instancia que ofrece procesos formativos en cualquier tipo de escenario. Como tal debe ser evaluada para determinar si las acciones emprendidas y los recursos empleados resultan efectivos para que se logren los resultados esperados.

El presente trabajo no pretende dar una receta de instrumentos de evaluación, sino ofrecer una serie de elementos para el diseño de diversas formas de evaluación de la tutoría, esperando que cada uno pauten la configuración original de escenarios, técnicas, instrumentos y herramientas bajo las condiciones y perspectivas de cada institución, área o escenario en donde se lleve a cabo esta función.

Hay que considerar diversos factores al momento de planificar la evaluación, comenzando por el tipo, que, a nuestro juicio, debe ser una evaluación por criterio y no por norma, dado que hay que tener en cuenta la complejidad del ser humano al que se acompaña, así como tomar en cuenta el modelo educativo desde el ángulo filosófico, epistemológico, ontológico, sociopsicológico y, por supuesto, pedagógico, en el que se encuentra inmerso el sujeto que aprende.

Hay un principio fundamental en la evaluación de la tutoría: no pretender que la tutoría tenga un carácter remedial, sino preventivo y de apoyo al logro de la excelencia académica. Por ello, es importante plantearnos una visión de la tutoría humanista centrada en el estudiante y no en la institución, ya que las tendencias actuales se centran en que se logre una acreditación o certificación institucional o de programas en donde se pervierte el verdadero sentido de la tutoría, al focalizar su función en el cumplimiento de requisitos, normas y estándares que beneficien a la institución y no a los estudiantes.

Resumen

La estrategia de tutoría es fundamental para el acompañamiento de los estudiantes con la finalidad de que obtengan aprendizajes valiosos y de calidad, y así desarrollen las competencias que requieren para su desarrollo personal y profesional. Como estrategia, es un elemento evaluable por la figura de quien ejerce la función de tutor y por quienes reciben la tutoría: los estudiantes. Lo anterior conlleva a considerar categorías de evaluación de la tutoría, tomando en cuenta criterios de funcionalidad, eficacia, eficiencia y efectividad en todos los agentes, procesos y recursos con una visión holística de su impacto.

Palabras clave: evaluación de tutoría, categorías o dimensiones de la evaluación, criterios de evaluación.

Abstract

The tutoring strategy is essential to supporting students so that they obtain valuable, quality learning, and thereby develop the skills they require personally and in their future professional life.

As a strategy, it is an evaluable element of both the figure of the person who exercises the function and the processes, resources, actions and achievements of those who receive the tutoring: the students.

The above entails considering tutoring evaluation categories as well as criteria of functionality, effectiveness, efficiency and effectiveness that must be considered in all agents, processes and resources in a holistic vision of evaluating the impact of tutoring.

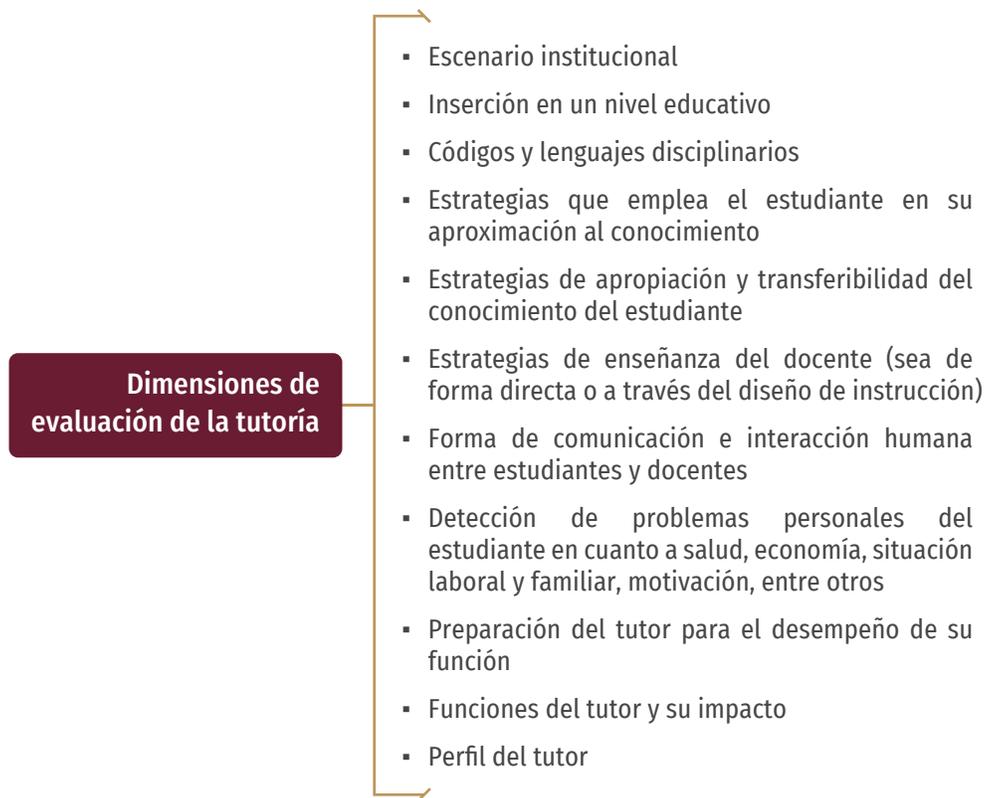
Keywords: Tutoring evaluation, categories or dimensions of evaluation, evaluation criteria.

Sabemos que predominan los estudios que evalúan al tutor y sus funciones, pero es importante contar con una visión 360 grados, en la que se considere a todos los elementos que coincidan e indiquen en un proceso de tutoría para contar con una visión integral, que permita una toma de decisiones reflexiva y argumentada.

LAS CATEGORÍAS DE LA EVALUACIÓN DE LA TUTORÍA

Un primer planteamiento que hay que hacerse al hablar de tutoría y su

evaluación es que la tutoría acompaña al estudiante en la función de "aprender a ser estudiante", considerando el aprendizaje de nuevos códigos que se refieren a los lenguajes disciplinarios, según el grado, nivel educativo, expectativas institucionales de desempeño que no siempre son explícitas, por ende, el acompañamiento primordial es orientar al tutorado en diversos escenarios y situaciones, y plantear diversas dimensiones o categorías sujetas de evaluación para garantizar un impacto positivo (Narro Robles y Arredondo Galván, 2013):



» Figura 1. Dimensiones de la evaluación de la tutoría «

Dimensiones o categorías de evaluación:

- a) Escenario institucional. Aquí se integran las políticas y normas institucionales en su adscripción y cumplimiento ante los requerimientos del sistema educativo mexicano y los subsistemas a los que pertenece. Se enfatiza disminuir la reprobación, deserción o baja calidad académica en aras de acreditar programas, estar en la palestra de las mejores instituciones y obtener mayores recursos, soslayando o dejando en un segundo plano la misión principal de la tutoría, que es el acompañamiento del estudiante.
- b) Inserción en un nivel educativo. Se presupone que cuando un estudiante ingresa a otro nivel educativo trae un bagaje de experiencias, pero no hay que olvidar que, como en cada etapa de desarrollo del ser humano, hay cambios y en cada cambio el ser humano debe adaptarse y desarrollar resiliencia, lo que implica conocer nuevas formas de relacionarse, tener compañeros de distintos ámbitos y contextos, tener otras reglas de relación y enfrentarse a diferentes niveles de complejidad en cuanto a habilidades de pensamiento y distintas formas de aproximación de la construcción de saberes.

La tutoría, por tanto, ofrece atención a los diferentes problemas que pueden aparecer en la trayectoria escolar para que se tenga un desempeño aceptable durante el proceso educativo, con el logro de los propósitos académicos y desarrollo de competencias, que permitirán al estudiante enfrentar los compromisos de su futura práctica profesional. El acompañamiento del tutor promueve que el estudiante se adapte e integre a la institución y al ambiente escolar, y conozca los apoyos y beneficios que puede obtener de las diversas instancias universitarias. Asimismo, ayuda a superar las dificultades en el aprendizaje y en el rendimiento académico, a fin de diseñar la trayectoria más adecuada con base en los recursos y expectativas, adquirir técnicas adecuadas de lectura y comprensión, desarrollar estrategias de estudio, incorporar actividades extracurriculares que pueden mejorar su formación y recibir asesoría en aspectos relacionados con su estabilidad emocional.

- c) Códigos y lenguajes disciplinarios. En algunos casos, el ingreso a otros niveles educativos o instituciones presenta comunidades de conocimiento diversificadas y, aunque los estudiantes vengan de disciplinas afines, el hecho es que se cambia de contexto. Para algunos el tránsito es sencillo, pero otros se enfrentan a nuevas

formas de expresión, que pueden causar disonancia cognoscitiva; o bien, han estado en situaciones de privación cultural o de estructuras diferenciadas que pueden causarles conflictos en el aprendizaje. Lo anterior les ocurre más a aquéllos que tuvieron estudios previos de una monodisciplina, lo que implica enfrentarse a distintos códigos de comunicación (incluso no verbales) o del manejo del lenguaje, tanto para comprenderlo como para usarlo en su comunicación con otros.

- d) Estrategias que emplea al estudiante en su aproximación o producción del conocimiento. Cada ser humano va aprendiendo y conformando, a lo largo de la vida, esquemas de aprendizaje según el tipo de proceso cognitivo que emplea, los resultados esperados, los procesos aprendidos y las situaciones previas de adquisición de conocimiento. Estos elementos pueden ser favorables para buscar nuevos conocimientos con mayores niveles de complejidad, pero, en ocasiones, los esquemas aprendidos pueden ser anclas para la incorporación de nuevas formas de aprender ante retos desconocidos o pueden causar disonancias cognoscitivas y temores, lo que lleva a permanecer en áreas de confort ante lo que siempre había funcionado, por lo que, ante nuevas situaciones y contextos, resultan obsoletos, irrelevantes e incluso inviables. Allí se requiere el impulso para que el estudiante innove e incorpore nuevas estrategias que le permitan atreverse a buscar nuevos saberes y formas más complejas desde el ángulo cognitivo y emocional para enfrentar distintos niveles de aproximación a conocimientos nuevos.
- e) Estrategias de apropiación y transferibilidad del conocimiento del estudiante. El estudiante en su proceso de aprendizaje también formula sus propios esquemas de apropiación, memorización, análisis, evaluación y transferibilidad de los conocimientos, los cuales son un motor operante, pero, en ocasiones, ante nuevos retos, dejan de ser funcionales, por lo que las formas de apropiación y transferibilidad también dejan de ser efectivas, causando problemas en los procesos o en la manifestación de resultados del aprendizaje. Allí es cuando se requiere el apoyo del tutor, tanto para ayudar a que el estudiante se percate de la situación como para acompañarle en la búsqueda de estrategias de apropiación o transferibilidad del conocimiento. Vale la pena mencionar que las estrategias de transferibilidad son las menos desarrolladas por los estudiantes, ya que los modelos educativos que antecedieron al actual privilegiaban la acumulación de conocimiento y no su aplicación en situaciones auténticas, por lo que resulta en muchas de las veces algo desconocido, pues nunca lo aprendieron o en pocas ocasiones activaron estrategias para transferir lo aprendido en situaciones reales durante sus procesos académicos.
- f) Estrategias de enseñanza del docente (sea de forma directa o a través del diseño instruccional). Aquí nos referimos al docente, no al tutor, en el que se llegan a presentar problemas en las formas de comunicación, de actitudes o posturas de incompreensión con el estudiante o en el manejo de estrategias de enseñanza para el aprendizaje. Es importante plantear que los docentes deben diseñar estrategias de enseñanza para que el estudiante aprenda y en muchas ocasiones se proponen estrategias de enseñanza bajo la óptica del magiscenralismo. En otras palabras, se nos olvida el estudiante y cuando se diseñan las actividades y recursos didácticos se hacen en función de tener una buena enseñanza, olvidando que deben estar dirigidas para que el estudiante aprenda. Así pues, un primer planteamiento es que las estrategias que diseña el docente deben estar orientadas al aprendizaje del estudiante en los distintos momentos didácticos. Pero otra perspectiva de análisis es considerar que, a pesar de estar dirigidas al estudiante, las estrategias propuestas no coinciden con los estilos de aprendizaje (estrategias de aprendizaje de los estudiantes) y a veces no es tan fácil conciliar ambas situaciones. Aquí el tutor debe mediar entre estudiante y docente para buscar alternativas, actividades y formas de aprendizaje que apoyen la visión del docente y el aprendizaje del estudiante, lo que implica el conocimiento del papel de un docente y su historia de vida profesional y de los procesos de aprendizaje del estudiante, según su etapa de desarrollo humano, nivel educativo, comprensión de contextos diversos de proveniencia, entre otros. Como plantea Morin (2008), el tutor requiere conocer la transformación de la docencia y de los recursos pedagógicos y didácticos para contribuir a la formación de una mente ordenada.
- g) Formas de comunicación e interacción humana entre estudiantes y docentes. Un problema frecuente en el proceso de aprendizaje es el "choque" entre formas de comunicación que llevan a la incomunicación: docente que emplea expresiones que no entiende el estudiante y estudiantes que tienen su propia historia y esquemas de actuación, formas de pensar y sentir según su posición, lo que impide comprender los mensajes. Allí el papel del tutor es nuevamente mediar entre ambos actores para fluidificar la comunicación, la cual no sólo se relaciona con lo académico sino con lo emocional y con el hecho de que haya empatía y asertividad entre ellos a fin de que haya mejores relaciones humanas.
- h) Detección de problemas personales del estudiante en cuanto a salud, economía, situación laboral y familiar, motivación, entre otros. De acuerdo con Tinto (1982), algunas de estas variables son factores de abandono escolar, por ello son elementos que un tutor debe detectar, no para resolver sino para notificar al docente y

las autoridades educativas. Por ejemplo, la salud puede ser un factor que imposibilita la continuidad o buen desempeño de los estudiantes, pero es una variable que está fuera del control del mismo estudiante, por eso el tutor debe promover situaciones de comprensión, diálogo e interacción para gestionar la posibilidad de desfasar procesos de los afectados y buscar las formas de apoyo institucional incluyendo el soporte docente. La economía es otro factor que trae implicaciones en el sentido de la omisión de pago de insumos y otros requerimientos, hasta el tener que tomar la determinación de abandonar los estudios en tanto no se tenga estabilidad económica, sobre todo si se hace cargo del sustento de una familia. En ese caso, el tutor notifica a las autoridades educativas y al docente, y entre las partes se analizan las posibilidades de apoyo. En cuanto a situaciones laborales y familiares, aplica el diálogo con el estudiante y con el docente para detectar problemáticas y negociar la viabilidad de posponer alguna etapa o proceso o, incluso, canalizar al tutorado con alguna área o especialistas que le puedan ofrecer algún apoyo.

- i) Preparación del tutor para el desempeño de su función. Otro elemento fundamental es la preparación o formación del tutor para ejercer su función, lo cual implica conocer dicha función, contar con un bagaje de saberes que le permitan comprender las situaciones, diseñar o aplicar estrategias de intervención apropiadas para apoyar el proceso de aprendizaje del estudiante y manejar las emociones para que el acompañamiento sea lo más profesional y objetivo posible. El énfasis de la preparación debe estar en la parte psicopedagógica para hacer efectivo el acompañamiento: entender la problemática del estudiante y apoyarlo en los procesos de aprendizaje, pero también debe conocer la institución, los planes y programas de estudio, la normatividad, así como tener competencias de comunicación, diálogo y negociación, y un buen administrador y gestor de procesos.

Funciones del tutor y su impacto. Las funciones del tutor pueden resumirse en: orientación curricular, impartición de cursos y talleres de nivelación, asesoría de los procesos administrativos generales de la institución, integración de un diagnóstico individual o grupal de los tutorados, seguimiento al tutorado durante su trayectoria escolar, orientación al estudiante en las actividades académicas y relacionadas con los servicios e instancias de la institución y apoyo en todos los asuntos relacionados con el aprendizaje. Lo anterior se da con el fin de fomentar el desarrollo de habilidades para el aprendizaje y sus fortalezas individuales, como el desarrollo del autoaprendizaje y la autonomía. Así, los efectos de la acción personalizada o en pequeños grupos debe reflejarse en:

la adaptación del estudiante al ambiente escolar, el fortalecimiento de sus habilidades de estudio y de trabajo mediante el apoyo en los aspectos cognitivos y afectivos del aprendizaje, el desarrollo de su capacidad crítica y creadora, el impulso a su evolución social y personal, el abatimiento de los índices de reprobación y rezago escolar, la disminución de las tasas de abandono de los estudios y la mejora de la eficiencia terminal (Badillo, 2007, p. 5).

- j) Perfil del tutor. Para cumplir con las funciones, el tutor debe tener atributos, algunos de los cuales se mencionan a continuación:
1. Conocimiento y manejo del proceso de tutoría para apoyar a los estudiantes a reconocer sus áreas de oportunidad y mejora, identificar la información que sea necesaria, así como los espacios y procedimientos para encontrarlas y con ello atenderlas.
 2. Poseer un equilibrio emocional y cognoscitivo para aprovechar, orientar y estimular las distintas oportunidades escolares y externas, con el fin de promover una formación integral del discente en cuanto a su desarrollo profesional y personal.
 3. Valorar los conocimientos y esfuerzos del tutorado con una especial atención a las técnicas de estudio y las estrategias de aprendizaje que tiene para el desarrollo de las competencias.
 4. Propiciar un ambiente de trabajo que favorezca la relación tutor-tutorados.
 5. Tener experiencia docente y de investigación, con conocimientos pedagógicos del proceso de aprendizaje.
 6. Contar con competencias de innovación y creatividad para promover el interés del tutorado.

CRITERIOS GENERALES EVALUAR LA TUTORÍA

Con las anteriores dimensiones, indicadores y atributos, lo que se sugiere es retomar cada dimensión o categoría y, con base en la cantidad de sujetos, determinar el método, técnicas e instrumentos de evaluación. Sin embargo, hay autores que plantean que existen criterios y predictores de la calidad de la tutoría que hay que tomar en cuenta.

De acuerdo con Carballo (1996), existen tres criterios para evaluar la calidad de la tutoría: funcionalidad, eficacia y eficiencia, y a los cuales agregamos el criterio de la efectividad:

- a) La funcionalidad se concibe como los elementos que se plantean a la luz de un marco de referencia que dé lugar a un modelo de tutoría institucional en el que se establece con claridad la actividad tutorial, estableciendo los propósitos, los apoyos, los resultados esperados, las funciones y tareas del tutor.

- b) La eficacia se refiere al alcance o logro de los propósitos u objetivos de la tutoría y a un proceso capaz de producir un resultado o efecto esperado, por ejemplo, si el tutorado logró el desarrollo de las competencias cognitivas necesarias para el aprendizaje y la transferibilidad de lo aprendido en la solución de problemas específicos. Es la capacidad de algo o alguien para lograr un fin propuesto a través de los mejores medios posibles.
- c) La eficiencia es la relación entre los recursos destinados y los logros. Por ejemplo, el impacto de la formación del tutor en el buen desempeño del tutorado. Es la capacidad de conseguir el objetivo propuesto tomando en cuenta los medios o recursos empleados para ello.
- d) La efectividad es el grado de cumplimiento de los objetivos planificados, o sea, el resultado o el producto de dividir el estado o situación real inicial y los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es la cuantificación o la capacidad específica de acercarse al cometido inicialmente planteado.

REFLEXIÓN FINAL

Considerando estos criterios, al evaluar las dimensiones, es factible contar con información que permita tener una visión integral del proceso de la tutoría, del tutor y de los tutorados, dados los cambios generados en lo político, económico, social, cultural y tecnológico, "los cuales han afectado el desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la universidad, entre ellos, la producción científica y la calidad en la formación del talento humano requerido por el avance de la ciencia y las necesidades de la sociedad, así como en el entorno donde ejerce su influencia" (Vera Guadró y Vera Castillo, 2015, p. 60). Por ende, todo lo concerniente a la tutoría debe ser analizado en todas sus dimensiones, indicadores y atributos, pues mientras más información y elementos se tengan, se po-

drá obtener un panorama más completo y determinar las áreas de oportunidad para hacer que la tutoría sea más efectiva. Si sólo nos limitamos a estudiar una parte de las dimensiones, nuestra visión estará parcelada y nuestras acciones tutoriales no tendrán el impacto deseado.

REFERENCIAS

- Badillo, J. (2007). *La tutoría como estrategia viable de mejoramiento de la calidad de la educación superior*. <https://www.redalyc.org/pdf/2831/283121712006.pdf>
- Carballo, R. (1996). Evaluación de programas de intervención tutorial. *Revista complutense de educación*, 7(1), 98-118. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=150188>
- Narro, J. y Arredondo, M. (2013). La tutoría: un proceso fundamental en la formación de los estudiantes universitarios. *Perfiles Educativos*, XXXV (141), IISUE-UNAM.
- Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 30(6). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Romo, A. (coord.) (2010). *La percepción del estudiante sobre la acción tutorial. Modelos para su evaluación*. ANUIES
- Tinto, V. (1982). El abandono de los estudios superiores. Una nueva perspectiva de las causas del abandono y su tratamiento. *Cuadernos de Planeación Universitaria*, 6(2), 1-268.
- Torrecilla, E. M. et al. (2013). Evaluación de calidad de un proceso de tutoría de titulación universitaria: La perspectiva del estudiante de nuevo ingreso en educación. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 24(2), 79-99. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=338230794006>
- Vera Guadrón, L. y Vera Castillo, A. (2015). Desempeño del tutor en el proceso de acompañamiento en la producción científica. *Telos*, 17(1), 58-74. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99338679005>

El tutor de tesis y la formación de investigadores: reflexión sobre los programas de doctorado en educación y ciencias sociales

» **María Eugenia Rodríguez Paz**

Jefa Responsable de Programas de Doctorado y docente de posgrado en la UNRC. Profesora en el Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Coordinadora del seminario sobre la enseñanza de problemas socialmente relevantes en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. Temas de interés: procesos de enseñanza - aprendizaje, desigualdad educativa y brecha digital.

maria.rodriguez@rcastellanos.cdmx.gob.mx



» La importancia de la relación tutor-tesista con miras a disminuir el abandono escolar. Foto: Freepik.

» Citación: Rodríguez, M. E. (2025, marzo). El tutor de tesis y la formación de investigadores: reflexión sobre los programas de doctorado en educación y ciencias sociales. *InterconectaRC*, 0, 46-50. https://www.rcastellanos.cdmx.gob.mx/storage/app/media/InterconectaRC/InRC-0marzo_25Impr.pdf

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el crecimiento en la oferta de doctorados y los altos niveles de deserción, principalmente durante la elaboración de la tesis, ha configurado a los llamados tutores de tesis como un problema de investigación (Wainerman y Fernández, 2015). En México, se habla de tutor de tesis a diferencia de otros países en los que se refiere a ellos como directores (América Latina), supervisores (Reino Unido y Australia) o asesores (Estados Unidos) (Fernández, 2018). A pesar de las distintas maneras de nombrarlos, la función es la misma: alude a la persona que orienta al doctorante para realizar una investigación —la tesis— y, con ello, se trata de una tarea formativa, por lo que la denominación de tutoría es la que más se acerca a definir ese rol (Fernández, 2018).

El acento se sitúa en la formación doctoral, ya que es el espacio principal para “la construcción del conocimiento de más alto nivel y donde se forman y acreditan a los investigadores(as) que un país necesita” (Díaz-Bazo, 2021, p. 1062). Si bien, esto da por hecho que se puede enseñar a investigar, “paralelamente, también se ha asumido que quien sabe investigar, sabe formar investigadores; por lo tanto, tal parece que no se ha considerado necesario generar estrategias para formar a los formadores de investigadores” (Moreno, 2007, p. 563). Dicho esto, resulta importante reflexionar sobre cómo se forman los futuros investigadores, cómo se les enseña a investigar (Díaz-Bazo, 2021; Fernández, 2018; Wainerman, 2000).

Esta línea de estudio ha estado vigente desde hace veinte años en Reino Unido y Australia, bajo el nombre de research pedagogy (enseñanza de la investigación) y doctoral pedagogy (pedagogía doctoral) (Díaz-Bazo, 2021). Situación que contrasta con la escasa producción que existe en América Latina, donde tales líneas se encuentran en construcción (Díaz-Bazo, 2021).

Resumen

En el presente ensayo se analiza el papel del tutor de tesis de doctorado en educación y ciencias sociales como un agente de cambio para enfrentar el abandono escolar y elevar la calidad en la formación de los futuros investigadores. Específicamente, se explora cómo los tutores de tesis enseñan a investigar para lo cual, se recurrió a una revisión de una selección de estudios producidos en la región. Todo esto con la intención de arrojar luz sobre la relación del tutor de tesis, la enseñanza de la investigación, la formación doctoral y el abandono escolar para el caso mexicano.

Palabras clave: tutoría, funciones del tutor, estilos de tutoría, enseñanza de la investigación.

Abstract:

This paper analyzes the role of the doctoral thesis tutor in education and social sciences as an agent of change to face school dropout and raise the quality of training for future researchers. Specifically, it explores how thesis tutors teach research for which a review of a selection of studies produced in the region was used. All this, with the intention of shedding light on the relationship of the thesis tutor, the teaching of research, doctoral training and school dropout for the Mexican case.

Keywords: mentoring, mentoring roles, mentoring styles, research teaching.

Considerando lo anterior, enseguida se recupera una selección de estudios recientes elaborados en la región. Esto con el propósito de sumarse a la reflexión de la persona que acompaña el trabajo de investigación en el doctorado: el tutor de tesis. Específicamente, interesa indagar cómo lleva a cabo su práctica educativa para apuntar recomendaciones tendientes a evitar uno de los mayores problemas que enfrentan los programas de doctorado: el abandono escolar.

DESARROLLO

En México, un escaso 0.1 % de la población de 25 a 64 años cuenta con doctorado, siendo “la proporción más baja entre los países de la OCDE” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2019, p. 2). Sin embargo, el territorio nacional

destaca al contar con la mayor participación de mujeres con doctorado en el campo de la educación, rompiendo con la tendencia en los países de la OCDE, que marca como campo de estudio más común a las ciencias naturales, las matemáticas y la estadística (OCDE, 2019). Este panorama tan peculiar hace necesario reflexionar sobre la formación doctoral en educación y ciencias sociales para el caso mexicano.

Si bien, el problema del abandono escolar es multifactorial, “la preocupación por la no graduación, la deserción en los programas, la no culminación a tiempo, el estrés de hacer una tesis, entre otros, exigen pensar en la pedagogía y las maneras como se enseña y aprende a investigar” (Díaz-Bazo, 2021, p. 1063). Por tanto, en el presente escrito se apuesta por ofrecer una mirada que permita comprender el papel del tutor de tesis

para promover el egreso oportuno del estudiante y, más aún, la efectiva formación de investigadores.

Al respecto, Wainerman (2000) es contundente al señalar cómo se aprende a investigar: no se logra en cursos especializados de metodología sino dentro de un proyecto de investigación dirigido por un maestro, como un oficio artesanal. De modo que, la mala formación de investigadores deriva en parte de la falta de experiencia de los docentes que son tutores de tesis, así como la falta de compromiso con la tarea que implica dicha tutoría (Wainerman, 2000).

Lo anterior nos lleva inevitablemente a la pregunta ¿quién es el tutor de tesis en el nivel de doctorado? Siguiendo a Fernández (2018), que tras estudiar el escenario argentino, plantea que en general son académicos, cuya tarea principal es la producción y divulgación de conocimiento científico, por lo que “no fundamentan su estilo de dirección y docencia en saberes teóricos pedagógico-didácticos, sino en conocimientos sobre su disciplina y el quehacer de la investigación o en la experiencia vivida” (pp. 39-40). Esto implica que tales tutores vean su tarea más como investigadores que como docentes.

Esto se suma a la ambigüedad de lo que se espera de un acompañamiento tutorial en la formación doctoral. De acuerdo con Novoa y Pirela (2021), en el contexto colombiano, tal acompañamiento debe guiarse por “una intencionalidad que busque en todo momento el desarrollo de competencias investigativas de alto nivel” (p. 1124). Y en eso radica el problema, ¿cómo lograrlo?, ¿cómo se realiza tal acompañamiento? Según dichos investigadores, el acompañamiento tutorial se experimenta como un proceso orientado en dos frentes: “lo académico, atendiendo a la dimensión cognitiva (competencias por parte del tutorado), y lo personal, centrado en la dimensión emocional-afectiva” (Novoa y Pirela, 2021, p. 1132). De ahí la necesidad de seguir estudiando a detalle los elementos que conforman la enseñanza de la investigación y la pedagogía doctoral.

Esto en un contexto donde el nivel doctoral está experimentando transformaciones importantes. Así sucede en Perú, donde sus programas ya no exigen como modalidad para obtener el grado sólo la tesis, sino que existen otras alternativas (Díaz-Bazo, 2021). De esta manera, emerge la necesidad de diferenciar a los doctorados tal y como lo hace la tradición anglosajona, entre doctorados de investigación (PhD) y profesionalizantes (EdD) (Díaz-Bazo, 2021). Ya que esto implica el desarrollo de diferentes habilidades que llevan a repensar “la formación doctoral más allá de escribir una tesis” (Díaz-Bazo, 2021, p. 1063). Sin embargo, a diferencia de las maestrías donde existen programas ejecutivos y profesionalizantes que se suman a la oferta orientada a la investigación, “se espera que los doctorados se basen en la investigación, por tanto, es uno de los espacios más legitimados para hacer y formar investigadores” (Díaz, 2021, p. 1069).

Entonces, se suma el cambio en las características de los estudiantes, quienes “ya no están dedicados a la investigación de tiempo completo, llegan con poca experiencia sobre cómo investigar y con otros intereses vinculados a nuevas oportunidades laborales con expectativas de mayores calificaciones académicas” (Díaz-Bazo, 2021, p. 1063). Situación que guarda relación con el limitado apoyo que ofrecen los Estados en América Latina para la formación de investigadores en el campo educativo, trayendo consigo que el mismo doctorante sea quien invierta en sus estudios en busca de mejores puestos de trabajo, por lo que la obtención del grado no viene acompañada de una expectativa de continuar ejerciendo la investigación a largo plazo (Díaz-Bazo, 2021).

Si bien, hasta el momento se ha abordado el contexto en el que se encuentran los programas de doctorado en distintas latitudes, enseguida se profundiza en la figura del tutor de tales futuros doctores y con ello, no sólo en “cómo se produce conocimiento sino cómo el estudiante llega a ser investigador” (Díaz-Bazo, 2021, p. 1064). Para ello, se recuperan los hallazgos derivados de un estudio realizado en Argentina donde se analizaron a veinte parejas de tutor-tesista de doctorado en ciencias sociales.

En dicho estudio, se reconoció que el tutor tiene cuatro funciones principales: 1) la académica; 2) de socialización; 3) de apoyo psicosocial; y 4) de apoyo práctico (Fernández, 2018). Un breve desglose de cada una permitirá analizar no sólo lo que se espera del tutor sino las prácticas de enseñanza aprendizaje que emplea y que configuran la formación del doctorante. Lo anterior con el propósito de recuperar algunos aprendizajes tendientes a ofrecer ideas para comprender la tarea del tutor y plantear estrategias para enfrentar el abandono en el doctorado en México.

FUNCIONES DEL TUTOR

Respecto a las funciones del tutor encontradas en la investigación argentina referida, la primera es la académica. Tal función implica una introducción del doctorante a una disciplina específica, por lo que resulta crucial la revisión y retroalimentación del trabajo del tesista (Fernández, 2018). Esto cobra mayor sentido si partimos de la comparación del quehacer del investigador con un “oficio” que se adquiere en la práctica (Wainerman, 2000). En el día a día, se expresa, por un lado, con la lectura y escritura realizada por el tesista; y por el otro, con las correcciones señaladas por un experto, un “maestro”. De ahí la importancia de que el tutor pueda contar no sólo con el conocimiento de la disciplina donde se le pretende formar (lo cual, es fundamental), sino también con el tiempo necesario para revisar y corregir el trabajo del estudiante de doctorado.

La segunda es la socialización, misma que trae consigo la transmisión de los valores, las reglas y las costumbres tácitas y explícitas que rigen en el ámbito académico

(Fernández, 2018). Por mencionar un ejemplo, comprende el valor de la responsabilidad frente a los datos sensibles derivados del trabajo de campo y, con ello, la necesidad de proporcionar un consentimiento informado a las personas participantes. Asimismo, en esta función se incluye el impulso que el tutor debe hacer para que el tesista difunda sus resultados de investigación en artículos de revistas de prestigio nacional y/o internacional o, bien, su participación en foros, congresos, seminarios, etc.

La tercera función es el apoyo psicosocial que se refiere al acompañamiento del doctorante en términos emocionales y sociales (Fernández, 2018). Esto es sumamente necesario en la investigación, ya que en su práctica abundan frustraciones cuya contención resulta vital para el término de la tesis (Fernández, 2018).

Y la cuarta y última es el apoyo práctico, en donde se engloban orientaciones útiles para sortear algunas dificultades como, por ejemplo, la solicitud de cartas y el vínculo con personas clave que puedan facilitar la entrada a campo (Fernández, 2018).

ESTILOS DEL TUTOR

Siguiendo el estudio de Fernández (2018), cada una de estas funciones cobra diferente matiz, ya que dependen del estilo del tutor. La autora identificó tres tipos: 1) directivo; 2) orientador; y 3) acompañante. El primero considera a la tutoría como una actividad de enseñanza, por lo que al iniciar el trabajo con el tesista se encarga de dotarlo de abundante material de lectura (Fernández, 2018). En general, es un tutor que se implica en todo el proceso de la elaboración de la tesis (Fernández, 2018). El segundo es el orientador, quien parte de entender que su función es guiar, por lo que pasa a un segundo plano (Fernández, 2018). En este caso, el protagonista es el tesista, quien es un investigador en formación que cuenta con los conocimientos y habilidades “necesarias para llevar adelante una investigación y la capacidad para desarrollar lo que aún [le] falta a partir de la orientación que [el tutor pueda brindarle]” (Fernández, 2018, pp. 119-120). Por último, el acompañante es el tutor que menos se involucra en el proceso formativo del tesista, pero también el más frecuente en las ciencias sociales y humanas (Fernández, 2018). Conciben que su principal tarea es ser lectores críticos de la tesis cuando se les solicita y son poco frecuentes las reuniones tutor-tesista, ya que parten de que “la responsabilidad absoluta es del investigador en formación” (Fernández, 2018, p. 121).

Ante tal panorama, un último hallazgo que interesa rescatar del estudio de Fernández (2018) gira en torno a la siguiente pregunta: ¿qué factores influyen en la configuración de cada uno de los tres estilos mencionados? La autora encontró que dependían principalmente de cinco aspectos:

1. La cercanía temática con el objeto de investigación: “Cuanto más próximo es su objeto de estudio a la línea de investigación del director, mayor es el grado de implicación” (Fernández, 2018, p. 124).
2. El propio estilo del tesista que va del proactivo al dependiente, aunque “ambos estilos podrían ser encarnados por un mismo tesista en distintas etapas de su doctorado” (Fernández, 2018, p. 124).
3. La cantidad de tesis: “A mayor cantidad de tesis simultáneas menor involucramiento por parte del director” (Fernández, 2018, p. 124).
4. La etapa en la que se encuentra en desarrollo de la tesis: “Hacia el final de la tesis los directores tienden a asumir una dirección de menor grado de implicación que aquella con la que comenzaron” (Fernández, 2018, p. 125).
5. La carrera del tutor: “Los directores tienden a pasar de un estilo directivo en sus comienzos a uno acompañante hacia el final” (Fernández, 2018, p. 125).

CONCLUSIONES

Todo lo anterior permite reflexionar en la importancia de la relación tutor-tesista con miras a disminuir el abandono escolar y posibilitar la efectiva formación de investigadores en educación y ciencias sociales para el caso mexicano, ya que, si bien en el problema del abandono escolar se involucran diferentes factores (personales, sociales, económicos, etc.), el tutor de tesis puede desempeñar también un papel crucial para enfrentarlo.

Al respecto, ante los cambios en los programas de doctorado y los perfiles de los estudiantes, es necesario que el tutor de tesis se implique en la labor educativa que significa formar a futuros investigadores, dado que, como los estudios revisados lo muestran, los tesisistas necesitan de una guía para construir, con ayuda de su tutor, un andamiaje que fortalezca su propia voz a fin de hacerse un lugar en la academia.

Esto implica que, desde el inicio, el tutor debe tener un genuino interés por el tema de investigación del doctorante, por ello es necesario un involucramiento activo en su formación. Sin embargo, esto no exime que el tesista tome responsabilidad de su proceso, ya que el acompañamiento será intenso al inicio hasta volverse casi autónomo al final. Por otra parte, el tutor deberá tener un límite en el número de tesisistas que pueda atender, ya que por cuestiones de tiempo resultará difícil ofrecer el seguimiento que cada uno necesita.

En ese sentido, la panacea para enseñar a investigar no se encuentra en los cursos de metodología, más bien se debe promover que “el medio más adecuado para elevar la formación de los científicos sociales es concebir la enseñanza de las cuestiones metodológicas como una función inherente a todas las asignaturas —cualesquiera sean sus contenidos—” (Bartolucci, 2017, p. 6). Y, asimismo, entender

que la enseñanza de la investigación no sigue recetas, pero tampoco es un aprendizaje vicario, es necesario el fortalecimiento de las líneas de “enseñanza de la investigación” y “pedagogía doctoral” o, por lo menos, la continua reflexión sobre los tutores de tesis como los actores principales que posibilitan la formación de investigadores de calidad para comprender la realidad educativa y social.

REFERENCIAS

- Bartolucci, J. (2016). *La dinámica real del proceso de investigación social. Una reflexión sobre la enseñanza del método. V Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales*. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8369/ev.8369.pdf
- Díaz-Bazo, C. (2021). La pedagogía doctoral. Una mirada al ecosistema de formación en tres programas doctorales en Perú. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(91), 1061-1086.
- Fernández, L. (2018). 1. El doctorado, ambiente de aprendizaje, 2. ¿Qué es la dirección de tesis? y 3. La práctica de la dirección de tesis. *En Pedagogía de la formación doctoral*. Universidad Abierta Interamericana y Editorial Teseo. TESEO.
- Fernández, L. y Wainerman, C. (2015). La dirección de tesis de doctorado: ¿una práctica pedagógica? *Perfiles Educativos*. XXXVII(148), 156-171.
- Hernández, O., Pérez, R. y González, G. (2014). La deserción en los posgrados, un problema no menor. *Diálogos sobre educación. Temas actuales en investigación educativa*. 5(8), 1-18.
- Moreno, M. (2007). Experiencias de formación y formadores en programas de doctorado. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 12(33), 561-580.
- Novoa, A. y Pirela, J. (2021). Sentidos e innovaciones sobre el acompañamiento tutorial en la formación doctoral. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(91), 1123-1142.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). *Education at a Glance*. https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/EAG2019_CN_MEX_Spanish.pdf
- OCDE. (2023). *Meeting of the OECD Council at Ministerial Level Paris, 7-8 June 2023*. <https://www.oecd-events.org/meeting-of-the-council-at-ministerial-level-2023/en/content/documents>
- Wainerman, C. (2000). *Capítulo I. Introducción. Acerca de la formación de investigadores en ciencias sociales. La Trastienda de la investigación*. Ediciones Lumiere.

InterconectaRC

Revista de la UNRC

Esríbenos a interconectarceditorial@rcastellanos.cdmx.gob.mx