



UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL PROGRAMA
INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA,
CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UJED**

Temática: Desarrollo Integral de los alumnos

Autores: Ma. Concepción Rico Pérez, Jesús Job Reza Luna y Manuel de Jesús Martínez Aguilar
Correos electrónicos: conirico@hotmail.com jesusjobrezaluna@hotmail.com m10mx@yahoo.com.mx
Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango.
Fanny Anitúa y Priv. Loza CP 34,000, Durango, Dgo. Tels. 812 21 33 (66) FAX 811 73 66.

ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UJED

RESUMEN

Estudiosos de las organizaciones señalan que aquellas que aplican la Administración del Conocimiento (AC), “tienen mayor capacidad para proponer nuevas alternativas en cuanto a formas de trabajar, capacitar y educar; métodos para generar y generalizar conocimiento y enfoques para capitalizar el conocimiento” (De la Rosa et al, 2009). Pero, ¿Cómo aplicar la Administración del Conocimiento en el Programa Institucional de Tutoría de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración (PIT- FECA) de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED)?

El propósito de esta investigación consiste en identificar y describir los instrumentos y técnicas empleadas por los tutores tanto para diagnosticar las necesidades de los tutorados, así como las aplicadas para orientarlos en la solución de sus dificultades, identificar la presencia de innovación o creación de los mismos y organizar este conocimiento para ponerlo a disposición del Cuerpo de Tutores de esta institución.

De acuerdo a la metodología empleada, la investigación tomó dos vertientes: el objetivo inicial y el punto complementario, basado en los resultados y plasmado en el documento denominado “Instrumentos para el diagnóstico de necesidades tutoriales y técnicas en la orientación a la solución de las dificultades de los estudiantes empleados por el Cuerpo de Tutores de la FECA-UJED.”

La presente investigación se sustenta en los preceptos de la Teoría del Conocimiento en las Organizaciones. En cuanto a la metodología, se describen los métodos y técnicas utilizadas. Por último, se presentan los resultados, en algunos casos se proporcionan recomendaciones.

Palabras clave

Administración del conocimiento (AC), Programa Tutorías, Instrumentos tutores, Técnicas tutores

INTRODUCCIÓN

Según algunos autores como Grant (2000), “la práctica de la Administración del conocimiento (AC) ha mostrado resultados en cuanto ayudar a difundir las mejores prácticas, acelerar el desarrollo de nuevos productos, mejorar el diseño de los lugares de trabajo e incrementar la efectividad de los planes estratégicos”. Desde este punto de vista la práctica de la Administración del Conocimiento es benéfica a cualquier organización, ya que también “el conocimiento que generan los empleados talentosos en una organización constituye el renglón donde el intercambio de ideas, experiencias, *expertise* y *know how* llega a ser redituable” (De la Rosa *et al*, 2009). Pero, ¿Cómo aplicar la Administración del Conocimiento en el Programa Institucional de Tutoría de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración (PIT- FECA) de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED)?

En la Facultad de Economía, Contaduría y Administración (FECA) de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED), como en muchas otras de nuestro país, se han llevado a cabo una serie de cursos, cuyo propósito es el de capacitar a los maestros para que puedan desarrollar cabalmente su función como tutores académicos. Los tópicos de los cursos abordan temáticas relacionadas con los instrumentos y técnicas que puede utilizar el tutor. Derivado de la evaluación de las capacitación, han surgido algunas interrogantes motivo principal del presente estudio, tales como, ¿Cuáles son los instrumentos y técnicas aplicadas por los tutores en el ejercicio de su acción tutorial?, ¿Qué otros instrumentos ha desarrollado la Institución?. Cabe destacar que algunas Instituciones han adaptado herramientas tales como: “Matriz semanal, FODA, Plan de carrera, T&T, Árbol de correlatividades, Ficha para la toma de apuntes, Exposiciones orales, Elaboración de informes” (FRGP.UTN, 2009), etcétera.

Objetivo

Conocer los instrumentos empleados por los tutores para diagnosticar los problemas en los tutorados así como las técnicas para orientarlos en la solución de sus problemas cotidianos e identificar las herramientas mejoradas y/o creadas en el ejercicio de su acción tutorial.

Justificación

El conocimiento de la práctica de la AC en nuestro país es reciente, quizá por no ser muy divulgada, “hasta el momento son pocas las empresas que tienen establecidos objetivos relacionados con esta disciplina y las que ya llevan a cabo acciones concretas en este sentido, apenas están evaluando los resultados” (De la Rosa *et al*, 2009).

Delimitación del objeto de estudio

Este estudio se realizó en la población que constituye el cuerpo de tutores de la FECA-UJED. El modelo parcialmente utilizado se describe en la tabla 1. , tomado del de Probst *et al*. (2001), y modificado por De la Rosa *et al* (2009) “ya que se propone en primer lugar la fase del conocimiento en vez de la fase que consiste en retenerlo”. Para esta investigación se toma el modelo de Probst hasta la fase 2 correspondiente a la Adquisición del conocimiento, sin llegar a las fases de Desarrollo, Transferencia, Utilización, Evaluación y Retención del conocimiento. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Fases del Modelo de la AC

Fase	Explicación
Identificación del conocimiento	Es “el análisis y la descripción del conocimiento de una empresa” (p. 30).
Adquisición del conocimiento	Tener “acceso a los expertos y a la experiencia que le son esenciales” (p. 107).
Desarrollo del conocimiento	“Incluye todas aquellas actividades administrativas mediante las cuales se procura adquirir las competencias con que no se cuenta, o crear aquellas que no existen todavía dentro ni fuera de la empresa” (p. 130).
Transferencia del conocimiento	“Es el proceso de compartir y difundir el conocimiento que ya está presente en la organización” (p. 32).
Utilización del conocimiento	“Es asegurar que el conocimiento presente en una organización se aplique de manera productiva para beneficio de la misma” (p. 32).
Evaluación del conocimiento	“Significa decidir si se han cumplido o no los objetivos del conocimiento” (p. 245).
Retención del conocimiento	“Depende del uso eficaz de una amplia gama de medios de almacenamiento de la organización” (p. 33).

Fuente: De la Rosa M.E., *et al*. 2009.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles instrumentos utilizan los tutores de la FECA-UJED para diagnosticar los problemas de sus tutorados?
- ¿Cuáles técnicas recomiendan o utilizan los tutores de la FECA-UJED al orientar a sus tutorados en la solución de sus problemas?

Administración del Conocimiento

La Administración del conocimiento (del inglés Knowledge Management) es un concepto aplicado en las organizaciones, que pretende transferir el conocimiento y experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros integrantes y transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir. Los sistemas de gestión del conocimiento, soportan la creación, captura, almacenamiento y distribución del conocimiento y la experiencia de la organización (Piorun, 2010). El proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "Aprendizaje Corporativo", tiene como objetivos:

1. Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente.
2. Facilitar la creación del nuevo conocimiento.
3. Iniciar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para producir un realzado funcionamiento de negocio.

La AC es el conjunto de procesos que gobiernan la creación, diseminación y apalancamiento del conocimiento para cumplir los objetivos organizacionales. Se enfoca en “hacer lo correcto” en lugar de “hacer algo correctamente” (Chyi y Yang, 2000). La AC se relaciona con la manera en que las personas resuelven los problemas, cómo emplean información y en cómo organizan, almacenan y recuperan este conocimiento.

Para Piorun (2010) la gestión del conocimiento es un proceso consistente en cuatro pasos:

1. Descubrimiento y captura
2. Clasificación
3. Recuperación
4. Distribución

Según Horwitch y Armacost (2002), “La AC es la práctica de crear, capturar, transferir y tener acceso al conocimiento y la información correcta cuando se necesita tomar las mejores decisiones, realizar acciones y entregar resultados como respuesta a la estrategia de negocios. Otra definición es la que nos proporciona Piorum (2010) “la gestión del conocimiento es administrar los flujos de conocimiento dentro de la organización, a efectos de lograr que las personas puedan acceder al mismo en tiempo y forma para reutilizarlo.”

De igual manera, han existido quienes han hablado de trabajadores del conocimiento como Peter Drucker que empleó el término Knowledge worker en 1959 para definir a los trabajadores que aportan su conocimiento, previamente adquirido, a su trabajo. En 1966 fue más allá cuando afirmó que: “cada trabajador del conocimiento es responsable de dar una contribución que afecte a la capacidad de la organización para realizar y obtener resultados”; son trabajadores que se gestionan a sí mismos, la innovación es parte de su trabajo, necesitan formación continua, su productividad se basa en calidad no en cantidad y deben ser tratados como un activo de la organización (Piorun, 2010).

Se ha estado hablando de Administración y de los trabajadores del conocimiento pero, ¿Qué es el conocimiento? El conocimiento es una “construcción de la realidad que depende de la situación y las personas implicadas, no de una verdad absoluta o de realidades incontrovertibles” (Von Krogh *et al.*, 2002). Es decir, el conocimiento surge de la experiencia de los empleados que trabajan en las actividades de las organizaciones, está relacionado con la acción y puede ser utilizado por otros en sus tareas. Dentro de las organizaciones existen tres tipos de conocimiento: tácito, explícito y latente. (Ver fig. 1)

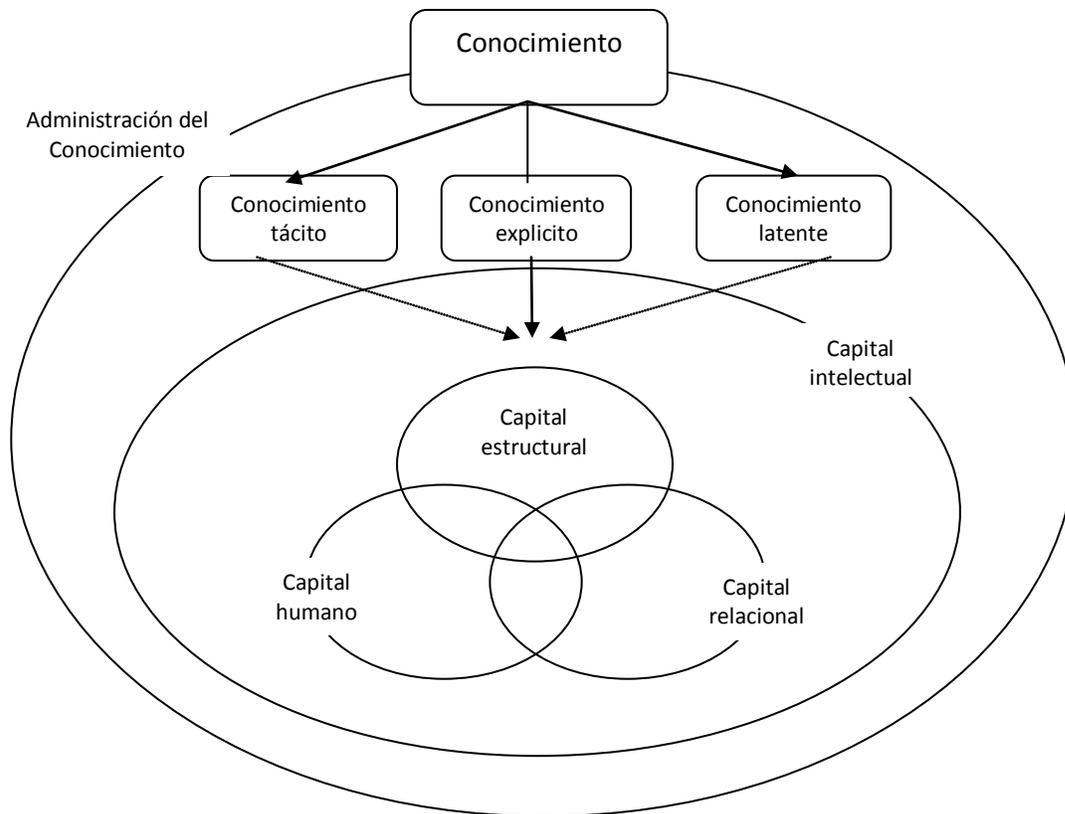


Figura 1.
 Modelo conceptual teórico de la administración del conocimiento
Fuente: adaptado de De la Rosa *et al*, 2009: 111.

Con Nonaka y Senge, por ejemplo, encontramos premisas básicas acerca que el conocimiento es la información tratada con un propósito, que está indivisiblemente unido a las personas, que solo pueden expresar parte de lo que conocen, siempre queda un resto que es el conocimiento tácito interiorizado de gran valor pero difícil de transmitir o explicitar (Arbonés, 2010).

El conocimiento tácito pues, está constituido por la intuición y las ideas, y tiene sus raíces en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona (Nonaka y Takeuchi, 1999). Este tipo de conocimiento suele ser local y transmitido oralmente, sin registrarse en algún documento o archivo. “Es difícil de expresar verbalmente”, ya que se basa en acciones y no es posible reducirlo a reglas y recetas (Choo, 1999). Este conocimiento se adquiere a través de un proceso individual interno y son ejemplos del mismo la reflexión, la experiencia o los talentos individuales y es adquirido, enseñado y compartido a través de viajes, consultores, rotación de trabajos, comunidades de conocimientos, mitos, etc.

Siendo más explícito Piorun (2010) comenta: el conocimiento tiene origen en las mentes de las personas y en medios físicos, por su parte Domingo Valhondo en su libro *Gestión del conocimiento*, los clasifica en: Conocimiento tácito, que es el conocimiento personal, almacenado en las cabezas de los individuos, difícil de formalizar, registrar y articular y Conocimiento explícito que es el conocimiento almacenado en medios físicos, en cualquiera de las formas.

Parafraseando a Choo (1999), el conocimiento explícito se manifiesta a través del lenguaje, símbolos, objetivos y artefactos. Es conocimiento técnico que se obtiene mediante la educación formal y requiere un nivel académico de entendimiento. Este tipo de conocimiento se basa ya sea en objetos (productos, patentes, códigos de software, base de datos, dibujos técnicos, herramientas, prototipos y fotografías) o en reglas (rutinas, políticas o procedimientos).

Por último está el conocimiento latente, el cual es un conocimiento perdido u olvidado en las organizaciones, se puede aprovechar convirtiéndolo en conocimiento tácito o implícito, al encontrarlo es posible ponerlo en práctica, coadyuvando al logro de los objetivos. Para recuperarlo se requiere al ser humano para encontrarlo y así aprovecharlo.

Por otro lado, el conocimiento se puede transmitir de diferentes maneras; una de esas formas es con la interacción de los individuos (conocimiento tácito interactuando con conocimiento tácito) esto se denomina socialización. Otra forma es la externalización donde se transforma conocimiento tácito a explícito y documentarlo. La internalización es la transformación de conocimiento explícito a tácito y la combinación, conocimiento explícito a explícito.

Capital Intelectual

El capital intelectual “consiste en la combinación del conocimiento personal de sus empleados y el conocimiento de la organización que no resulta afectado por los cambios de personal (Hu, 1998). Es decir el capital intelectual corresponde a una ventaja intelectual a nivel estratégico y global, mientras que la AC se refiere a los componentes de la ventaja intelectual desde un punto de vista táctico u operacional. El capital humano “es la fuente de innovación y renovación ya sea por las ideas geniales que aparecen en el laboratorio o por los nuevos contactos del representante de ventas (Stewart, 1998).

Este capital intelectual a su vez está constituido por el capital humano (capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de las organizaciones) (Nevado y López, 2002). El capital estructural que es el mecanismo que reúne envasa, promueve y distribuye los frutos del intelecto (Stewart, 1998). Y el capital relacional (cliente) que finca su valor en las relaciones entre la organización y la gente con la cual esta hace negocios (Stewart, 1998).

El aprendizaje

Hoy en día los entornos de las organizaciones son cambiantes, por consiguiente, no interesa tanto acotar los aspectos externos, tales como tecnología, competidores, proveedores, clientes y prospectos ya que el panorama cambia a diario. Lo importante de hoy es preparar a la organización y a las personas para responder a los cambios. La capacidad de adaptarse pasa a ser el mayor activo de una organización para así poder ser competitivos. De esta manera, en las teorías de competitividad basada en los recursos se afirma que el principal recurso de una organización es el conocimiento (Arboniés, 2010). Los trabajos de Peter Senge, y Nonaka y Takeuchi, han popularizado la idea de la organización que se adapta en base a aprender constantemente y a crear conocimiento, pasando de gestionar recursos escasos a aprovechar algunas de las numerosas oportunidades que pasan por delante de nuestra puerta (Arboniés, 2010).

Una de las ventajas más significativa de este enfoque (Administración del conocimiento), es que una organización dotada de un sistema de gestión del conocimiento tenderá a maximizar el rendimiento del aprendizaje (Arraez, 2006). El conocimiento que en cualquiera de sus formas se genera dentro de las organizaciones a través de sus trabajadores, será útil siempre y cuando sus trabajadores estén abiertos al aprendizaje. Uno de los mayores exponentes de una corriente en la administración, Senge (1992), plantea la necesidad de que los equipos, en una organización abierta al aprendizaje, funcionen como una totalidad, es decir que la energía de cada uno de los miembros del equipo se encaucen en una misma dirección. Este fenómeno denominado alineamiento, a nivel de los equipos también es necesario entre los equipos, la red de información y la de recursos telemáticos. Tal alineamiento de recursos genera costos de aprendizaje mucho menores (Arraez, 2006).

Y en relación a los equipos de información, el soporte de un sistema de gestión del conocimiento lo constituye la información documental que a diario es generada en las organizaciones. De manera que si la misma se maneja en forma automatizada se podrá mantener más accesible y más segura, por lo tanto más viva. Este objetivo justifica por sí mismo la incorporación de unos métodos y unas aplicaciones informáticas apropiadas (Arraez, 2006).

Al capturar, almacenar y emplear el conocimiento, en los procesos organizacionales se genera valor añadido a las organizaciones lo cual reduce el costo de aprendizaje. Los sistemas de gestión del conocimiento deben orientarse a minimizar la energía consumida y maximizar la energía producida para la adquisición y producción de nuevos conocimientos que a su vez agreguen valor a la organización. La ecuación del conocimiento en las organizaciones plantea que en un momento dado cuando la realización de los procesos organizacionales envuelve la utilización del conocimiento, se consume una determinada cantidad de energía en recursos (humanos y materiales). Al plantearse en otro momento un proceso análogo pueden ocurrir dos cosas: reproducir el mismo consumo energético o minimizar dicho consumo, disponiendo de un sistema de gestión del conocimiento que permita utilizar el conocimiento producido y acumulado (Arraez, 2006).

El Programa Institucional de Tutoría FECA-UJED

Los Programas de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, de la Universidad Juárez del Estado de Durango (FECA/UJED), van encaminadas a dar respuesta a las necesidades tanto del estudiantado como a las que plantea la sociedad; una educación que responda a las necesidades de un nuevo mundo globalizado para lo cual se requiere una educación de calidad y que es la preocupación fundamental de quienes realizan esta función en nuestro país.

El Programa Institucional de Tutorías de la FECA pretende fortalecer a la Facultad para que cumpla con sus fines establecidos, teniendo este programa sus propios objetivos de acuerdo a lo establecido por ANUIES (2009) y que a continuación se mencionan:

1. Contribuir a elevar la calidad del proceso formativo en el ámbito de la construcción de valores, actitudes y hábitos positivos y a la promoción del desarrollo de habilidades intelectuales en los estudiantes.
2. Revitalizar la práctica docente mediante una mayor proximidad e interlocución entre profesores y estudiantes para, a partir del conocimiento de los problemas y expectativas de los alumnos, generar alternativas de atención e incidir en la integralidad de su formación profesional y humana.
3. Contribuir al abatimiento de la deserción, y evitar la inserción social de individuos sin una formación acabada, pero con graves limitaciones para su incorporación al mercado laboral.
4. Crear un clima de confianza que, propiciando el conocimiento de los distintos aspectos que pueden influir directa o indirectamente en el desempeño escolar del estudiante, permita el logro de los objetivos del proceso educativo.
5. Contribuir al mejoramiento de las circunstancias o condiciones del aprendizaje de los alumnos a través de la reflexión colegiada sobre la información generada en el proceso tutorial.
6. Permitir que las IES cumplan con la misión y objetivos para los cuales fueron creadas (eficiencia, pertinencia). Siendo la principal finalidad de las Instituciones de Educación Superior la formación de los estudiantes, que son quienes justifican la existencia de las mismas y por consiguiente, la atención debe de estar enfocada en ellos, para que su preparación sea sobresaliente no solamente dentro de la institución, sino proporcionarles también las herramientas que les permitan una vida exitosa.

En otras palabras, los objetivos del Programa Institucional de Tutorías de dicha Facultad van orientados a abatir los índices de deserción, reprobación, rezago, y propiciar la eficiencia terminal e incrementar la calidad y la productividad académica y científica. La vocación, la preparación adecuada y la mejora continua para la función tutorial, le permitirán al tutor identificar los problemas que pudiera tener el tutorado, así como saber despertar en él las cualidades que ya posee y que son necesarias para lograr los objetivos académicos.

Cada Institución de Educación Superior y cada Facultad tienen planteados sus propios objetivos al igual y cada Programa de Tutorías tiene los propios acordes a los primeros, para lograrlos es

necesario ofrecer al estudiante diversas alternativas o herramientas para resolver situaciones en el proceso enseñanza-aprendizaje, como pueden ser técnicas de lectura y comprensión, estrategias de estudio, entre otras.

Desafortunadamente, algunos estudiantes abandonan los estudios, reprueban las asignaturas, se quedan a la zaga, o no presentan su examen profesional por razones que pudieran ser evitadas si fueran detectadas y conocidas en tiempo por la Institución. Los problemas académicos son causados por situaciones socioeconómicas, familiares, la salud integral (física-psicológica) del alumno, entre otras. La Facultad de Economía, Contaduría y Administración, en un intento de abatir esta problemática y tomando como base el contar con un potencial humano susceptible de ser formado como tutores, inicia este programa en el año 2003 usando el modelo propuesto por la ANUIES, capacitando inicialmente a sus PTC (profesores de tiempo completo) y a los maestros de medio tiempo y HSM (hora semana mes) que manifiesten interés en el programa.

Ya en la práctica, se recomienda que el tutor en la primera entrevista con sus tutorados, explique qué son las tutorías, proporcione el formato donde anoten sus Datos Generales y contesten el formato de Detección de Necesidades de Tutoría. En la segunda sesión, ya individualmente y diagnosticadas las necesidades de tutorías, se entrevista a cada tutorado, se orienta, se le sugiere y se comprometen ambos a realizar acciones encaminadas a resolver la problemática para la siguiente sesión, por último, se le da seguimiento al avance en la solución. En cada sesión se anota la fecha, el diagnóstico y los avances y acuerdos para la siguiente sesión; este documento es firmado por el tutorado y el tutor.

Así como se reconoce que existen diferentes tipos de aprendizaje, de la misma manera se reconoce que cada tutor crea su propio estilo de tutorías, habrán tutores muy directivos, otros no tanto, por consiguiente la política es que el tutor disponga de las herramientas de tutorías que mejor se adapten a sus gustos; existen tutores que aplican instrumentos para diferentes diagnósticos, mientras que hay otros que solamente utilizan la entrevista, así como también se emplean técnicas para la toma de decisiones y solución de problemas o inclusive, se supone que existen quienes han creado sus propias herramientas.

De esto surge la idea de este estudio en el cual se pretende conocer y retroalimentar al cuerpo de tutores sobre la disposición de estos instrumentos, técnicas y herramientas con efectividad probada, ya fueran adquiridos, mejorados o creados por los propios tutores de la Facultad, tanto para diagnosticar las necesidades de tutorías de los estudiantes, así como para la solución a sus dificultades, por último, también se intenta llegar identificar la innovación y/o creación del conocimiento originado a través del apoyo y la reutilización de las experiencias, conocimientos y habilidades de los tutores. En pocas palabras se pretende llegar a la Administración del Conocimiento del Programa Institucional de Tutorías de la FECA-UJED.

Metodología:

La metodología empleada está de acuerdo a la del desarrollo de la Administración del Conocimiento y se realizaron dos únicas fases:

Tabla 2. Fases empleadas del Modelo de la AC

Fase	Explicación
Identificación del conocimiento	Es “el análisis y la descripción del conocimiento de una empresa” (p. 30).
Adquisición del conocimiento	Tener “acceso a los expertos y a la experiencia que le son esenciales” (p. 107).

Fuente: De la Rosa M.E., *et al.* 2009.

Identificación del conocimiento

En esta fase se elaboró un cuestionario para hacer un diagnóstico sobre los instrumentos y técnicas utilizadas por los tutores durante las sesiones de tutoría, bien fueran aprendidas, mejoradas y/o creadas tanto para el diagnóstico de necesidades como para la orientación hacia la solución de los problemas de los tutorados, aprendidas inicialmente por los tutores mediante consultas a expertos, cursos impartidos o por iniciativa propia en algunas otras fuentes. Se realizó la prueba piloto del cuestionario y posteriormente se llevó a cabo la encuesta.

Se estimó conveniente hacer un censo entre los tutores de la FECA, pero fue difícil por diversos motivos, ejerciendo su año sabático, incompatibilidad de horarios, poca disposición, etc. Finalmente, de una población de 39 tutores, se encuestaron a un grupo de 30.

En el apartado de resultados, se describe el diagnóstico de los Instrumentos y Técnicas utilizadas por los tutores de la FECA-UJED, y así se tiene concluida la primera fase del modelo de Administración del Conocimiento “Identificación del conocimiento” que consiste en “el análisis y la descripción del conocimiento de una empresa”.

Adquisición del conocimiento

En esta fase se identificaron los instrumentos y técnicas novedosas, es decir, no utilizadas por la mayoría del Cuerpo de Tutores. En el siguiente paso que se encuentra actualmente en desarrollo, por consiguiente, se volverán a entrevistar a diez tutores quienes se distinguieron por utilizar estas herramientas. Se les solicitará el nombre de su técnica o instrumento, nombre del autor, la descripción de la técnica o instrumento, el instrumento en sí, su interpretación y/o evaluación, así como la narración de sus experiencias personales en el empleo de este instrumento o técnica, de esta manera se estaría terminando con la segunda fase “acceso a los expertos y a la experiencia que le son esenciales”. En base a esta información se elaborará un documento en el cual se integrarán los “Instrumentos para el diagnóstico de necesidades tutoriales y técnicas en la orientación a la solución de las dificultades de los estudiantes empleados por el Cuerpo de Tutores de la FECA-UJED.”

Resultados

Los resultados permitieron a responder a las preguntas básicas de la investigación. ¿Qué instrumentos utilizan los tutores de la FECA-UJED para diagnosticar los problemas de sus tutorados? ¿Qué técnicas recomiendan o utilizan los tutores de la FECA-UJED al orientar a sus tutorados en la solución de sus problemas?

Respecto a la primera pregunta, ¿Qué instrumentos utilizan los tutores de la FECA-UJED para diagnosticar los problemas de sus tutorados? se obtuvieron los siguientes resultados:

En la mayoría de los casos el instrumento utilizado por los tutores de la FECA-UJED para diagnosticar los problemas de sus tutorados es la entrevista con un 37% siguiendo en porcentaje los instrumentos denominados Cuestionarios personales (Diagnóstico de necesidades) y Hábitos

de estudio con un 20%; dicho cuestionario es proporcionado por la Coordinación del PIT de la FECA-UJED. (Ver tabla 3 y fig. 2)

Tabla 3.
Instrumentos utilizados para diagnosticar los problemas individuales de los tutorados

INSTRUMENTOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1	ENTREVISTA	11	36.7	36.7	36.7
2	CUESTIONARIO PERSONAL (DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES) Y HABITOS DE ESTUDIO	6	20.0	20.0	56.7
3	TODAS LAS ANTERIORES	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

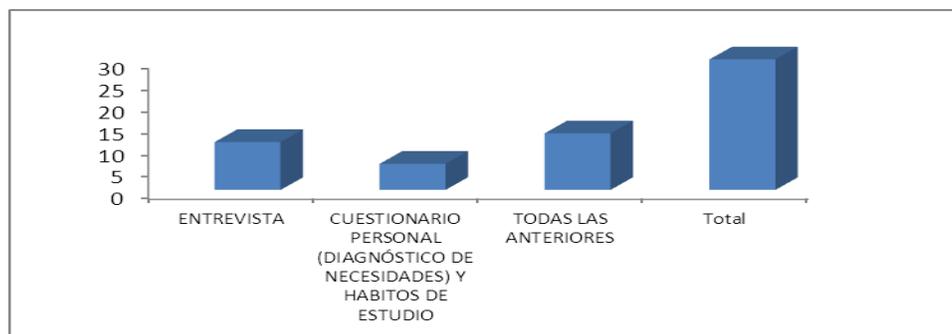


Figura 2.
Instrumentos utilizados para diagnosticar los problemas individuales de sus tutorados

Con respecto a la segunda pregunta ¿Qué técnicas recomiendan o utilizan los tutores de la FECA-UJED al orientar a sus tutorados en la solución de sus problemas?, se obtuvieron los siguientes resultado: la mayoría de los tutores emplean cómo técnica para orientar a los tutorados en la solución de sus dificultades la entrevista en un 53% y en segundo lugar se emplean cuestionarios especializados con un 13% y por último, el resto de los tutores, el 33% emplean ambas técnicas. (Ver tabla 4 y fig.3)

Tabla 4.
Técnicas aplicadas para orientar a los tutorados en la solución de sus dificultades

TECNICAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1	ENTREVISTA	16	53.3	53.3	53.3
2	CUESTIONARIOS ESPECIALIZADOS	4	13.3	13.3	66.7
3	TODAS LAS ANTERIORES	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

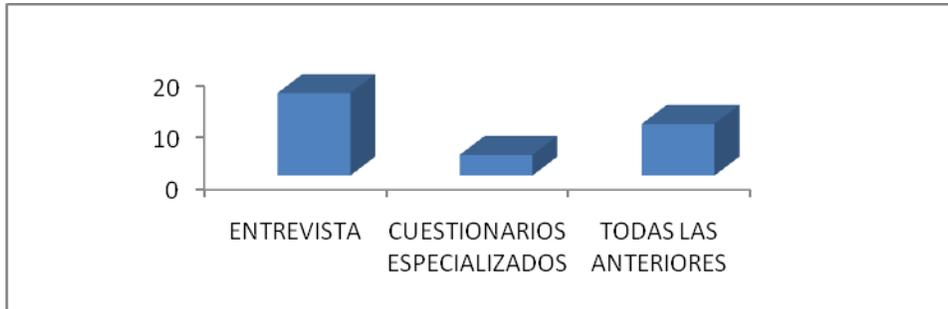


Figura 3.

Técnicas aplicadas para orientar a los tutorados en la solución a sus dificultades

Con relación al ítem, “Enumere las actividades realizadas durante su gestión como tutor”, el 17% se dedica a la tutoría individual y grupal, un 10% realiza el seguimiento de problemas, otro 10% proporciona orientación, muy pocos realizan la entrevista, el 7%, y la gran mayoría, el 56%, realiza todas estas actividades. (Ver tabla 5 y fig. 4)

Tabla 5.

Actividades realizadas durante la gestión de tutor

ACTIVIDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1 ENTREVISTA	2	6.7	6.7	6.7
2 SEGUIMIENTO DE PROBLEMAS	3	10.0	10.0	16.7
3 TUTORIA GRUPAL E INDIVIDUAL	5	16.7	16.7	33.3
4 ORIENTACION GENERAL	3	10.0	10.0	43.3
5 TODAS LAS ANTERIORES	17	56.7	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

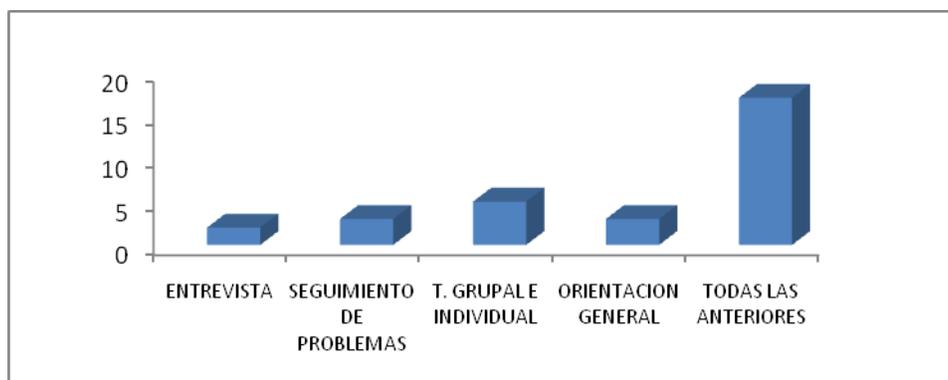


Figura 4.

Actividades realizadas durante la gestión de tutor

Con respecto a la pregunta ¿Qué ventajas y dificultades ha detectado sobre las asesorías académicas? el 83% de los tutores, respondieron que sus tutorados tienen problemas académicos, es decir, los tutorados les han comentado que tienen dificultad con determinada materia, ellos los canalizan con los asesores, pero no todos asisten a la asesoría; el resto 17%, no contestó. (Ver tabla 6 y fig. 5)

Tabla 6.
Ventajas y dificultades en las asesorías académicas

	ASESORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1	PROBLEMAS ACADEMICOS, ORIENTACIONES	25	83.3	83.3	83.3
2	NO HAY RESPUESTA	5	16.6	16.6	100
	Total	30	100.0	100.0	

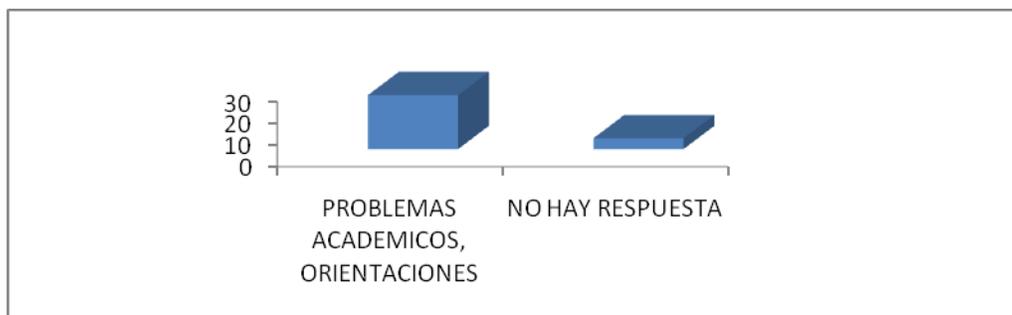


Figura 5.
Ventajas y dificultades en las asesorías académicas

Con respecto a los servicio de Psicología y Odontología ¿Qué ventajas y dificultades ha observado? Los resultados señalaron que el 50% de los tutores se quejan de la poca asistencia de los alumnos a estos servicios a pesar de conocerlos, tal vez es por falta de tiempo o interés, el 33.7% cree que los servicios son buenos y el resto 16.3%, no contestó. (Ver tabla 7 y fig. 6)

Tabla 7.
Servicios de psicología y odontología

	SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1	FALTA ASISTENCIA	15	50.0	50.0	50
2	SERVICIOS BUENOS	10	33.3	33.3	83.3
3	NO HAY RESPUESTA	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

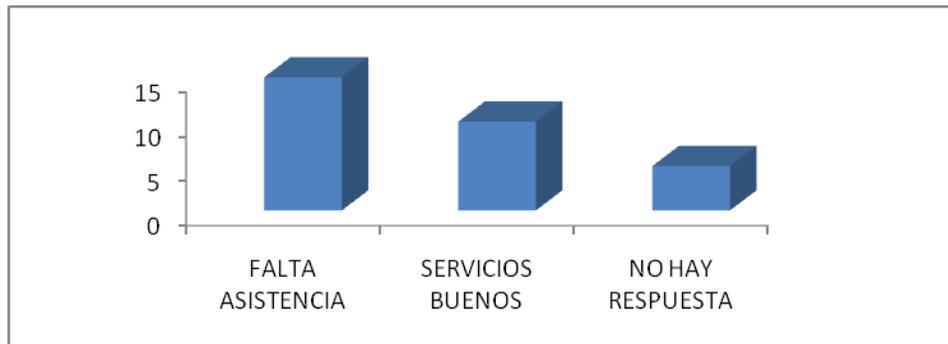


Figura 6.
Servicios de psicología y odontología

Se les solicitó a los tutores proponer algunos otros servicios requeridos para eficientar la gestión de tutoría en: (a) estudiantes y (b) tutores. Respecto a los servicios solicitados para los estudiantes (a), se obtuvo que un 27% creen que se pueden mejorar los servicios siempre y cuando se tenga mayor responsabilidad por parte de los tutorados en cuanto a la asistencia y brindarles más autoridad a los tutores para exigirla, el 23% de los tutores solicitan mayor apoyo, el 17% más sesiones para las asesorías, otro 17% solicitaron todas las anteriores y por último, otro 17% no contestaron. (Ver tabla 8 y fig. 7)

Tabla 8.
Propuestas de servicios referentes a estudiantes

PROPUESTAS REFERENTES A ESTUDIANTES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1 MAS APOYO	7	23.3	23.3	23.3
2 MAS ASESORIAS	5	16.7	16.7	40.0
3 MAS RESPONSABILIDAD - AUTORIDAD	8	26.7	26.7	66.7
4 TODAS LAS ANTERIORES	5	16.7	16.7	83.3
5 NO HAY RESPUESTA	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

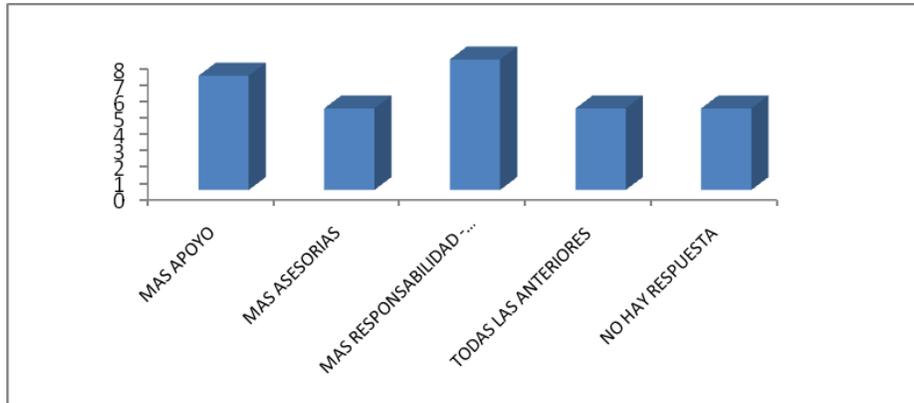


Figura 7
Propuestas de servicios referentes a estudiantes

Respecto al ítem: Proponga algunos otros servicios que se requieran para eficientar la gestión de tutoría en tutores (inciso b), se obtuvo que un 67% creen que se pueden mejorar los servicios con una mayor atención a ellos, es decir con una mayor asistencia, el 13% de los tutores opinaron que con los servicios proporcionados están satisfechos y el resto el 20% no contestaron. (Ver tabla 9 y fig. 8)

Tabla 9.
Propuestas en servicios referentes a tutores

PROPUESTAS REFERENTES A TUTORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1 MEJOR ATENCION	20	66.7	66.7	66.7
2 ASI ESTA BIEN	4	13.3	13.3	80.0
3 NO HAY RESPUESTA	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

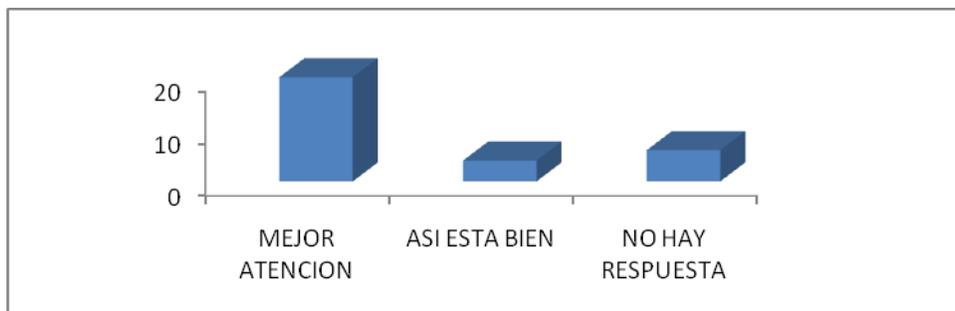


Figura 8.
Propuestas en servicios referentes a tutores

Con relación a la pregunta: ¿Algo más que sugiriera para mejorar el Programa Institucional de Tutoría FECA UJED? Se obtuvieron los siguientes resultados: el 37% sugiere que se realice un diagnóstico real de los alumnos que requieren la tutoría, el 30% cree que el alumnado debe de estar convencido de los beneficios del programa de tutorías, el 17% solicita más tecnología, es decir una plataforma virtual para tener mayor comunicación con los tutorados, un 10% no contestaron, se supone que no tenían alguna sugerencia para la mejora del programa de tutorías y finalmente el 7% solicitaron mayor cobertura del programa, pues consideran ellos que hay estudiantes sin un tutor asignado. (Ver tabla 10 y fig. 9)

Tabla 10.
Sugerencias para mejorar el programa institucional de tutorías

SUGERENCIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1 HACER CONCIENCIA	9	30.0	30.0	30.0
2 DIAGNOSTICO REAL	11	36.7	36.7	66.7
3 MAS ALUMNADO	2	6.7	6.7	73.3
4 MAS TECNOLOGIA	5	16.7	16.7	90.0
5 NO HAY RESPUESTA	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

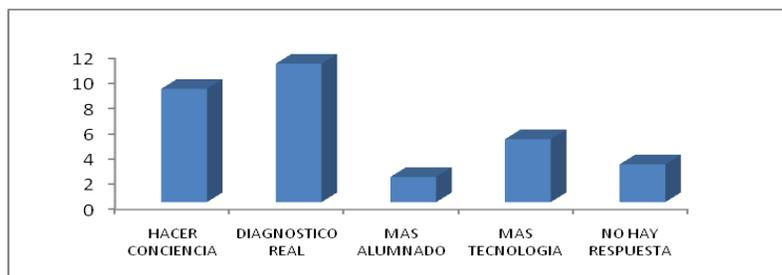


Figura 9.
Sugerencias para mejorar el programa institucional de tutorías

Conclusiones y Recomendaciones

Con fundamento en los resultados obtenidos, se destaca que la entrevista, el cuestionario personal y el diagnóstico de hábitos de estudio son las herramientas más utilizadas para diagnosticar los problemas individuales de los tutorados, predominando con un 37% la entrevista, a diferencia del cuestionario personal (Diagnóstico de necesidades) y el diagnóstico de hábitos de estudio que son utilizados por el 20%, aunque un 43% utiliza ambas, de esta manera, se podría recomendar consolidar la entrevista como herramienta de diagnóstico por ser la más utilizada.

El apoyo y orientación mediante la entrevista así como la aplicación de cuestionarios especializados son las técnicas aplicadas para ayudar a los tutorados a solucionar dificultades. Nuevamente la entrevista es la más utilizada por un 53% de los tutores, solamente un 13% aplica instrumentos especializados y un 34% ambas herramientas. Tal vez sería conveniente dar a conocer más técnicas a los tutores para que contaran con más herramientas de apoyo en la solución de los problemas de los tutorados.

Específicamente se identificaron quince herramientas tutoriales que a continuación se enlistan:

1. Diagnóstico de hábitos de estudio
2. Identificación de inteligencia múltiples
3. Reflexión sobre el problema
4. Asociación de ideas
5. Psicoterapia
6. Análisis de la dinámica familiar.
7. Diagnóstico de Estilos de aprendizaje
8. Diagnóstico de problemas de aprendizaje
9. Técnicas de lectura y comprensión
10. Diagnóstico de problemas para la autogestión
11. Registro anecdótico
12. Cómo llevar apuntes
13. Diagnóstico de métodos de estudio
14. Entrevista a profundidad
15. Confrontación con el problema

Por otro lado, las actividades realizadas durante su gestión como tutores, los docentes pertenecientes al Cuerpo de Tutores de la FECA-UJED, son: Tutoría grupal e individual, orientación general, seguimiento de problemas y entrevista. Realizando la totalidad de estas actividades el 57%, aunque se considera otro 17% que menciona realizar Tutoría grupal e individual, que engloba todas las otras actividades, dando así un total de 74 % del cuerpo de tutores que realiza todas las actividades antes mencionadas.

Respecto a las asesorías solicitadas por los tutorados, el 83% de los tutores opinaron la conveniencia de las mismas para solucionar problemas de carácter académico. El otro 17% no respondió, quizá por no haber canalizado a ningún tutorado con un asesor y por consecuencia, no poder tener una opinión.

La mayoría de los tutores (50%) y de acuerdo a lo manifestado por los tutorados, consideran que hay poca asistencia a los servicios otorgados en el área de psicología y odontología y 33% opinan que son buenos, el resto no contestaron, probablemente por no tener ninguna referencia al respecto, tal vez nunca ha canalizado a alguno de sus tutorados a estos servicios.

Por otra parte, la mayoría de los tutores el 27% manifestaron que los tutorados creen que se pueden mejorar los servicios del PIT con respecto a los estudiantes siempre y cuando se tenga mayor responsabilidad por parte de los tutorados en cuanto a la asistencia y brindarles más autoridad a los tutores para exigirla, respecto a esto, inclusive, hay quien propuso reglamentar la obligatoriedad al programa como requisito de inscripción al siguiente semestre, ya que actualmente es obligatorio por lo menos asistir una vez al semestre, pero no se exige cómo requisito de inscripción, por no contar con los reportes de los tutores al término del semestre. Como respuesta a esta problemática, se hizo una propuesta que se incluyó al Proyecto Integral para Fortalecimiento Institucional (PIFI) 2011 y así poder cumplir con el reglamento.

El 23% de los tutores solicitan mayor apoyo externo para los estudiantes, cómo becas y más actividades académicas, deportivas y culturales, el 17% más sesiones para las asesorías, otro 17% solicitaron todas las anteriores y por último, otro 17% no contestaron, es de suponer que no creen necesario otro servicio para eficientar el programa de tutoría.

Por segunda ocasión, la mayoría de los tutores (67%) creen que se pueden mejorar los servicios con respecto a los tutores, con una mayor asistencia, pues se quejan de que los tutorados faltan mucho, la minoría, el 13%, opinaron que están satisfechos con los servicios proporcionados a ellos y el resto el 20% no contestaron, es de suponer que no creen necesario otro servicio a tutores para eficientar la gestión de tutoría. Tal vez se pudiera sugerir mayor promoción al programa entre los estudiantes por parte de la Coordinación del mismo y hacer cumplir el reglamento como se mencionó anteriormente.

Finalmente, la mayoría, el 37% de los tutores sugiere que se realice un diagnóstico real de los alumnos antes de ingresar al programa, también se hizo una propuesta en ese tenor que fue incluida en el Proyecto Integral para Fortalecimiento Institucional (PIFI) 2011, que consiste en adquirir un software que se alimenta de la información proporcionada por el EXANII de CENEVAL y que detecta alumnos con riesgo y alto riesgo de un mal desempeño escolar, precisamente para proporcionar esa información a los tutor inclusive antes de la primera sesión de tutoría y se ponga más atención a los alumnos así diagnosticados.

Otro 30% cree que el alumnado debe de estar convencido de los beneficios del programa de tutorías, se podría sugerir nuevamente mayor promoción del programa, sobre todo a los alumnos de nuevo ingreso, entre los cuales, la gran mayoría no conoce los beneficios que les pueda brindar este noble programa de atención y apoyo para el estudiante.

El 17% de los tutores que solicitaron más apoyo tecnológico, probablemente desconocen que la institución cuenta con una plataforma electrónica (moodle) que puede ser utilizada por ellos para respaldar su acción tutorial.

El 10% no contestó, se supone que no tenían alguna sugerencia para la mejora del programa de tutorías y finalmente el 7% solicitaron mayor cobertura del programa, pues consideran ellos que hay estudiantes sin un tutor asignado, aunque en teoría esto no sucede, tal vez alumnos con inscripciones extemporáneas al ingreso, que es el momento en que se asigna tutor, no son considerados en el programa por estar fuera de tiempo, se recomienda para tal caso nuevamente promocionar el programa al ingreso de los alumnos a segundo semestre.

REFERENCIAS

- ANUIES, http://www.anui.es.mx/servicios/p_anui.es/publicaciones/libros/lib42/000.htm, disponible en línea 15/07/09 PROGRAMAS INSTITUCIONALES DE TUTORIA “Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior 163 pp. (Serie Investigaciones)(2a. edición corregida).
- Arbonés, Angel L., “La Gestión del Conocimiento se refiere al explícito y no al tácito”. Disponible en línea 13/06/2010.
- Arraez T, Freddy. Gestión del conocimiento. Disponible en línea 13/06/2010.
- Choo, C. W., *La organización inteligente: el empleo de la organización para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, D. Rey Díaz (trad.), México, Oxford University Press, 1999. Citado por De la Rosa, *et al.*, Gestión, conocimiento y compromiso en las organizaciones *Abordajes de investigación*, México, Pearson Educación de México, 2009.
- Chyi Lee, Ching y Jie Yang, “Knowledge Valor Chain”, en *Journal of Management Development*, núm. 19, 2000, pp. 783-793. Citado por De la Rosa, *et al.*, Gestión, conocimiento y compromiso en las organizaciones *Abordajes de investigación*, México, Pearson Educación de México, 2009.
- De la Rosa, *et al.*, Gestión, conocimiento y compromiso en las organizaciones *Abordajes de investigación*, México, Pearson Educación de México, 2009.
- FRGP.UTN (<http://www.frgp.utn.edu.ar/alumnos/tutorias/index.php>, disponible en línea 17/04/09).
- Grant, Robert M., “Shifts in the World Economy: The Drivers of Knowledge Management”, en Ch. Despres y D. Chauvel (eds.), *Knowledge Horizon: The Present of the Promise of Knowledge Management*, Wourburn, MA,EU, Butterworth-Heinemann, 2000, pp.27-53. Citado por De la Rosa, *et al.*, Gestión, conocimiento y compromiso en las organizaciones *Abordajes de investigación*, México, Pearson Educación de México, 2009.
- Horwitch, Mark y Robert Armacost, “Helping Knowledge Management Be All it Can Be”, en *the Journal of Business Strategy*, núm. 23, 2002, pp. 23-31. Citado por De la Rosa, *et al.*, Gestión, conocimiento y compromiso en las organizaciones *Abordajes de investigación*, México, Pearson Educación de México, 2009.
- Hu, J. *et al.*, “Customer Information Quality and Knowledge Management: A Case Study Using Knowledge Cockpit”, en *Journal of Knowledge Management*, núm. 1, 1998, pp. 225-

236. Citado por De la Rosa, *et al.*, Gestión, conocimiento y compromiso en las organizaciones *Abordajes de investigación*, México, Pearson Educación de México, 2009.
- Nevado Peña, Domingo y Víctor R. López Ruiz, *El capital intelectual: valoración y medición*, España, Financial Times, Prentise Hall, 2002. Citado por De la Rosa, *et al.*, Gestión, conocimiento y compromiso en las organizaciones *Abordajes de investigación*, México, Pearson Educación de México, 2009.
 - Nonaka, I. y H. Takeuchi, *La organización creadora de conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, M. Hernández Kocka (trad.), México, Oxford University Press, 1999. Citado por De la Rosa, *et al.*, Gestión, conocimiento y compromiso en las organizaciones *Abordajes de investigación*, México, Pearson Educación de México, 2009.
 - Piorun, Daniel “Introducción a la Gestión del Conocimiento– compaginación de varios autores y experiencias”. Disponible en línea 13/06/2010
 - Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo e Ikujiro Nonaka, *Facilitar la creación del conocimiento*, Enrique Cruz Mercado González (trad.), México, Oxford University Press, 2001. Citado por De la Rosa, *et al.*, Gestión, conocimiento y compromiso en las organizaciones *Abordajes de investigación*, México, Pearson Educación de México, 2009.