

La diversidad de actividades en el proceso de enseñanza aprendizaje del docente en línea

Coordinadora
Aída María Castañeda Rodríguez Cabo

Alma Alicia Benítez Pérez
Enoc Levi Vázquez Aldana
Alfonso Castañeda Ovalle
Martha Leticia García Rodríguez
Aída María Castañeda Rodríguez Cabo
Pablo Lázaro Hernández
Liliana Suárez Téllez
Claudia Vianney Islas Díaz
Norma Patricia Maldonado Reynoso
Edgar Amado Morales Botello
Claudia Hernández González
Arturo Javier Rodríguez Aguirre
Kathy Adriana Rociles Estrada



ESTUDIO DE CASOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, DE LOS PROCESOS DE TUTORÍA EN EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Pablo Lázaro Hernández del
Tecnológico de Estudios Superiores de Chalco
Estado de México
lazher777@gmail.com

Liliana Suárez Téllez
Instituto Politécnico Nacional, CGFIE, CIECAS
CDMX, c.e. lsuarez@ipn.mx

Claudia Hernández González
Instituto Politécnico Nacional, DPAV, CIECAS
CDMX, c.e. clawzen@hotmail.com

Agradecimientos: Se valora el apoyo recibido por la experiencia académica vivida en el Instituto Politécnico Nacional, particularmente en el CIECAS y la Secretaría de Investigación y Posgrado, y en el Tecnológico Nacional de México, particularmente en el TESCHA y el ITESHU.

Resumen

La tutoría es uno de los importantes procesos en las Instituciones de Educación Superior porque representa un apoyo al desempeño de los estudiantes con elementos integrales para su formación. Este escrito presenta los resultados de un estudio que toma como objeto de investigación a los procesos de tutoría en el Tecnológico Nacional de México (TecNM), tomando dos de sus tecnológicos como objeto de estudio. El marco teórico está integrado con elementos de Cultura organizacional, gobernanza y de viabilidad de la implementación de los cambios educativos, los sujetos de investigación fueron los actores claves en la implementación del proceso tutorial: docentes, tutores y coordinadores del proceso. El enfoque metodológico fue cualitativo, el método de recolección fue la entrevista semiestructurada y la técnica de análisis estuvo basada en la teoría fundamentada. El análisis se desarrolló en dos etapas, una al interior de cada tecnológico y otra contrastando las buenas prácticas y las problemáticas entre ambos casos de estudio. Aportamos información sobre la Cultura organizacional del proceso de tutorías en el TECNM y algunos elementos de propuesta de mejora para transformar e innovar este importante proceso.

Palabras clave: Proceso de tutoría, Instituciones de Educación Superior, Innovación Educativa, Gobernanza, Cultura organizacional.

Summary

Tutoring is one of the important processes in Higher Education Institutions because it represents a support to the students' performance with integral elements for their formation. This paper presents the results of a study that takes as an object of investigation the processes of tutoring in the Technological National of Mexico (TecNM), taking two of its technological as object of study. The theoretical framework is integrated with elements of organizational culture, governance and feasibility of the implementation of educational changes, the research subjects were the key actors in the implementation of the tutorial process: teachers, tutors and coordinators of the process. The methodological approach was qualitative, the collection method was the semi-structured interview and the analysis technique was based on grounded theory. The analysis was developed in two stages, one within each technological and another contrasting good practices and problems between both cases of study. We provide information on the organizational culture of the mentoring process in TECNM and some elements of improvement proposal to transform and innovate this important process.

Key Words. Tutoring process, Institutions of Higher Education, Education Innovation, Governance, Organizational Culture.

Introducción

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) propuso en el año 2000, como un recurso viable y estratégico para mejorar la calidad en el desempeño de los estudiantes, una metodología para establecer programas de tutoría en sus instituciones afiliadas (ANUIES, 2000).

En esto radica la importancia de considerar su implementación en el Tecnológico de Estudios Superiores de Chalco (TESCHA) y en el Tecnológico Superior de Huichapan (ITESHU), enfocándose a caracterizar la cultura organizacional de los procesos de tutoría de dichos tecnológicos.

En el trabajo de tesis mencionado en el Resumen, en el primer capítulo, se describió el escenario de la investigación, haciendo una semblanza breve del Tecnológico Nacional de México (TecNM). Para visualizar la problemática se detallaron algunas situaciones observadas en el TESCHA, acerca de los procesos de tutoría, considerando también dos investigaciones previas realizadas ahí, relativas a las percepciones de alumnos: una exploración de las actitudes hacia la tutoría y una valoración de la acción tutorial. Se expuso una revisión de cinco trabajos de tesis académicas que tratan acerca de los procesos de tutoría desarrollados en algunas instituciones educativas, cuatro nacionales y una extranjera; estos trabajos proporcionaron información de experiencias significativas.

En el segundo capítulo se describió el marco institucional del TecNM, considerando su modelo educativo, su misión, visión y políticas y se proporcionó información del TESCHA y del ITESHU, respecto a su misión, visión, valores y estructura organizacional de sus procesos de tutoría.

En el tercer capítulo se desarrolló el marco teórico y se incluyeron conocimientos de la gobernanza, la innovación educativa y la cultura organizacional, haciendo una adecuación de estos saberes a la conceptualización del proceso tutorial.

En el cuarto capítulo se presentó la metodología del estudio de casos que se utilizó para comprender la cultura organizacional de los procesos de tutoría en los dos institutos tecnológicos señalados; dicha metodología tuvo tres momentos: la recopilación documental de la información, la investigación de campo y el análisis y discusión de la información obtenida; se explicó el diseño de la entrevista y las características de la población.

En el quinto capítulo se consideró el análisis y los resultados de las entrevistas, se describieron las categorías y subcategorías y se explicó la codificación que se hizo para dicho análisis. Se comentó la herramienta para obtener la base de datos de la codificación, el análisis de cada categoría y los elementos de contraste entre los dos institutos tecnológicos.

En el capítulo sexto se expuso la discusión de las categorías principales, con base a las entrevistas realizadas. Se redactaron las conclusiones y propuestas de mejora para reforzar la cultura organizacional favorable a los procesos de tutoría y se establecieron las dimensiones de viabilidad de dichas propuestas como una innovación educativa.

Escenario y objetivos del estudio de casos

Contexto de la tutoría en el Tecnológico Nacional de México

En 2014 se creó el Tecnológico Nacional de México (TecNM), como órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (SEP). El TecNM está constituido por 266 instituciones y atendía en 2014 un total de 521,105 estudiantes de licenciatura y posgrado en todo el país (TecNM, 2014). En sus programas formativos se encuentra un Programa Institucional de Tutoría (PIT) que se basa en la propuesta de la ANUIES. El TESCHA y el ITESHU son dos institutos que pertenecen al TecNM.

El TESCHA se constituyó en 1998 para atender las necesidades de educación a nivel superior de los municipios del oriente del Estado de México; siendo un organismo público descentralizado cuenta con cinco ingenierías (TESCHA, 2017). El ITESHU se instituyó en 2002 para atender las necesidades de educación a nivel superior de Huichapan y 4 municipios más del Estado de Hidalgo; siendo un organismo público descentralizado del gobierno estatal, tiene actualmente nueve carreras (ITESHU, 2017).

Al inicio del ciclo 2016-2017, el TESCHA y el ITESHU tuvieron 1,972 y 1,614 alumnos inscritos, respectivamente (ANUIES, 2016).

Objetivos del estudio de casos

El objetivo general del estudio de casos fue caracterizar la cultura organizacional de los procesos de tutoría del TecNM, para aportar elementos de mejora en el PIT del TESCHA y del ITESHU. Para lo cual se trabajaron los siguientes objetivos específicos:

- a) Describir elementos y productos observables de la cultura organizacional de los procesos de tutoría en los dos institutos del TecNM investigados.
- b) Explorar las experiencias de coordinadores, tutores y docentes respecto a elementos y productos observables de la cultura organizacional de la tutoría.
- c) Determinar los elementos clave de los procesos de tutoría que necesitan atención desde la perspectiva de los coordinadores de tutoría, los tutores y los docentes.
- d) Proponer mejoras al PIT del TecNM, determinando la viabilidad político-cultural, técnica y material para implementar dichas mejoras.

Tres aspectos conceptuales

La efectividad de la tutoría no depende solamente de lineamientos institucionales, sino también de la participación de diversos actores que deben estar convencidos, preparados y dotados con las condiciones necesarias para realizar los cambios. Por eso se consideró conveniente hacer uso de marcos que dieran explicaciones de la complejidad de los procesos de tutoría. Se eligió el marco de la cultura organizacional en los centros educativos, y se buscó darle sentido involucrándola en marcos más generales, como los estudios relativos a la gobernanza y a la innovación educativa (Figura 1).

Cultura organizacional

La cultura organizacional, de acuerdo con Morones (2003), está relacionada con ritos, símbolos y demás aspectos que dan una cualidad que le corresponde a cada grupo social y que lo diferencia de los demás. La cultura organizacional reúne y enlaza diferentes elementos en un organismo único que tiene una identidad y una representación determinada.

Según Ferro, Bernal, Torres y Noriega (2012), es un modelo de premisas básicas que cierto grupo generó, se encontró o desarrolló en el proceso de satisfacer sus necesidades a través de la adaptación externa e interna, y que, con base a los buenos resultados obtenidos, se consideran adecuadas y válidas; esto obliga al grupo a enseñar y difundir estas premisas a los nuevos integrantes para que ellos también normen su conducta, su percepción y sentimientos relativos.

Elementos de la cultura organizacional

Para conocer y describir las representaciones que docentes, tutores y coordinadores del TES-CHA y del ITESHU, tienen acerca de los elementos y productos observables de la cultura organizacional, se utilizaron los ocho componentes de la cultura organizacional que Ferro et al. (2012) usó para caracterizar la cultura organizacional de una institución de educación superior (IES):

Elementos:

- Comunicación.- Es el proceso social, tanto formal como informal, a través del cual los integrantes comparten información (Ferro et al., 2012).
- Creencias. - Son el cuadro básico de representaciones e interpretaciones del grupo; se trata de la forma de pensar y de sentir de la colectividad (Hernández y Márquez, 2009).

- Valores.- Son los principios, conceptos y cualidades que orientan las actitudes y conductas de los integrantes del grupo (Ferro *et al.*, 2012).

Productos observables:

- Rituales.- Están representados por las reuniones administrativas, ceremonias y reconocimientos (Ferro *et al.*, 2012).
- Normas.- Son los estándares o reglas, formales e informales, que envuelven a la organización y establecen la forma en que los integrantes se deberán comportar (Olmos y Socha, 2006).
- Prácticas laborales. - Se identifican con los hábitos de trabajo y el nivel de las actividades del trabajo mismo; se refieren a cómo se hacen las cosas en la institución (Terán e Irlanda, 2011).
- Clima psicosocial. - Está estructurado por las condiciones del entorno laboral, relativas a la organización del trabajo, sus contenidos y la manera de realizar las actividades (Tous, Bonasa, Mayor y Espinosa, 2011).
- Ambiente físico.- Trata del campus universitario, el uso de herramientas para laborar y el espacio físico para la realización de actividades académicas y recreativas (Ferro *et al.*, 2012).

Los instrumentos de recolección y análisis de información del estudio de casos se diseñaron con base a estos elementos y productos.

La gobernanza

La gobernanza es una “parte de un proceso en el que los actores involucrados conocen y comprenden las razones de los otros y, en ese camino, construyen acuerdos representativos de una comunidad” (Huerta, 2013, p. 95). La gobernanza es un sistema de gestión aplicable al gobierno de cualquier institución, incluyendo la educativa; es un conjunto de actividades sistematizadas para planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros de una institución gubernamental, con un enfoque directivo diferente al tradicional.

Introducir la idea de la gobernanza permite la incorporación de los valores democráticos, de la innovación, del trabajo en redes de colaboración y de la existencia de decisiones colegiadas (Huerta, 2013). Todos estos conceptos pueden reforzar la cultura organizacional de la institución en general y en particular de los procesos de tutoría para hacerla más favorable al crecimiento integral del alumno.

La teoría de la innovación educativa incluye el conocimiento sobre los factores que propician u obstaculizan los cambios planeados para la mejora en algún ámbito educativo específico (Ortega et al, 2007). Las mejoras propuestas en la tutoría representan un proceso de innovación educativa que, de acuerdo con Aguerrondo (2002), tiene tiempos de inicio, de maduración y de desarrollo.

La segunda etapa de la innovación educativa, relativa a la implementación, implica llevarla a la práctica; en esta etapa se construye la viabilidad del proceso, la cual es uno de los ejes fundamentales para alcanzar el éxito. De acuerdo con Aguerrondo (2002) esta viabilidad comprende las condiciones del “Hacer”, que se agrupan en 3 grandes dimensiones:

1. La viabilidad político-cultural (querer hacer). Es necesario, por un lado, analizar profundamente y comprender las representaciones sociales sobre el centro educativo, su papel en la sociedad, qué se espera de él y, por el otro lado, se debe tener la capacidad de negociar, hacer alianzas, cooperar e impulsar la innovación entre los grupos que se resisten a adoptarla.
2. La viabilidad técnica (saber hacer). Es necesario contar con vastos conocimientos acerca del problema, sus causas, las soluciones alternativas y los resultados de experiencias relacionadas. En cuanto a la viabilidad organizativo-administrativa es necesario considerar, en la estructura de la institución educativa, cómo están conformados y unidos y cómo operan los diferentes tipos de decisiones y recursos y cómo se inserta la innovación en la burocracia existente.
3. La viabilidad material (poder hacer). Es importante determinar si se cuenta con el financiamiento y el personal suficiente para poner en práctica la innovación, así como el tiempo en que se llevará a cabo y si se contará con los recursos materiales en tiempo y forma. Esta viabilidad se relaciona con los recursos humanos, los recursos temporales y los recursos materiales.

La innovación tiene un gran reto en las reglas no escritas, por lo que para determinar la viabilidad es necesario analizar y revisar los cambios que ha tenido la cultura organizacional y trazar las estrategias que la conviertan en una cultura propicia para la innovación (Ortega *et al.*, 2007).

Metodología

El estudio de casos utilizó un método de investigación cualitativo para comprender en profundidad la realidad de la cultura organizacional del proceso tutorial en el TecNM. Se realizó a través del análisis de entrevistas a ocho actores clave de los procesos de tutoría: docentes, tutores y coordinadores de tutoría. Comprendió de agosto de 2016 a octubre de 2017.

En la investigación cualitativa se presentan tres etapas: la recopilación de los datos a través de diversas fuentes; la organización, la interpretación y el análisis de la información; la elaboración de un reporte (Strauss y Corbin, 2002). El estudio de casos se integró por tres momentos: 1) construcción de los marcos contextual y teórico, 2) investigación de campo, 3) análisis de la información y discusión de resultados.

En la revisión de la literatura, para enriquecer las perspectivas del tratamiento del tema, se realizó un estudio de gabinete en donde se consultaron varios documentos: artículos técnico-científicos y cinco tesis de grado, los cuales tratan las problemáticas de los PIT en diferentes IES.

El instrumento de investigación seleccionado fue la entrevista semiestructurada (presencial y en línea) con 30 preguntas predominantemente abiertas, integradas en una guía de entrevista. Se eligió una población de seis docentes y dos coordinadoras del programa de tutoría, siendo siete mujeres y un hombre, con los datos personales que se muestran en la tabla 1. Las coordinadoras del programa de tutoría, quienes son psicólogas de las dos instituciones, pertenecen al personal administrativo; las demás personas entrevistadas se dedican a la docencia.

Documentos para el análisis de la información

Con el propósito de analizar la información, los elementos y productos observables revisados en el apartado del marco teórico, dieron la pauta para examinar las respuestas de los actores de la tutoría sujetos de este estudio, a través de la utilización de los siguientes documentos:

1.- Categorías y subcategorías de análisis

En este documento se realizó una desagregación en ocho categorías, una por cada uno de los elementos y productos observables de la cultura organizacional que menciona Ferro et al., (2012). Para cada una de estas categorías se registraron diez subcategorías, considerando el contenido del marco teórico, como se muestra en la Tabla 2.

2.- Análisis de la entrevista

Este documento en procesador de texto, se elaboró para cada una de las entrevistas y se utilizó para su transcripción y análisis individual. En el Documento de análisis de la entrevista a las personas entrevistadas se les identificó con un código.

Este código indicó, en la primera parte, si es docente (D), si es tutor (T), si es coordinadora de tutoría de una División académica (CD), o si es coordinadora del programa de tutoría de la institución (CP), y en la segunda parte estableció el instituto tecnológico al que pertenece (TESCHA o ITESHU). En el caso del ITESHU se asignó en la primera parte del código un número para diferenciar a los tutores (T1, T2 y T3), según la Tabla 3.

Se presenta, a manera de ejemplo, un extracto del documento utilizado en la transcripción y el análisis individual de la entrevista a la coordinadora del programa de tutoría del TESCHA, en la Tabla 4.

En la primera columna se encuentra el elemento o el producto observable de la cultura organizacional, con una breve explicación.

En la segunda, está la pregunta correspondiente para tener el contexto de la respuesta presente a la hora del análisis.

En la tercera columna se hizo la transcripción fiel de la respuesta del entrevistado. Se resaltaron en color azul aquellos fragmentos que proporcionan información sobre las categorías y subcategorías de análisis.

En la cuarta columna se generó un código en el que, en su primera parte, se identifica con las iniciales al elemento o producto observable (categoría) que se relaciona con los fragmentos que proporcionan información:

CO: Comunicación	NR: Normas
CR: Creencias	PR: Prácticas laborales
VA: Valores	CP: Clima psicosocial
RI: Rituales	AF: Ambiente físico

Posteriormente, se añadió el número consecutivo del fragmento a que se refiere y al final se capturó la aportación a la investigación. De esta manera, en esta última columna se colocó la codificación de acuerdo con el siguiente ejemplo: “VA40 Sentido de los tutores de ayudar a los tutorados”.

La parte de [VA] identifica al elemento valores, el número [40] es el consecutivo que le corresponde a dicho fragmento y [Sentido de los tutores de ayudar a los tutorados] es lo que aporta a la investigación. Después se capturó en la tercera columna, al final del fragmento resaltado en color azul, la codificación correspondiente.

Análisis y resultados obtenidos

Se usó una hoja de cálculo para tener una base de datos en 845 líneas, con toda la codificación realizada. Se construyó cada línea de esta base de datos con tres espacios: en el primer espacio, el código correspondiente de cada persona entrevistada; en el segundo espacio, el código correspondiente al elemento o producto observable; en el tercer espacio, el número consecutivo del fragmento y la aportación a la investigación, según se presenta en la Tabla 5.

Este ejemplo pertenece a la entrevista del tutor 2 del ITESHU, que se clasificó dentro del clima psicosocial, que corresponde al fragmento 43 de dicha entrevista y cuya aportación se refiere a que la coordinadora del programa de tutoría plantea necesidades de tutoría a las autoridades.

Análisis por categoría

Todas y cada una de las entrevistas se examinaron concediéndoles un mismo nivel de importancia, sin embargo, puede haber personas entrevistadas que se citaron más que otras debido a la dinámica del procedimiento.

Con las subcategorías encontradas en las entrevistas realizadas a tutores y coordinadores se pudieron discutir las categorías principales y con ello se estructuró una descripción de la cultura organizacional de los procesos de tutoría.

Con base a los documentos y a la base de datos anteriores, se revisaron y transcribieron algunos fragmentos de las entrevistas. En cada una de las categorías se realizó un análisis que generó, entre otros resultados, los siguientes:

Comunicación

Los entrevistados expresaron que existe buena comunicación entre los coordinadores de tutoría de las divisiones académicas y la coordinadora del programa de tutoría, para detectar las causas de algunos problemas de los alumnos. Con respecto al objetivo del PIT, señalaron dentro de lo más importante el acompañamiento. Relacionaron el objetivo del PIT con el mejoramiento de los índices de deserción, reprobación y de eficiencia terminal. Dijeron que conocen el contenido del manual del tutor.

Manifestaron que en algunos casos sí se procura que el tutor cuente con el perfil del puesto pero que, en otros casos, se han asignado como tutores a docentes sin experiencia y sin haberles transmitido la información correspondiente. Dijeron tener conocimiento, cuando identifican una problemática que no pueden resolver, acerca de las instancias hacia las cuales canalizar a los alumnos: control escolar, psicología, centros de rehabilitación contra adicciones, entre otras.

Si bien no proporcionaron ningún índice de reprobación, de eficiencia terminal o de deserción de la institución, sí tienen una idea clara de que estos índices requieren de atención; saben, gracias al proceso de comunicación institucional, que los índices de reprobación y sobre todo el de deserción son relativamente altos en los primeros semestres y que ésta es la razón por la cual las tutorías grupales se dirigen prioritariamente a alumnos de dichos semestres.

Creencias

Las personas entrevistadas, al expresar la visión hacia el futuro, compartieron la idea de que su instituto tecnológico seguirá creciendo. Dentro de las satisfacciones de la tutoría, mencionaron experiencias muy positivas, como el ser reconocido por sus alumnos, el acercamiento y la confianza de los estudiantes hacia ellos y de cómo los jóvenes superan sus problemáticas y logran sacar adelante sus estudios.

En relación a las dificultades a las que se enfrenta el tutor, hablaron de la falta de preparación para atender ciertas problemáticas que los rebasan, tales como adicciones o problemas socioemocionales o económicos de los alumnos. La mayoría de las personas entrevistadas nos comentaron que consideran que tanto los hombres como las mujeres pueden tener un buen desempeño como tutores y que en este sentido no hay diferencia.

Mencionaron las aportaciones del PIT al desarrollo personal, académico y profesional del tutorado. Expresaron una opinión positiva acerca del PIT y de las expectativas del mencionado programa.

Valores

Dentro de los valores que mencionaron las personas entrevistadas se encuentra la honestidad, el compromiso y la responsabilidad de los tutores. En cuanto a los valores de los coordinadores manifestaron el compromiso, el apoyo y la dedicación. En relación a las autoridades, establecieron valores como el compromiso y la apertura. Respecto a otros valores existentes en los procesos de tutoría comentaron acerca de la comunicación, el sentido de pertenencia y de ayuda al alumno.

Al cuestionar a los entrevistados acerca de la percepción que tienen, relativa a la demostración de valores entre docentes, tutores y coordinadores de tutoría, en términos generales expresaron que estos valores existen en los tutores y en los coordinadores y en menor medida en las autoridades.

En cuanto a los valores que practican los tutores, establecieron que existen tutores que demuestran mucho compromiso y responsabilidad; y que en cambio otros tutores no reflejan honestidad en su actividad y se prestan a la simulación. En relación a los valores demostrados por las coordinadoras del programa de tutoría, coincidieron en que existe responsabilidad, compromiso y apoyo por parte de ellas hacia los tutores y hacia los tutorados.

Rituales

Las personas entrevistadas dijeron que los jefes de división designan a los tutores con base al perfil del docente y que también consideran la carga horaria y la disponibilidad del docente. Comentaron que existen planes para realizar la tutoría a lo largo de todos los semestres, pero que únicamente se les acompaña durante los primeros dos semestres en la tutoría grupal.

Indicaron que, para comunicar los diferentes aspectos de la tutoría, la Jefatura de Desarrollo Académico convoca a reuniones al principio, durante y al final del semestre, a través de la coordinadora del programa de tutoría. Que los acuerdos acerca de las tutorías son difundidos a través de estas reuniones y por medio de correo electrónico, con lo que se informa también a las personas que no pudieron asistir.

Expresaron que los tutores orientan a los alumnos para que estos puedan realizar los trámites administrativos necesarios y para que regularicen su situación académica, en su caso.

Mencionaron que para atender las problemáticas administrativas y académicas de los alumnos existen actividades que se repiten sistemáticamente, semestre a semestre, para guiar preferentemente a los alumnos de los primeros semestres. Entre estas actividades se encuentran los recorridos en la institución y las pláticas de orientación, en ocasiones, con la participación de alguna persona de control escolar o del área de psicología.

Normas

Los entrevistados respondieron que los alumnos generalmente son confiados y que el docente muestra disposición, lo que genera un clima de confianza adecuado entre el tutor y el alumno. Dijeron que las normas de comportamiento, que afectan esta relación, generan un clima de confianza medio y que, en general, existe un clima de confianza adecuado entre el tutor y el alumno.

En cuanto a la relación del tutor con el coordinador, establecieron que en ocasiones el clima de confianza es malo y que en otras es bueno. Algunos manifestaron que el clima de confianza en los procesos tutoriales coincide con la normatividad. En algunas de sus respuestas establecieron que la normatividad sí genera bienestar y ayuda a la realización del proceso tutorial.

Prácticas laborales

Las personas entrevistadas coincidieron en que los procesos de tutoría les brindan posibilidad de desarrollarse profesionalmente. Algunos dijeron que han tomado los cursos institucionales sobre tutoría, incluyendo los diplomados institucionales del TecNM y otros establecieron que no lo han hecho, pero que han cursado otros cursos que han fortalecido su actividad tutorial.

Coincidieron en que el trabajo de tutoría sí ha contribuido a su desarrollo laboral, al tratar a los alumnos desde una perspectiva diferente a la de docente, al conocer de sus problemas y al impulsar al tutorado a encontrar la solución más viable.

Sugirieron implementar, entre otros, cursos de programación neurolingüística, liderazgo, herramientas de intervención y pedagogía.

El clima psicosocial

En relación a los vínculos psicológicos y sociales entre los actores de los procesos tutoriales, las personas entrevistadas hablaron de los acercamientos de la coordinadora del programa de tutoría hacia los alumnos. Comentaron acerca de la función de orientación y apoyo que desempeña dicha coordinadora, en favor de los tutores y los coordinadores de tutoría de cada división.

Manifestaron que el número de alumnos que se atiende en tutorías grupales en el TESCHA son de entre 42 y hasta más de 50 aproximadamente; mientras que en el ITESHU se atiende a grupos aproximados de entre 15 y 35 alumnos.

Comentaron que en el ITESHU el tutor cuenta con cinco horas pagadas a la semana para que cumpla con: las tutorías grupales, las tutorías individuales y la elaboración de los reportes; que en el TESCHA se le paga una hora a la semana para cumplir con estas mismas responsabilidades; a los coordinadores de división de tutorías, para que cumplan con sus obligaciones, se les paga generalmente una hora a la semana. También manifestaron en el TESCHA que, en ocasiones, a algunos tutores no se les paga alguna hora semanal para cumplir con sus obligaciones de tutoría.

Ambiente físico

Las personas entrevistadas manifestaron que existen algunos espacios asignados para la tutoría individual, como el cubículo de las coordinadoras del programa de tutoría o los cubículos de los tutores entrevistados del ITESHU que comparten con otro docente, pero que en ocasiones no son lo suficientemente privados para atender alumnos que llegan con alguna problemática que requiere discreción. Establecieron que para la tutoría individual hay quienes cuentan con un cubículo compartido y hay quienes no tienen un cubículo; por lo que deben buscar alguna aula o un espacio lo más privado posible.

Comentaron que para la tutoría grupal se tienen las aulas de clase y los espacios abiertos como las canchas deportivas. Que para facilitar la labor de los tutores existe un programa informático de tutorías. Que en el TESCHA se ha generado una página web para la tutoría, de reciente creación que está en proceso de desarrollar más funcionalidades; sin embargo, algunas personas entrevistadas no hicieron mención de dicho programa y otras no le dieron crédito a su utilidad.

En el ITESHU dijeron que se cuenta con una plataforma virtual en donde se imparte en línea, entre otras asignaturas, la tutoría; pero algunas de las personas entrevistadas no hicieron mención del uso de dicha plataforma.

En ambas instituciones mencionaron que no existe equipo de cómputo asignado exclusivamente para el trabajo de la tutoría, aunque sí se cuenta con laboratorios de cómputo que se pueden utilizar para dicho trabajo.

Conclusiones

Las IES de nuestro sistema educativo, en su propio contexto y en su entorno específico, comparten con las instituciones del TecNM características muy parecidas en la cultura organizacional de sus procesos tutoriales. La problemática que existe en las IES se evidenció en la revisión de la literatura realizada para este estudio y en los encuentros académicos institucionales e interinstitucionales de tutorías en los que se tuvo oportunidad de asistir.

Para caracterizar la cultura organizacional de los procesos de tutoría de los dos institutos, a partir de las entrevistas y a través del análisis fenomenológico de sus contenidos, se revisó la teoría para describir dicha cultura y para precisar de qué manera las funciones de los procesos de tutoría se pueden adecuar a la filosofía de la gobernanza. Para proponer mejoras en los procesos de tutoría se ubicaron las tres grandes dimensiones de la implementación de la innovación educativa.

Se encontró que en la cultura organizacional de los institutos investigados, el proceso de comunicación de los procesos de tutoría tiene resultados positivos porque se han transmitido adecuadamente la misión y los valores institucionales, el objetivo del PIT y procedimientos tales como la canalización y la designación del tutor.

No obstante, en uno de los institutos tecnológicos investigados no existe una adecuada comunicación horizontal entre los jefes de división, porque no comparten los resultados obtenidos en los procesos de tutoría, ni las estrategias que están llevando a cabo. Esto afecta la coordinación entre las divisiones académicas y provoca diferentes condiciones de trabajo para el mismo puesto de tutor, que dependen entonces de la división académica a la que se pertenece.

En los dos institutos tecnológicos no existe algún mecanismo formal para que de manera sistemática los tutores manifiesten las áreas de oportunidad y las sugerencias, con respecto al desempeño de las autoridades.

En ocasiones, se ve reforzado favorablemente el clima psicosocial ya que las relaciones de los tutores con los alumnos, los coordinadores y las autoridades son impactadas positivamente con la asignación de cinco horas en favor del tutor. Con estas cinco horas se abre un mayor espacio en la agenda del docente para atender oportunamente al alumno y para cumplir con los compromisos administrativos.

En cuanto a la gobernanza, es un proceso cuya implementación requiere de condiciones que no tiene la inmensa mayoría de las IES de nuestro sistema educativo. Los conceptos que maneja la gobernanza no son del conocimiento de la comunidad académica de los dos institutos investigados. Las personas entrevistadas comentaron, opinaron y sugirieron, pero sin la certeza de que su opinión va a ser tomada en cuenta por las autoridades.

La cultura organizacional de los procesos de tutoría de ambos institutos maneja líneas de autoridad bien definidas. Desde el punto de vista de los rituales existen reuniones de retroalimentación antes, durante y al final del semestre, pero los entrevistados no mencionaron que exista diálogo y negociación de cuerpos académicos relacionados a las estructuras de toma de decisiones del PIT.

La innovación educativa que proponemos no la puede implementar un docente o un tutor, ni siquiera un jefe de división académica. A fin de que una propuesta de mejora impacte positivamente a la cultura organizacional de los procesos de tutoría, es necesario que las autoridades se involucren y adopten una mentalidad de apertura. Que apuesten al cambio y que refrenden su compromiso con la misión, la visión y los valores de la institución.

Propuestas de mejora

A partir de los valores de la gobernanza

- I. Las autoridades deben ordenar la implementación de cursos de capacitación para sensibilizar y orientar a todos los miembros del instituto tecnológico acerca de la importancia de los procesos de tutoría.
- II. Las autoridades deben estructurar equipos de trabajo constituidos por tutores, docentes y coordinadores de los procesos de tutoría, que se reúnan periódicamente, laboren en forma colaborativa y compartan resultados.
- III. Las autoridades deben empoderar a los docentes, a través de reconocer la importancia que tiene su trabajo, para que los motiven a presentar alternativas de solución y para que desarrollen todas sus potencialidades.
- IV. Los docentes se deben asumir como estudiantes para toda la vida e involucrarse con una capacitación continua, adoptando el uso de las TIC.
- V. Las autoridades deben invitar a participar a los padres de familia en reuniones de seguimiento del desempeño de sus hijos.

Con base a las entrevistas

- I. Las sesiones de tutoría deben tener un carácter obligatorio para el alumno y deben estar incluidas dentro del programa de estudios.
- II. Debe eliminarse la figura de los tutores que imparten la hora semanal de tutoría dentro del horario de clase de alguna asignatura.

III. Las horas semanales pagadas a los tutores deben ser suficientes para cumplir con sus obligaciones.

IV. El docente que sea designado tutor debe contar con un perfil que, entre otras cosas, permita que dé asesorías en alguna otra asignatura.

V. La institución debe proporcionar los espacios adecuados y debidamente acondicionados para las sesiones grupales e individuales de tutoría.

En la operación

✓ Las autoridades deben institucionalizar alguna ceremonia de entrega de reconocimientos para los tutores y coordinadores destacados.

En su conjunto, las propuestas anteriores constituyen avances que reforzarían la cultura organizacional de los procesos de tutoría en beneficio de la atención y acompañamiento hacia el alumno.

Viabilidad de las propuestas

Las propuestas de mejora que se presentaron son un proceso de innovación educativa. A través de las entrevistas se obtuvo información para determinar las dimensiones relativas a su viabilidad, ya que se detectó que existen factores presentes en la cultura organizacional de los procesos tutoriales que necesitan atención.

Viabilidad político-cultural

Se considera que, al no existir un sindicato que pueda influir en la contratación de los docentes y en la designación de los tutores, hay condiciones propicias en este aspecto para generar cambios en la tutoría. Sin embargo, esta viabilidad se debilita por el hecho de que no se cuenta con un involucramiento por parte de las autoridades, los empleados administrativos y hasta de los demás docentes, y de que no se ha creado una conciencia colectiva de la importancia que tienen los procesos de tutoría para alcanzar los objetivos institucionales.

Viabilidad técnica

En relación a esta dimensión, existen diplomados y cursos que se imparten para fortalecer los procesos de tutoría y la interrelación de los diferentes actores. Se cuenta con los manuales, los conocimientos y los procedimientos muy bien definidos para llevar a cabo los procesos de tutoría. Sin embargo, en la práctica se hace necesario implementar cursos de actualización y

capacitación para todos los miembros de la institución.

Así mismo, es importante desarrollar más los programas informáticos de tutoría con los que se cuenta, para facilitar los procesos de tutoría.

Viabilidad material

Esta dimensión es la más endeble debido a que existen muchas limitaciones en cuanto a los recursos materiales, humanos y financieros. Esto se ve reflejado en el hecho de que en uno de los institutos investigados existen docentes que son tutores, pero que no reciben un pago para esta labor. Esto hace que la tutoría la impartan de manera voluntaria y sin mayores exigencias en su desempeño, ya que la dan durante el tiempo designado para otra asignatura. De esta manera, la tutoría queda condicionada al hecho de que el profesor pueda o no pueda abrirse un espacio en alguna materia impartida a un grupo.

Nuevas investigaciones y reflexiones finales

Para futuras investigaciones se sugiere que, cuando se realice el estudio en dos o más institutos, se procure que las condiciones que rodeen a las entrevistas sean las mismas, en la medida de lo posible; ya que la diferencia puede influir en la información obtenida.

Las personas entrevistadas manifestaron una gran motivación hacia todo lo que implica la labor en los procesos de tutoría, en favor de los jóvenes alumnos. Mostraron una actitud favorable y el convencimiento que los mueve a aportar más de su tiempo y esfuerzo como tutores o coordinadores, lo que les reporta también un crecimiento personal y profesional. Para estudios posteriores sería interesante contar con la información que proporcionen otros actores, por ejemplo: los docentes que son designados tutores sin pago de hora semanal o los docentes que no participan como tutores.

La situación de los procesos de tutoría de los institutos del TecNM no es exclusiva de estos. Por ejemplo, con base a la información que se ha reunido, se puede afirmar que en otras instituciones educativas igual de importantes también surgen en la tutoría la simulación y la falta de sensibilidad.

Para impulsar la calidad en la educación es fundamental que se replantee la necesidad de aportar más recursos a la tutoría, a fin de favorecer la atención a las necesidades y expectativas de nuestros alumnos e impulsar su desarrollo integral. De esta manera se estará asegurando el acceso, la permanencia y el egreso exitoso de los alumnos.

Referencias

- Aguerrondo, I. (2002). Cómo nacen y se hacen las innovaciones. Las etapas de la innovación. En I. Aguerrondo, *Cómo piensan las escuelas que innovan. La escuela del futuro*. Buenos Aires, Argentina: Papers editores.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana, A.C. (2000). *PROGRAMAS INSTITUCIONALES DE TUTORIA Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior*. Recuperado el 03 de Octubre de 2015, de Sitio web de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí: <http://evirtual.uaslp.mx/Paginas/Default.aspx>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana, A.C. (2016). ANUARIO ESTADÍSTICO DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Ciclo escolar 2016-2017. Recuperado el 16 de septiembre de 2017, de sitio web de la ANUIES: <http://www.anui.es.mx>
- Ferro J., Bernal, D., Torres, L.A., y Noriega, P. (2012). Caracterización de la cultura organizacional de una Institución de Educación Superior. *Psicogente*, 105-120.
- Hernández, J. y Márquez, G. (2009). Una cultura organizacional sólida, uno de los retos para las instituciones de educación superior (IES). En 9º. Congreso internacional de la Universidad, sede Instituto Politécnico Nacional, Cd. de México.
- Huerta, R. (2013). Gestión educativa y prospectiva humanística. En X. Martínez, & D. Rosado, ¿Qué significa incorporar mecanismos de gobernanza en los procesos de cambio curricular?, 93-114.
- Instituto Tecnológico Superior de Huichapan (2017). Identidad. Quiénes somos. Recuperado el 14 de septiembre de 2017, del sitio web del ITESHU: <http://www.iteshu.edu.mx/>
- Morones, J. (2003). Rasgos Culturales de un Bachillerato Tecnológico. Congreso Anual 2003. Academia de Ciencias Administrativas, 1-24.
- Olmos, S.C. y Socha, K. (2006). Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional. Recuperado el 28 de Noviembre de 2016, de sitio web de repositorio de Universidad de la Sabana: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1838/131358.pdf?sequence=1>
- Ortega, P., Ramírez, M.E., Torres, J.L., López, A.E., Servín, C.Y., Suárez, L., y Ruiz, B. (2007). *Modelo de innovación educativa. Un marco para la formación y el desarrollo de una cultura de innovación*. RIED, 145-173.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Imprenta Universidad de Antioquía.

Tecnológico Nacional de México. (2014). Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2013-2018. Obtenido de sitio web del Tecnológico Nacional de México: <http://www.tecnm.mx/piid-2013-2018>

Tecnológico de Estudios Superiores de Chalco.(2017). Acerca del TESCHA. Recuperado del 14 de septiembre de 2017, de sitio web del Tecnológico de Estudios Superiores de Chalco: <http://tesch.edu.mx/>.

Terán, O. E., e Irlanda, J.L. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 96-110.

Tous, J., Bonasa, M.P., Mayor, C., y Espinosa, D. (2011) Escala Clima Psicosocial en el trabajo: Desarrollo y validación. *Anuario de Psicología*. Facultad de Psicología Universidad de Barcelona.

Figura 1. Marcos conceptuales del estudio de casos



Fuente: Elaboración propia con información de la investigación.

Tabla 1. Datos personales de los entrevistados

Código de Entrevistado	DTESCH	TTESCHA	CDTESCHA	CPTESCHA	CPTITESHU	T1ITESHU	T2ITESHU	T3ITESHU
Institución	TESCHA	TESCHA	TESCHA	TESCHA	ITESHU	ITESHU	ITESHU	ITESHU
Género	Mujer	Mujer	Mujer	Mujer	Mujer	Mujer	Mujer	Hombre
Edad	34	33	35	26	31	33	49	30
Grado Máximo de Estudios	Maestría en Educación	Maestría en Relaciones Industriales	Lic. en Informática	Lic. en Psicología	Lic. en Psicología	Lic. en Ingeniería Industrial	Mtría. en Educación	Mtría. en Energías Renovables
Años en procesos tutoriales	3	5	3	4	1	2	5	4
Situación contractual	Profesor Asignatura	Profesor de Tiempo Completo	Profesor Asignatura	Coordinador Institucional y Psicóloga	Coordinador Institucional y Psicóloga	Profesor asignatura	Profesor Asignatura	Profesor de Tiempo Completo
Horas Asignadas	35	40	30			30	35	40
Beca Estímulos	No	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí
PROMEP	No	No	No	No	No	No	Sí	No
Función en el PIT	Docente	Tutor	Coordinador de división	Coordinador del programa r	Coordinador del programa	Tutor	Tutor	Tutor

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Tabla 2. Categorías y subcategorías

I. COMUNICACIÓN	II. CREENCIAS	III. VALORES	IV. RITUALES	V. NORMAS	VI. PRÁCTICAS LABORALES	VII. CLIMA PSICOSOCIAL	VIII. AMBIENTE FÍSICO
Difusión de la misión	Percepciones de satisfacción	Colaboración	Reuniones administrativas	Reglas de conducta en la relación tutor-alumno	Posibilidades de desarrollo laboral	Relación de coordinadores con los alumnos	Campus universitario
Difusión de los contenidos del manual del tutor	Percepciones de dificultades	Reconocimiento	Ceremonias	Reglas de conducta en la relación tutor-docente	Cursos de capacitación	Relación de coordinadores con los tutores	Aula de clase
Difusión de los procedimientos para designar tutores	Percepciones del apoyo del PIT a alumnos	Compromiso	Reconocimientos	Reglas de conducta en la relación tutor-coordinador	Propuestas de cursos	Relación de coordinadores con las autoridades	Computadoras
Difusión del procedimiento de canalización	Expectativas sobre el PIT	Honestidad	Manera formal de comunicar acuerdos	Normatividad en el Manual de los lineamientos Académico-administrativos	Experiencia que se adecúa por normas o parámetros consensuados	Relación de tutor con alumno de tutorías grupales	Programas de cómputo
Difusión de los índices de desempeño de la institución	Propuestas técnicas	Eficiencia	Atención repetitiva y sistemática de problemáticas	Normatividad en el Manual del tutor	Nivel de actividades del trabajo	Relación de tutor con alumno de tutorías individuales	Infraestructura
Transmisión de mensajes	Propuestas de recursos humanos	Calidad	Evaluación de resultados de tutoría	Normas de comportamiento sobreentendidas	Cómo se hacen las cosas en la institución	Condiciones en el entorno de trabajo	Herramientas para laborar
Flujo de mensajes entre los actores de tutoría	Propuestas materiales	Confianza	Mecanismos de reconocimiento	Normas de comportamiento explícitas	Especificidad de las funciones	Organización del trabajo	Tecnologías existentes
Flujo de mensajes entre la institución y su medio	Propuestas económicas	Fraternidad	Actividades rutinarias	Normas de comportamiento habladas	Dedicación a la labor	Contenido del trabajo	Distribución de espacio físico
Sistema compartido de significados	Expresión de la realidad	Motivación	Prácticas administrativas	Normas de comportamiento escritas	Hábitos del trabajo	Forma de llevar a cabo las tareas	Decoración de los edificios
Ideología	Forma de pensar y sentir	Sentido de pertenencia	Entrenamiento y capacitación	Normas compartidas que guían comportamiento	Comportamientos verbales y no verbales	Estilos directivos	La forma de vestir

Fuente: Elaboración propia con recopilación de varios autores.

Tabla 3. Codificación de personas entrevistadas

Código	Persona entrevistada
DTESCHA	Docente del TESCHA
TTESCHA	Tutora del TESCHA
CDTESCHA	Coordinadora de tutoría de una División Académica del TESCHA
CPTESCHA	Coordinadora del programa de tutoría del TESCHA
T1ITESHU	Tutora 1 del ITESHU
T2ITESHU	Tutora 2 del ITESHU
T3ITESHU	Tutor 3 del ITESHU
CPITESHU	Coordinadora del programa de tutoría del ITESHU

Fuente: Elaboración propia con base a la información de las entrevistas.

Tabla 4. Extracto del Documento de análisis de la entrevista

Elementos y Productos observables (Categorías)	Ítem	Transcripción de la respuesta e identificación de extractos para asociarlo a las categorías	Aportaciones codificadas
Valores (Elemento) Los valores son los principios, conceptos y cualidades que orienta las actitudes y conductas de los integrantes del grupo.	8. ¿Del 0 al 10, cómo calificaría el grado de colaboración, reconocimiento, compromiso, y honestidad de los tutores? Explique su respuesta.	A los tutores... pienso que con un 6, porque evidentemente pasa aquí una situación muy en particular, que hay algunos tutores que están muy comprometidos con el programa(VA37), que tengo que reconocerlo, son tutores que trabajan arduamente, que se dedican, que piensan en que necesidades tiene el estudiante(VA38), cómo le ayuda; y que incluso dedican más tiempo que el que tienen en realidad para hacer sus actividades(VA39), y no solamente por repartir esta parte administrativa, sino porque realmente tienen esa costumbre de ayudar, de hacer algo(VA40). No obstante y de forma lamentable... puedo decir que incluso la mayoría de los tutores no está bajo esta línea, y son tutores, pues ahora sí que se hacen llamar tutores, pero que en realidad no hacen nada en esa función(VA26), por ende pues pienso que si sería un seis así como que son un porcentaje un poco bajo, porque si necesitamos, insisto, toda la colaboración del tutor (VA41).	VA37 Compromiso de Tutores con el programa VA38 Dedicación de tutores que trabajan arduamente para atender necesidades del tutorado. VA39 Disposición de los tutores para dedicar más tiempo del designado para sus actividades tutoriales. VA40 Sentido de los tutores de ayudar a los tutorados. VA41 Colaboración necesaria del tutor.

Fuente: Elaboración propia con información recabada en la entrevista.

Tabla 5. Línea de la base de datos para la recolección de la codificación

T2ITESHU	CP	43. La coordinadora del programa de tutorías plantea necesidades de tutoría a autoridades
----------	----	---

Fuente: Elaboración propia con información recabada en la entrevista.