

HERRAMIENTAS: Liderazgo y Tutorías

DISMINUIR LA DESERCIÓN Y EL REZAGO ACADÉMICO DE LOS ALUMNOS DEL
CESTEC CADEREYTA DE MONTES, QUERÉTARO

JOSÉ GUINES MARTINEZ GUERRERO

FACULTAD DE INGENIERIA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

A mi familia, amigos y todos aquellos que hemos coincidido... no es casualidad.

INDICE

| | |
|-----------------------|----|
| Índice..... | 3 |
| Resumen..... | 4 |
| Justificación..... | 5 |
| Introducción..... | 7 |
| Problema..... | 8 |
| Liderazgo..... | 9 |
| Motivación..... | 45 |
| Tutorías..... | 47 |
| Manual del tutor..... | 53 |
| Conclusiones..... | 70 |
| Referencias..... | 73 |
| Tablas..... | 74 |

RESUMEN

La finalidad de este trabajo, contribuir a reducir los índices en la deserción y rezago académico del tronco común de los alumnos de las carreras de ingeniería de las especialidades; industrial, mecánica y sistemas computacionales del Centro de Educación Superior Tecnológica (CESTEC) ubicado en Cadereyta de Montes Querétaro, con:

“HERRAMIENTAS: Liderazgo y Tutorías”

Palabras clave: Deserción, Rezago, Liderazgo y Tutorías.

JUSTIFICACIÓN

Las instituciones de educación superior (IES) se enfrentan a una gran diversidad de situaciones que afectan su propio desarrollo y el cumplimiento de sus funciones sustantivas. La ANUIES (2001) afirma que entre los problemas más complejos y frecuentes que enfrentan las IES del país se encuentran la deserción, el rezago estudiantil y los bajos índices de eficiencia terminal. Tanto la deserción como el rezago son condiciones que afectan la eficiencia terminal en las instituciones, lo que incrementa los costos de la educación pública superior. Cabe reconocer que los índices de reprobación, deserción y rezago de los estudiantes están influidos también por las características propias de los programas educativos (Plan Nacional de Educación 2001-2006), como puede observarse en la rigidez de los programas que obligan al estudiante a cursar asignaturas que son percibidas de escasa utilidad para su futuro profesional, o en un enfoque muy especializado y una pedagogía que se ha centrado en la enseñanza sin atender a las necesidades sentidas de los estudiantes. En el nivel de licenciatura, no existen salidas intermedias y, por lo general, la escuela no toma en cuenta las diferencias individuales ni la formación intencional de valores, de personas emprendedoras y del desarrollo de las habilidades intelectuales superiores de los estudiantes. Aunado a esta situación, existe una legislación universitaria muy rígida que restringe la permanencia de los alumnos por causas atribuidas a la reprobación y temporalidad, entre las más importantes.

Los diversos organismos que durante la última década han analizado el sistema de educación superior mexicano (CIDE, OCDE, SEP, ANUIES), señalan como principales problemas de la trayectoria escolar, una baja eficiencia, determinada a través de sus altos índices de deserción (50%), un importante rezago en los estudios, resultado de altos índices de reprobación y bajos índices de titulación (50%) (ANUIES, 2001).

En cifras generales, y como promedio nacional, de cada 100 alumnos que inician estudios de licenciatura, entre 50 y 60 concluyen las materias del plan de estudios, cinco años después y, de éstos, tan sólo 20 obtienen su título. De los que se titulan, solamente un 10%; es decir 2 egresados, lo hacen a la edad considerada como deseable (24 ó 25 años); los demás, lo hacen entre los 27 y los 60 años (Díaz de Cossío, 1998).

Para enfrentarse a los problemas anteriores. La Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES, 2001), en su subprograma “Desarrollo Integral de los Alumnos”, señala la necesidad de que las IES establezcan sus propios sistemas de tutoría, con la finalidad de que los alumnos cuenten a lo largo de toda su formación con el consejo y el apoyo de un profesor debidamente preparado.

INTRODUCCIÓN

Cadereyta de Montes tiene una población de 64,183 habitantes (inegi.org.mx 2010) con 1,086 estudiantes de bachillerato en 6° semestre (2013) dentro de su zona de influencia, que también tendrán, por sus características, socioeconómicas, pocas oportunidades de continuar estudios en el siguiente nivel educativo. En agosto del año 2000 inicia, aprovechando la infraestructura educativa del municipio, un nuevo modelo educativo CESTEC que equivale a los primeros cuatro semestres de las carreras de Ingeniería que se ofrecen en los Institutos Tecnológicos de Querétaro y San Juan del Río.

Las características de los alumnos del CESTEC son muy peculiares, cerca del 85% son de escasos o bajos recursos económicos, originarios de comunidades de la zona serrana del estado de Querétaro, el área de influencia abarca los municipios de Cadereyta de Montes, San Joaquín, Ezequiel Montes, Peñamiller y Colon.

Además de contar con alumnos de los estado de Hidalgo (Tecoautla, Tepeji del Rio), San Luis Potosí (Tamanzuchale) y Guanajuato (Alto Bonito, Atarjea) por la cercanía de estas comunidades con el CESTEC.

Nuestra misión:

“Facilitar a los jóvenes de las zonas menos favorecidas el acceso a una educación de calidad, en la que se ofrecen hasta los primeros cuatro semestres de ingeniería y apoyos integrales que garanticen su éxito”

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=22>

PROBLEMA

Problemas económicos, baja autoestima, falta de objetivos asociados a la carencia de fuentes de empleo para profesionistas en sus comunidades, dan como resultados que el principal objetivo sea el llamado “sueño americano”. La gran mayoría tiene familiares trabajando en los Estados Unidos y representa un medio “fácil” para salir del problema económico, aun con los grandes sacrificios que representa tener a la familia lejos.

La falta de escuelas de nivel superior, actualmente se cuenta con un campus de la Universidad Autónoma de Querétaro ofertando las carreras de Licenciado en Derecho y Administración. Nosotros CESTEC CADEREYTA, que ayudan, pero no es suficiente dada la demanda que se tiene en la zona que cuenta con 12 instituciones de educación media superior, once COBAQ's y un CECYTEC (Tabla - 1)

LIDERAZGO

Liderazgo, la capacidad de impulsar a gente ordinaria, para lograr cosas extraordinarias.

Conceptos.

Según el Diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de cualquier otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta proporciona otra definición de liderazgo: “conjunto de cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. Existen otras definiciones como: “El liderazgo es un esfuerzo de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” Una definición más elaborada dice: “El liderazgo es el proceso de influir en otras personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, motivar e impulsar a un grupo para el desempeño de una acción orientada a un objetivo”.

A final de cuentas, existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han estudiado el concepto. El liderazgo es uno de los fenómenos sociales más apasionantes y el que mayor importancia ha representado en la historia de la humanidad. Los líderes siempre son necesarios para lograr objetivos, aunque no es la única forma en que una persona puede ejercer el mando sobre un grupo, ya que también existen gerentes, jefes y caudillos.

Los gerentes: Toman determinaciones, dictan resoluciones, exigen resultados.

Los jefes: Dan órdenes, requieren obediencia, vigilan el comportamiento.

Los caudillos: Demandan sumisión, someten voluntades, dictan dogmas.

Los líderes: Establecen un objetivo común, inspiran y retan para ir tras él impulsan a sus seguidores a alcanzarlo. Una pregunta que desde siempre se ha prestado a debate es: ¿cualquier persona puede ser Líder?

La respuesta es SI, siempre y cuando esa persona tenga la capacidad de fijarse objetivos, la energía para esforzarse en alcanzarlos y la determinación de impulsar a sus colaboradores para seguirle. El liderazgo es una forma para influir en el comportamiento de la gente, y si el poder es la capacidad de influencia, el liderazgo entonces, es el ejercicio del poder.

Las formas del Poder.

No todos los líderes ejercen el mismo tipo de poder en todo momento, existen por lo menos siete formas de obtener y usar el poder sobre la gente:

1. Poder de Coerción: Se basa en el miedo. Un líder con alto poder coercitivo inspira el cumplimiento de sus deseos porque si alguien se rehúsa a hacer lo que pide, se le castigará de alguna manera, que puede ser con sanciones o llamadas de atención (en caso de haber autoridad jerárquica), o con otro tipo de acciones punitivas como puede ser recriminarlo en público o amenazar con formular acusaciones ante terceras personas.

2. Poder de Relación: Se basa en las relaciones del líder con personas importantes dentro o fuera de la organización. Un líder que tiene un alto poder

de relación, logra que otros realicen sus deseos porque esperan ganar los favores de la conexión importante o poderosa. De igual manera funciona si las personas temen caer en descrédito de la persona a cuya sombra ejerce su poder el líder

3. Poder de Recompensa: Se basa en la capacidad del líder de proporcionar recompensas a personas que consideran que, cumpliendo con él, recibirán

incentivos positivos como un aumento de sueldo, un ascenso o el reconocimiento. Funciona también en sentido contrario, si el líder posee el poder de restringir el acceso al estímulo que funge como recompensa.

4. Poder de Jerarquía: Se basa en el puesto ocupado por el líder. Por lo general, mientras más alto sea el puesto, mayor tiende a ser el poder. Un líder que posee un alto poder de jerarquía induce al cumplimiento o influye sobre el comportamiento de otros, porque sienten que la persona tiene el derecho, por el puesto que ocupa dentro de la organización, de esperar que sus deseos se lleven a cabo. Como líder tiene el poder para decidir, en virtud de su puesto.

5. Poder de Legitimidad: Se basa en las virtudes personales del líder. Por lo general, un líder que posee un alto poder de legitimidad es querido y admirado por otros debido a su personalidad. Este cariño, admiración e identificación con el líder influye sobre el comportamiento de otros. En el poder legítimo, los seguidores perciben que sus propias metas son las mismas o parecidas a las de su líder.

6. Poder de Información: Se basa en el conocimiento o acceso del líder a la información que se considera valiosa por otras personas. Esta base de poder influye sobre el comportamiento de otros que necesitan esta información. Mientras mayor es la necesidad de la información de una persona, mayor es el poder que el líder detenta sobre él.

7. Poder de Capacidad: Se basa en la experiencia, la habilidad y los conocimientos que posee un líder. De manera natural, un grupo de personas con una encomienda común, seguirá a aquella que demuestre saber lo que se debe hacer o cómo hacerlo. Es un tipo de liderazgo que influye sobre el comportamiento de los demás al proporcionar directrices e instrucciones. El poder no es estático, no siempre se tiene. Con su actuación, los líderes pueden ganar o perder poder. La siguiente tabla ilustra la forma más común en que cada uno de los tipos de poder se gana o se pierde en las interacciones con la gente.

Bases de Poder Cómo se Gana Cómo se Pierde

1. Coerción Si se amenaza: Cumplirlo, Amenazando y no cumpliendo.
2. Relación Demostrando que son ciertas las relaciones. Cuando es evidente que no existen tales relaciones.
3. Recompensa Cumpliendo lo prometido. Prometiendo sin cumplir.
4. Jerarquía Asumiendo las responsabilidades. No tomando las decisiones del puesto.
5. Legitimidad Brindando estímulo a quien lo merece Estimulando a quien no corresponde.
6. Información. Manteniéndose informado. No informándose, divulgando información confidencial.
7. Capacidad Capacitándose permanentemente. No desarrollándose.

Los Seguidores

Un factor fundamental del líder es la capacidad de detectar las motivaciones de sus seguidores.

A lo largo de la historia, los grandes líderes han sido aquellos capaces de identificar las urgencias de sus pueblos y formular estrategias para conducirlos a buscar su satisfacción. Cuando los líderes comprenden las motivaciones de los seguidores, pueden responder a ellas mejor y evitar el riesgo de perderlos. La capacidad de un líder para transformar una organización depende de los resultados que obtenga de sus seguidores, por ello, es importante identificar los roles que pueden asumir los miembros dentro del equipo de su líder:

- Aprendiz. Es quien tiene cualidades para ser líder pero debe desarrollarlas antes de ponerlas en práctica. En los sistemas militares se aplica el concepto “para saber mandar primero hay que aprender a obedecer”. El Aprendiz puede ser fogueado en el ejercicio del liderazgo, mediante la delegación de tareas menores.
- Ejecutor. Son personas con una gran capacidad de trabajo, pero que no les interesa afrontar la toma de decisiones o la conducción de un grupo. Son los “eternos seguidores”, altamente eficientes e insustituibles, pero que siempre requieren un liderazgo efectivo para generar los máximos resultados.
- Sublíder. Tiene capacidad de liderazgo, pero no se atreve o no le interesa manejarlo a un nivel superior o con un grupo considerable de personas. Necesita a un líder que organice, decida y ejecute, y sólo entonces puede asumir la conducción de grupos pequeños y conducirlos a buenos resultados.

Un líder que identifica a sus seguidores tiene la capacidad de ubicarlos en los puntos exactos de las tareas, en donde puede aprovechar al máximo sus cualidades y sobre

todo donde pueden obtener resultados satisfactorios que les motiven a nuevos y mayores esfuerzos.

Colocar a un seguidor en donde sus capacidades no tienen posibilidades de desempeñarse de manera exitosa (por ejemplo un Ejecutor obligado a dirigir un pequeño grupo (en una tarea), o donde se sientan subutilizados y menospreciados (cómo un Aprendiz que continuamente se ubica a

nivel de Ejecutor), es la mejor manera de ocasionarles frustración y coartar su desempeño en situaciones futuras.

Los Recursos del Líder.

El líder puede utilizar dos recursos para dirigir a sus seguidores:

- Persuasión
- Dirección.

Ambos conceptos son importantes: El líder tiene que ser una persona capaz de persuadir, dirigir a sus seguidores, con el buen juicio para saber en que momento, bajo qué condiciones y con que personas usar cada una. En la mayoría de las ocasiones el liderazgo se basa en la persuasión para convencer a los seguidores de actuar de tal manera, las ventajas de la persuasión son:

- La persona rinde más cuando está convencido de lo que hace.
- La persona considerará estas decisiones como algo propio y se sentirá más integrado en la organización (considerará que se le tiene en cuenta).

El líder debe ser un auténtico experto en el arte de persuadir, debe ser una persona realmente convincente. En la persuasión se produce un intercambio de ideas: el líder expone sus objetivos, razones y argumentos para trata de convencer, pero siempre tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores.

La persuasión es una fuerza que motiva a la gente a realizar, de manera consciente, voluntaria y entusiasta, acciones propias para lograr metas y objetivos.

En el ejercicio del liderazgo la persuasión tiene la finalidad de obtener resultados a cambio de convencimiento, el líder le “vende” a sus seguidores los beneficios de encarar determinada tarea y logra “enamorarlos” con el objetivo de tal manera, que están dispuestos a encarar tareas, obligaciones y responsabilidades.

La persuasión requiere que el líder ponga en práctica:

Conocimiento. Debe conocer a fondo el objetivo que pretende alcanzar. Si el líder desconoce el destino, poco podrá hacer para conducir a sus seguidores. Además, el líder debe conocer a sus seguidores, lo suficiente para detectar sus motivaciones, sus fortalezas y debilidades.

Un aspecto importante del conocimiento tiene que ver con la técnica, un líder no necesariamente debe ser un experto en todas las materias involucradas en las tareas que debe realizar para lograr el objetivo, más bien, debe tener la capacidad para identificar e integrar a los expertos que aportarán el conocimiento especializado.

Experiencia. Ser líder no se aprende en un libro o en un curso. El ejercicio del liderazgo requiere práctica que genera y fortifica las capacidades de conducción. Un

líder experimentado se forma a través de sus éxitos y sus desaciertos. Integrar a un conjunto de personas, a veces extrañas o ajenas entre ellas, y conducirlos a la obtención de resultados en común, siempre es una experiencia de aprendizaje de la que el líder sale cada vez más fortalecido.

Empatía. La materia prima del líder es el factor humano. No puede haber un líder sin un conjunto de seguidores a quienes convertir en un equipo de alto rendimiento. La empatía es una urgencia del líder puesto que le permita comprender el lado humano de sus colaboradores. La forma de aplicar la empatía consiste en tratar a cada persona, como cada quien le gusta ser tratado.

Entusiasmo. Es una fuerza interior que fomenta la creatividad, permite salvar obstáculos y facilita la integración de las personas. Un equipo sin entusiasmo por cumplir sus tareas y lograr sus metas, es un equipo que fácilmente caerá en la apatía. El líder debe ser el proveedor de entusiasmo para sus seguidores: mientras alguien sea capaz de encarar propositivamente a la adversidad, el equipo tienen un ejemplo a seguir, y este ejemplo debe ser, en primer lugar, el líder.

Inteligencia. Es la capacidad de analizar información del entorno y tomar decisiones oportunas y sustentadas, que el líder debe utilizar para fusionar sus otras habilidades (conocimiento, experiencia, empatía y entusiasmo). Un seguidor siempre espera encontrar líderes inteligentes para alinear sus esfuerzos. Sin embargo, hay ocasiones en que la persuasión no consigue mover a los subordinados, es entonces cuando debe aplicarse la Dirección.

- La Dirección se basa en la autoridad de cualquier tipo que soporte la figura del líder.
- La Dirección consiste en la aplicación de principios jerárquicos y organizacionales.

Las situaciones en que el líder usa la Dirección pueden ser:

- Cuando es un grupo problemático o muy lento en sus reacciones.
- Ante situaciones de crisis que exigen respuestas urgentes.

Cuando un líder usa la persuasión, el seguidor lo califica como un líder justo y comprensivo, si el líder aplica la dirección, suele volverse impopular. Por esta razón, es recomendable no abusar del uso de la Dirección y promover una conducción del grupo participativa y rechazar la idea de que basar el liderazgo en la persuasión es un signo de debilidad. Con esto, el ambiente de trabajo mejora radicalmente, el seguidor se siente a gusto, se muestra participativo, con ganas de hacer cosas y de dar el mejor esfuerzo.

http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/quienes_somos/enlaces_relacionados/documentos/ANEXO%205%20LIDERAZGO.pdf

Teoría Moderna de Liderazgo.

Formalmente inicia a mediados del siglo XIX con la teoría del "Gran Hombre" la cual postula que los verdaderos líderes tienen características INNATAS.

- Estatura
- Simetría
- Fuerza
- Energía
- Inteligencia
- Personalidad

Liderazgo Transformacional

Desarrollada en 1970, postula que el liderazgo no es privativo de pocos sino que se tienen privilegios y responsabilidades en todos. □ En la mayoría de las teorías los rasgos continúan hasta nuestra conceptualización moderna de LIDER IDEAL.

Por ejemplo CARISMA:

CAPACIDAD INNATA DE INSPIRAR

Liderazgo y tipos de líderes

- Líder visionario
- Líder entrenador
- Líder afiliado
- Líder democrático
- Líder ambiental
- Líder comandante

Todo lo que una persona logra en su vida social tiene, en mayor o menor medida, el apoyo de quienes le rodean. Desde nuestro nacimiento, pasando por procesos importantes como la educación y la socialización, contamos siempre con el apoyo de otros. Padres, hermanos, amigos, compañeros de trabajo y vecinos, forman parte de lo que somos, de lo que sentimos, de lo que decimos y de lo que hacemos.

Lamentablemente, somos poco conscientes de esto, y eso lo confirman nuestras tendencias a competir, más que a cooperar, y al conflicto, más que a la armonización de los vínculos. Basta con mirar las cifras de divorcios, sociedades comerciales rotas y actos violentos, para notar nuestra incapacidad para establecer relaciones positivas.

¿Y qué es una relación? Una relación es una conexión, un contacto entre dos cosas o entre varios aspectos de una misma cosa. En el caso humano, diríamos que una relación es una conexión con

nosotros mismos o entre nosotros y nuestros semejantes. Esa relación "yo-yo" o "yo-ellos" es positiva, cuando favorece el logro de nuestros objetivos, cuando nos permite evolucionar y cuando nos genera bienestar.

Crear una buena relación intrapersonal (con nosotros mismos), implica revisar nuestros pensamientos y evitar el auto sabotaje mental que nos daña y destruye. Se requiere estar vigilantes y dispuestos a enfrentar los hábitos de pensamiento negativos o limitadores, generalmente aprendidos culturalmente a través de la familia, la escuela, los medios masivos y otros agentes ideologizantes.

Una mentalidad optimista, la valoración y el cuidado del cuerpo, la autoaceptación, la congruencia

interna, la búsqueda decidida de la paz y la felicidad, y la internalización de ideas y actitudes del tipo: "valgo", "puedo" y "merezo", son algunos de los indicadores de autoestima.

Cuando hemos alcanzado un grado de equilibrio y satisfacción con lo que somos, podemos entonces establecer relaciones positivas con los demás. Para poder establecer vínculos verdaderamente favorables, necesitamos tener una escala de valores que así lo permita y, además, aprender a comunicarnos. ¿Cómo puedo tratar bien a los demás si pienso que la gente es mala, que nadie cambia, que la vida es una guerra disfrazada y que para que alguien gane, otro debe perder? ¡Imposible!.

Se requiere pensar que hay una reserva positiva en cada ser, que la gente evoluciona y cambia con la experiencia, que la vida es un reto y una oportunidad de aprender y experimentar vivencias positivas, y que son necesarias y posibles la cooperación y la solidaridad. Los altos valores positivos determinan actitudes y acciones positivas, mientras que valores mediocres, producen a actitudes y acciones dañinas que afectan la armonía colectiva.

Aspecto esencial de las relaciones positivas es la "comunicación asertiva", estilo vincular que plantea, sin timidez ni agresividad, maneras sanas de vincularse, basadas en el respeto y en la honestidad con uno mismo y con los demás. La asertividad impide la manipulación, elemento clave de las relaciones negativas.

Manipulamos, cada vez que obligamos a otros a hacer algo que nosotros deseamos pero ellos no. Para manipular usamos recursos como la falsificación, la culpabilización, la intimidación, la intelectualización y la seducción. Es bueno señalar que cuando manipulamos, lo hacemos impulsados por miedos al rechazo y al fracaso.

Las relaciones positivas requieren para ser una realidad: la valoración y el aprecio por los demás, antes que la subestimación y el desprecio; el respeto antes que el irrespeto, la tolerancia más que la intolerancia; la integración; la solidaridad antes que la indiferencia o el rechazo; la justicia antes que la injusticia, y la paz, no la violencia.

Los conflictos humanos se basan en la falsa idea de que "los demás son diferentes a mí (siempre menos que yo) y no merecen lo mismo que yo merezco". Allí se encuentra la clave de la envidia, los celos, la crítica, la agresividad y la violencia. Es esa la trampa mediante la cual el otro es el culpable y yo soy el inocente.

En resumen, una relación positiva es la que nos permite o estimula nuestra evolución y nuestros logros satisfactorios. Su punto de partida es una buena relación con nosotros mismos, sobre la base de una sana autoestima (conocerse, aceptarse y valorarse), para entonces poder relacionarnos de la mejor manera posible con nuestros semejantes, en vínculos orientados a la alegría, la armonía y la prosperidad, y no hacia el miedo, el conflicto y la escasez.

EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

En el comienzo de la historia de las civilizaciones existía un concepto de autoridad distinto, en el cual el líder era concebido como una persona superior al resto de los miembros de su entorno, con dones especiales, y estaba rodeado por una aura mágico - religiosa. Se consideraba que estos dones o poderes especiales se transmitían de generación en generación y que eran otorgados por los dioses (líder nato). Como una consecuencia se buscó también la forma de crear nuevos líderes, principalmente a través de la transmisión de conocimientos y habilidades. En la actualidad, la psicología ha tratado de fundamentar esta perspectiva a través del vínculo psicológico que se establece con nuestro padre. Estudios psicológicos recientes, se refieren que lo que se busca en el líder es esa seguridad que solo la proporciona el emblema paterno. Y todo esto ¿por qué? ; Porque siempre vemos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, y es así como en nuestra mente reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por consiguiente, personas más capaces y hasta más inteligentes que nosotros mismos. Los individuos a quienes se le consideren superiormente dotados serán catalogados por todos como líderes potenciales, donde finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos, en líderes. Mucho ha sido el tiempo en el que se ha pretendido establecer las características, rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, aún no se ha logrado establecer una verdadera norma al respecto. La enorme cantidad de listados que existen lo que verdaderamente reflejan, son los valores que deben prevalecer en la sociedad respecto a cuál debería ser la imagen del líder ideal.

Actualmente los estudios sobre el liderazgo nos dicen que estas habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, estableciendo que los líderes son en mayor grado más brillantes, ofrecen mejores criterios, interactúan más con el ambiente, trabajan bien bajo tensión, toman las mejores decisiones, tienden a tomar el control y el mando, pero sobre todo se sienten seguros de si mismos.

EL LIDERAZGO COMO FUNCION DENTRO DE LA ORGANIZACION

Dejando de lado el punto de vista de que el liderazgo es una cualidad personal (características y comportamiento del líder), actualmente con la consolidación de las teorías de la administración y de las organizaciones, está cobrando mayor fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva establece en qué circunstancias los grupos de personas se integran y se organizan, enmarcando sus actividades hacia objetivos comunes, porque es esta la forma en la cual la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica. Según este enfoque el líder surge como resultado de las propias necesidades de un grupo en particular. Algunas teorías operacionales, se refieren a que un grupo siempre actúa a través de uno de sus miembros, porque es evidente que cuando todos traten de hacerlo simultáneamente, el resultado será, por lo general, algo difuso, confuso o ambiguo.

La necesidad de surgimiento del líder en el grupo se hace más evidente y real cuando los objetivos del grupo se hacen más amplios y más complejos. La selección del líder debe ser analizada en términos de función dentro del grupo, ya que esta persona debe diferenciarse de los demás miembros porque:

- “ Debe ejercer mayor influencia dentro de las actividades y su organización,
- “ Su apoyo lo hace responsable más que ninguna otra persona, del logro de las metas del grupo o la comunidad (adquiere mayor status),
- “ Tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como se ve el liderazgo está enfocado en función del bienestar del grupo, por lo tanto es importante profundizar no solo en las características sino también en el contexto en el que el grupo se desenvuelve, ya que es en este ámbito en donde se determina quien se convertirá en el líder del grupo. Por otra parte se ha encontrado casos en el un individuo puede destacar como un líder en una organización, pero esto no implica que necesariamente este mismo individuo logre destacar en una organización distinta más o menos estructurada.

Esto es debido a que depende de si la situación requiere acciones rápidas o inmediatas, o de acciones que permitan deliberación y planeación, ya que esto hace que los liderazgos recaigan en personas diferentes.

Muchos creen en la existencia líderes natos, pero hoy se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica. En resumen, este enfoque nos habla de que el líder no es un producto sus características personales, sino de mas bien es un producto de las relaciones funcionales de un grupo, orientados al logro de objetivos comunes para la organización.

EL PODER DEL LIDERAZGO

El poder de un líder radica fundamentalmente en obtener el control del medio en el cual los otros miembros del grupo se desenvuelven, permitiendo conocer lo que realmente ellos desean o necesitan lo que lo conllevara a el logro y satisfacción de sus necesidades. Es ese control del medio lo que se denomina poder. Estos medios pueden ser diversos, por que van desde algún conocimiento particular, la posición o jerarquía, hasta el control de algún recurso económico. El líder bien pudiera usar este poder para reducir los medios de los miembros del grupo (castigar), para aumentar estos mismos medios (premiar), o en última instancia llegar a inducir a los otros miembros del grupo para que estos le satisfagan sus propias necesidades, a través de la provisión de estos mismos medios.

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos, lo sostendrán en cualquier posición que este adopte, claro está que se mantendrá esta tendencia siempre y cuando ellos sientan que su líder les está dando mucho más de lo que ellos le aportan al grupo.

En algún instante por no arriesgar su posición, el líder deja de lado sus propios objetivos personales para ser realmente útil a sus seguidores, porque en la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores no los perderá. Pero si ¿Que ocurriría si en esta búsqueda del bienestar de sus seguidores, se ignora por completo el bienestar de la sociedad?. Se ocasionaría el enfrentamiento de ambos grupos, haciéndose más costoso para los seguidores apoyar a su líder.

CARACTERISTICAS DE UN LIDER

Frecuentemente nos encontramos a los líderes y los especialistas en la dirección de las organizaciones. Para ser considerado un verdadero líder se debe:

- 1) Tener carácter de miembro del grupo que encabeza. El líder debe compartir con los demás miembros tanto los diferentes aspectos individuales, como el de conocer y trazar los objetivos comunes.
- 2) Poseer rasgos predominantes. Ser el más brillante, ser el mejor organizador, ser el que posee más tacto, ser el más arriesgado, ser el más agresivo, más santo o más bondadoso, aunque es necesario reconocer que cada grupo necesita su líder ideal, por lo tanto no puede haber una característica única para cada líder de grupo.
- 3) Organizar, pero además hay que dirigir, vigilar y motivar a los miembros del grupo a lograr determinadas acciones según las necesidades que se tengan.
- 4) Tener carisma.
- 5) Demostrar que se tiene verdadera capacidad para ser líder.

EL PODER DEL LIDER CARISMATICO

Cuando se dice que un líder carismático es porque este individuo dispone de autoridad para expresar en sociedad sus pensamientos y conductas individuales.

Esta disposición se conoce como poder social. Psicológicamente la dominación carismática otorga un reconocimiento que surge como consecuencia de la entrega personal, llena de fe y de entusiasmo, que tienen los miembros del grupo con su líder.

El líder carismático aporta técnicas efectivas para motivar a su grupo, porque se ha demostrado que mientras más motivado se encuentren sus miembros se obtendrá un mejor rendimiento, y por consiguiente los resultados serán siempre los mejores, aumentando la productividad de la unidad que se maneje. La mejor motivación es la que se produce en uno mismo, la que viene de adentro del grupo, no es la que viene de afuera, del entorno. Por supuesto que este entorno puede llegar a influenciar. Sin embargo, el líder carismático posee una condición especial por el simple hecho de


ser un líder que es estar acostumbrado a hacer que las cosas sucedan, ya que posee la capacidad de influir en sí mismo como en los miembros de su grupo, hasta lograr elevar el nivel motivacional de todos mucho más allá de lo que podrían hacerlo otros.


Cuando un líder y su grupo deciden que van a reaccionar positivamente ante aquellas cosas que tal vez no se pueden cambiar, se comienza a autoliderar la propia motivación.


<http://www.leonismoargentino.com.ar/INSTCursoLiderazgo.htm>




LIDERAZGO

- 
- Según el Diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de cualquier otra colectividad.
 - El Diccionario de Ciencias de la Conducta proporciona otra definición de liderazgo: “Conjunto de cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”
-

- 
- Existen otras definiciones como: “El liderazgo es un esfuerzo de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”
-

- 
- “El liderazgo es el proceso de influir en otras personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, motivar e impulsar a un grupo para el desempeño de una acción orientada a un objetivo”.
-



- Los gerentes: Toman determinaciones, dictan resoluciones, exigen resultados.

- Los jefes: Dan órdenes, requieren obediencia, vigilan el comportamiento.



- Los caudillos: Demandan sumisión, someten voluntades, dictan dogmas.

- **Los líderes: Establecen un objetivo común, inspiran y retan para ir tras él impulsan a sus seguidores a alcanzarlo.**

DIFERENCIAS ENTRE

JEFE:


- Manda a las personas.
- Inspira miedo.
- Dice YO.
- Mi empresa.
- Se preocupa por las cosas.
- Presume sus éxitos
- Tiene empleados.
- Todo Urge para hoy.

LIDER:

- Aconseja y guía.
- Inspira entusiasmo.
- Dice NOSOTROS.
- Nuestra empresa.
- Se preocupa x las personas
- Comparte éxitos.
- Tiene un equipo de trabajo
- Reparte el trabajo.

Involucrar a los demás

Un verdadero líder cree en la gente y genera equipos de trabajo efectivos en lugar de intentar hacer las cosas solo y colgarse la medalla. Un líder está consciente de que no sabe todo y que requiere del conocimiento de su equipo para lograr los objetivos.



Anteponer las necesidades de otros a las tuyas

Parece ilógico, pero anteponer las necesidades de los demás a las nuestras no es solo generoso sino sabio. Tenemos una concepción errónea de liderazgo: el líder no es el integrante más importante de un equipo, es el menos importante y su trabajo es facultar y hacer brillar a los demás.



Generar relación y ser sensible a tu impacto en las personas

Un líder sabe que la relación es la base del logro, especialmente de logros sustanciales. Por ende, se enfoca en generar, mantener, fortalecer y reestablecer relaciones a todo nivel de la organización y fuera de esta, mediante un auténtico interés, respeto y confianza en otros.



Asumir responsabilidad y compromiso

Liderazgo implica asumir responsabilidad por las cosas en lugar de culpar a otros o a las circunstancias, así como comprometerse a lograr las metas independientemente de los problemas que surjan en el camino.




Tener las conversaciones requeridas aunque sea incómodo

Ser líder no se trata solo de incluir y tratar bien a la gente. También involucra ser derecho, riguroso y llamar a cuentas cuando la situación lo exige. Así, un líder no le da la vuelta a las conversaciones difíciles y las enfrenta inmediatamente.



Inspirar a otros

Liderazgo es no solo dirigir sino también inspirar a otros a sobrepasar los obstáculos y lograr los objetivos. Por ende, un líder es alguien que trabaja no solo con la cabeza sino también con el corazón, entregándose completamente a otros y a la labor de manera que los demás sepan que cuentan incondicionalmente con él/ella.



“La clave para un liderazgo exitoso hoy día es influencia, no autoridad”

Kenneth Blanchard, célebre autor y experto en liderazgo

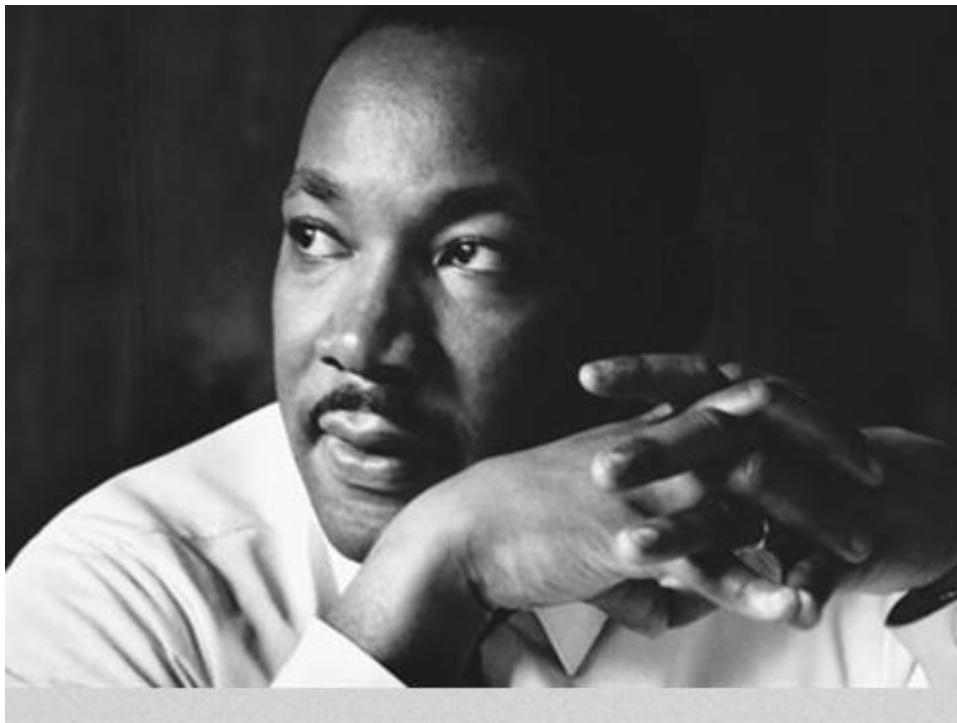
VISION

Consiste en un acto de ver en profundidad un concepto o idea mental abstracta en la cual se manifiesta algo querido o anhelado por nosotros.



VISION

Es aquello que se quiere alcanzar en el futuro, y es sinónimo de objetivo o meta. Es aquello que una organización o una empresa quiere lograr a futuro mediante el ejercicio del liderazgo entre el líder y las personas que son lideradas.





Se requiere que el líder...

Entienda que sus emociones son las que harán que la gente se contagie con la visión que se propone.

Sopese consistentemente los medios de los que dispone para alcanzar los fines que se ha propuesto.



Se requiere que el líder...

Mantenga un ánimo alegre, motivador, de desafío y transformación sobre la base una energía positiva que inspira a la acción.

Muestre que los fines de la acción han de ser fines adecuados, es decir, ofrecer beneficios reales para la gente y verdaderos resultados que conducen a la visión.



“Cualquiera puede ponerse furioso...eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... eso no es fácil.”

Aristóteles, “Ética a Nicómaco”.



Los tipos de liderazgo

- Liderazgo Autoritario
 - Liderazgo Complaciente
 - Liderazgo por Conveniencia
 - Liderazgo Independiente
 - Liderazgo Comprometido
-



Liderazgo Autoritario

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa. En este tipo de liderazgo los trabajadores o miembros que siguen al líder suelen seguir al pie de la letra las ordenes sin derecho a reclamos o explicaciones



Liderazgo Autoritario

Este tipo de liderazgo suele crear notorios conflictos en el equipo de trabajo, creando de esta manera un ambiente de tensión y nerviosismo. Los líderes que mantienen un liderazgo autoritario suelen ser suplantados rápidamente por otro líder que sea más acorde a los requerimientos y demandas de la organización y del grupo.



Liderazgo Complaciente

En este tipo de liderazgo nos encontramos con el líder que intenta tener la aprobación de todos o de estar bien con todos. Este caso resulta favorable para el líder en una etapa inicial. Pero Suele ocurrir, en este tipo de liderazgo, que los trabajadores o seguidores del líder suelen abusar de la confianza y muchas veces se sienten cómodos y seguros porque saben que a cada demanda o requerimiento que hagan tendrán una aprobación casi segura por parte del líder.



Liderazgo Complaciente

Los que no están de acuerdo con este tipo de liderazgo son por lo general las personas que están altamente comprometidas con la organización como gerentes y altos ejecutivos que ven en este tipo de liderazgo estados de comodidad que van en contra de los cumplimiento de metas, logros y objetivos de la organización.



Liderazgo por Conveniencia

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que persigue sus objetivos personales antes que los objetivos del grupo o de la organización. No le interesa nada más que salir siempre con un beneficio personal. Es común que este tipo de líder no sea aceptado en un equipo u organización ya que la forma que toma las decisiones suele generar mucha desconfianza en los demás miembros del equipo.



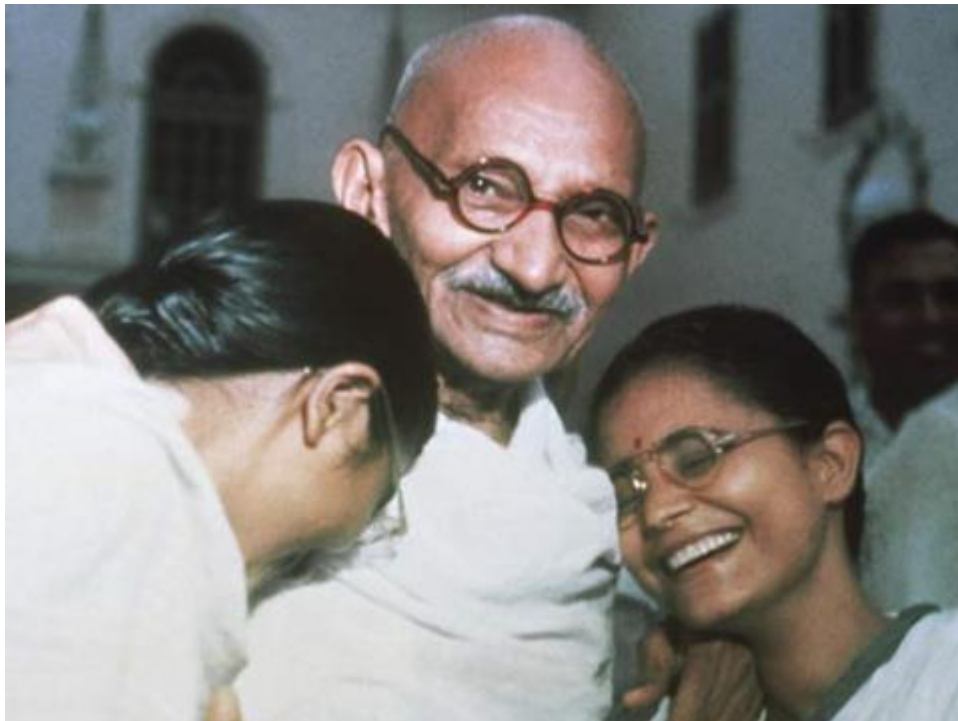
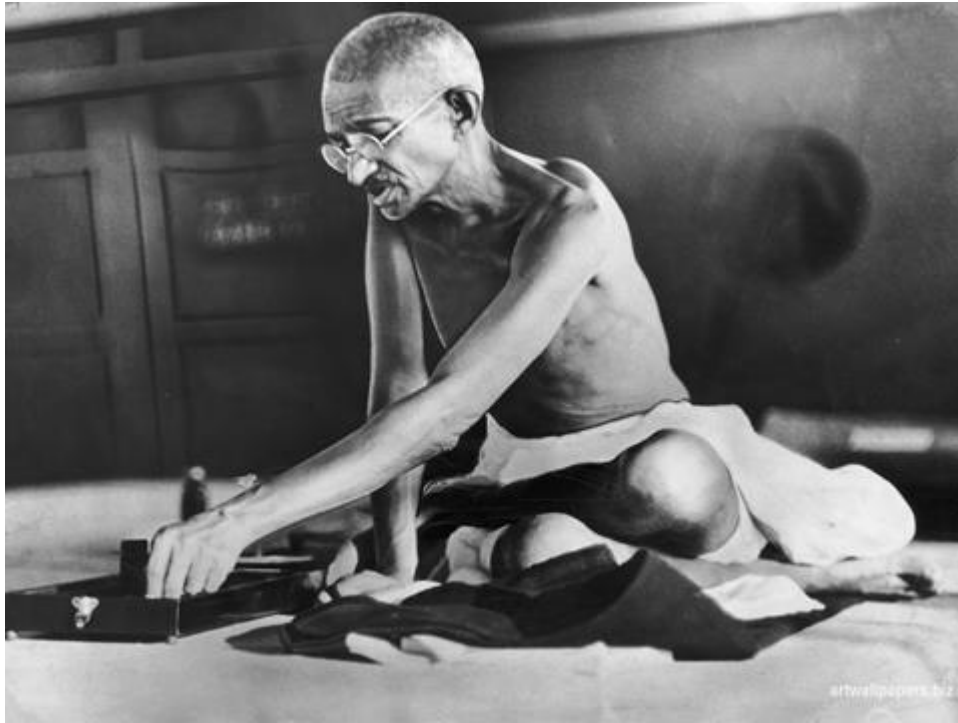
Liderazgo Independiente

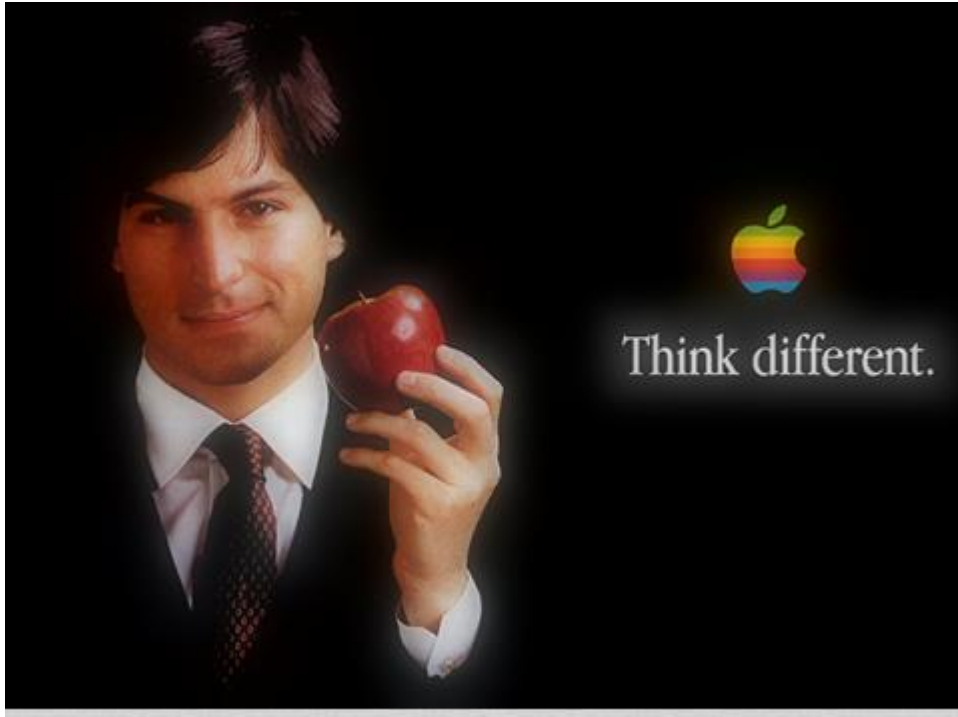
Este tipo de líder se caracteriza por hacer ser autosuficiente, suele hacer las cosas de manera aislada. Para que una organización crezca tiene que haber una interacción entre líderes y seguidores. Este tipo de líder no suele durar mucho en las organización ya que no garantiza el éxito al equipo. Este tipo de líder suele crear un ambiente de desorden, confusión, caos y desmotivación que no van de acuerdo con los objetivos y metas que persigue la organización.



Liderazgo Comprometido

Este es el tipo de liderazgo que necesita toda organización. En este tipo de liderazgo, el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo. Las personas que siguen a este tipo de líder suelen sentir compromiso, seguridad, propósito y satisfacción. Todos estos sentimientos positivos se dan porque perciben en el líder claramente su propósito y visión con el equipo y con los objetivos de la organización.





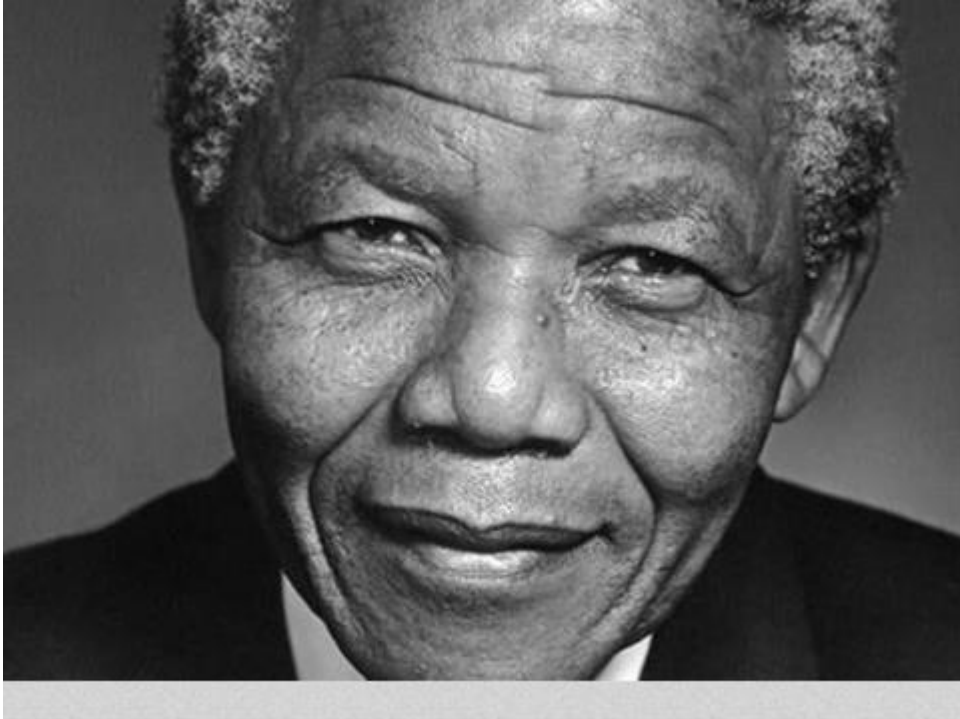


Emiliano Zapata



Francisco Villa











MOTIVACIÓN

La palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos *motus* (traducido como “movido”) y *motio* (que significa “movimiento”). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Muchos son los ejemplos que podríamos utilizar para expresar este significado de la palabra que nos ocupa pero uno de ellos podría ser el siguiente: “Pedro encontró en los incentivos económicos que le ofertó su empresa la motivación necesaria para recuperar sus ganas y esfuerzo en el trabajo”.

Cabe resaltar que la motivación implica la existencia de alguna necesidad, ya sea absoluta, relativa, de placer o de lujo. Cuando alguien está motivado, considera que aquello que lo entusiasma es imprescindible o conveniente. Por lo tanto, la motivación es el lazo que hace posible una acción en pos de satisfacer una necesidad.

En relación precisamente a cómo la necesidad influye en la motivación es interesante recalcar que existe una teoría clásica, la de la jerarquía de necesidades de Maslow, que precisamente deja patente cómo existe una estructura piramidal de aquellas que son las que contribuyen de la mejor manera a motivar a una persona en cuestión.

De esta forma, en la cúspide de dicha pirámide estarían las necesidades llamadas de autorrealización como pueden ser la independencia o la competencia. El segundo escalón estaría copado por las de estima como pueden ser el prestigio o el reconocimiento. En la mitad de la estructura estarían las sociales entre las que se hallan las de aceptación o pertenencia.

En la cuarta posición nos encontramos con las necesidades de seguridad que son las de seguridad como pueden ser las de estabilidad o las de evitar daños de algún tipo. Y finalmente en el quinto y último tramo de dicha pirámide se situarían las fisiológicas como son el alimento o el vestido. Necesidades todas las citadas, establecidas por Maslow, que determinó que cualquiera de ellas requiere que su escalón inferior esté cubierto para así poder activarse.

Eso supondría que a una persona sólo le motivarían las necesidades sociales si antes tiene ya cubiertas las de seguridad y las fisiológicas.

Existen diversos motivos que impulsan la motivación: racionales, emocionales, egocéntricos, altruistas, de atracción o de rechazo, entre otros.

Por otra parte, hay que decir que desmotivación es un término que abarca ideas contrarias a la motivación. Se define como un sentimiento o sensación marcados por la ausencia de esperanzas o angustia a la hora de resolver obstáculos, que genera insatisfacción y se evidencia con la disminución de la energía y la incapacidad para experimentar entusiasmo.

La desmotivación es una consecuencia que se considera normal en las personas que ven limitados o no realizados sus anhelos por distintas causas. De todas formas, sus efectos pueden ser prevenidos.

La desmotivación se caracteriza por la existencia de pensamientos e ideas de perfil pesimista y por un estado de desesperación al que se llega tras experimentar un intenso desánimo, que surgen a raíz de la multiplicación de vivencias negativas (aún cuando se trata de experiencias enfrentadas por otras personas), y por la sensación de no tener la capacidad necesaria para alcanzar objetivos. Por lo tanto, la desmotivación puede generar daños importantes nociva cuando aparece de forma recurrente y prolongada en la vida de una persona y puede, incluso, llegar a poner en riesgo su salud.

<http://definicion.de/motivacion/#ixzz2hRLRPDnx>

TUTORÍAS

Para la ANUIES (1998), la tutoría es un proceso de acompañamiento de tipo personal y académico a lo largo del proceso formativo para mejorar el rendimiento académico, solucionar problemas escolares, desarrollar hábitos de estudio, trabajo, reflexión y convivencia social. Por su parte, para Sánchez Puentes (2000), la tutoría es un sistema de atención educativa en el que el profesor apoya a un pequeño grupo de estudiantes de una manera individual y sistemática. Como sistema, es necesario que la tutoría tenga su propia estructura, objetivos, programa, organización por áreas, técnicas de enseñanza, e integración de grupos conforme a ciertos criterios, así como por mecanismos de monitoreo, control y evaluación.

LAS TUTORÍAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Los sistemas o programas de educación a distancia siempre contaron, como una de sus fortalezas, con propuestas tutoriales. Las tutorías se organizaron como un dispositivo que permitiera la relación personal entre docentes y alumnos y allanara la dificultad de esos programas ante la soledad del estudiante o para encarar o resolver los temas complejos del conocimiento, entre tantas otras cuestiones. Es así como los diferentes proyectos de la modalidad incorporaron las tutorías presenciales individuales o grupales y fortalecieron, de esta manera sus programas.

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías y sus posibilidades de utilización en la educación se incorporaron a los programas de educación a distancia tutorías virtuales, por correo electrónico, en foros o en chats. Desde hace ya varios años, las tutorías se implementan en la enseñanza superior tradicional y no sólo en la modalidad a distancia, tanto en un formato presencial como mediado por las nuevas tecnologías y, también, en los otros niveles del sistema educativo. Nos interesa aquí señalar su sentido y valor, las propuestas diferentes que se diseñan y algunas de las resoluciones que con ellas se obtuvieron.

LAS TUTORÍAS EN LOS NIVELES DEL SISTEMA EDUCATIVO

Más de una vez hemos sentido que: “las palabras huelgan”. Se trata de ocasiones en que un texto, una mirada, una acción, resultan acontecimientos que por sí solos provocan impacto, deleite, sorpresa y tantas otras emociones. En los casos de aquellas narraciones que brillan por sí solas entendemos que una explicación posterior o una actividad para dar cuenta que se comprendió podría quitar la magia, el impacto o el efecto que la misma narración provoca. Esa didáctica silenciosa expresaría el reconocimiento y el respeto por el estudiante, la confianza en su humanidad y alienta la idea que ofrecer las mejores obras de la cultura universal son casi una ofrenda que vale respetar. Mostrar simplemente nuestras elecciones daría cuenta de una didáctica cautelosa, que casi marcha en puntas de pie con el objeto de no hacer ruido o romper la atmósfera que la producción provocó.

Don Finkel nos habla de “enseñar con grandes libros” en tanto cada uno de ellos despliega preguntas desconcertantes que causan interés. Esos grandes libros, claros y profundos, más de una vez, señala Finkel, necesitan dedicación para ser comprendidos. Grandes obras de la literatura, de la filosofía, de la historia o de la biología despiertan la mente del estudiante y no necesitan de las recomendaciones del docente como si estuviéramos en presencia de un práctico de laboratorio. Seguramente puede el profesor contar sus impresiones, sus búsquedas o sus relaciones pero no como una guía anticipada sino formando parte de una conversación con el grupo de estudiantes para dar cuenta de su modo de pensar. Es posible que en cada campo de conocimiento podamos dar clase sin brindarla cuando ponemos a disposición de nuestros estudiantes estas obras y nos incorporamos como un lector más, quizás más avezado, para reflexionar juntos.

Es posible distinguir tutorías en el nivel inicial que atienden, especialmente, la necesaria articulación entre la escuela, la familia y el niño en los claves procesos de socialización temprana. Los tutores pueden ser, en estos casos, profesores de educación inicial, psicopedagogos o especialistas en educación que acompañan a las y los docentes de los niños y niñas y se integran a la vida de las instituciones ayudando a las familias u orientándolas en los momentos iniciales de ingreso y en la comprensión de los propósitos y las actividades que en el nivel se desarrollan.

Es clave la asunción de estrategias orientadas hacia la prevención y la detección temprana de déficit auditivos o visuales, el conocimiento de hábitos de los niños, la ayuda para la integración de estudiantes con necesidades educativas especiales y la especial preocupación para la aceptación de las diferencias individuales que cada niño presenta.

En el nivel inicial reconocemos de profundo valor sostener un canal abierto y fluido con las familias con el objeto de aunar criterios en los complejos procesos de la educación temprana en los que se adquieren los hábitos y conductas trascendentes para la formación del sujeto en las comunidades más amplias.

En la escuela primaria los tutores pueden ser elegidos por los niños entre un grupo de profesores que integra el personal de la escuela o pueden ser profesionales especializados para tal fin. En cualquiera de los dos casos el tutor puede ayudar a los grupos de aula para el análisis y la discusión de los problemas del grupo favoreciendo un encuentro que, con formato de asamblea, debata los problemas de la vida escolar del grupo. Es así como las tutorías guardan un espacio privilegiado para la resolución de los conflictos en el aula y la adopción consensuada de medidas para encarar y resolverlas.

En la escuela secundaria la labor preventiva u orientadora frente a los desafiantes problemas de los adolescentes y los jóvenes requiere tanto la participación de un tutor en un espacio asignado para tal fin como la reunión de los distintos profesores de los grupos en comunidad para analizar de manera colectiva las fortalezas y debilidades de cada grupo y la mejor manera de encarar las dificultades y potenciar los logros. Las tutorías grupales y las individuales podrán alternarse para dar cabida a la escucha, la contención y la orientación. Conocer la perspectiva de los jóvenes, sus maneras de entender, relacionarse, comprender sus dificultades, sus intereses, necesidades y poder mostrar la perspectiva del adulto en un ambiente de diálogo constituye un lugar esencial del encuentro tutorial en el nivel.

En la universidad las tutorías encuentran un ámbito interesante para recuperar la relación personal entre los docentes y los alumnos y favorecer los procesos comprensivos y las mejores resoluciones por parte de cada estudiante. En este nivel son amplias las posibilidades que brinda la tutoría para ayudar a cada estudiante a mejorar sus propuestas, comprender los errores, subsanar las dificultades. Planear actividades, traer a la reunión incidentes críticos para el análisis y la discusión, monitorear las dificultades constituyen un modelo diferente al de muchas tutorías que se implementaron en el inicio de la educación a distancia en el que, simplemente, los alumnos acudían a ella una vez leído un texto para resolver las dificultades o las incomprensiones que surgían de esa lectura. En estos casos los tutores se erigían en “carteros”, esto es, personas que acercaban materiales, entregaban guías, sugerían dónde buscar y encontrar textos en oposición a otros que se

conformaban como “moderadores” de los grupos para contribuir, animar o colaborar en el proceso de aprender.

LOS MODELOS DE TUTORÍA

Algunos tutores diseñan el encuentro para favorecer la comprensión, ayudar a la teorización, o animar o provocar una actitud positiva de búsqueda, de indagación, de consulta o análisis. Otros tutores acuden a las tutorías sin planear el encuentro y dispuestos a solucionar problemas, temas que los estudiantes presentan como difíciles o de baja o nula comprensión. Planeadas o espontáneas, ambas modalidades constituyen dos maneras diferentes de conducir el espacio.

Para muchos tutores el encuentro con los estudiantes significa la oportunidad de aclarar lo que no se entiende, lo que vale la pena aprender, lo que no se aprende bien o lo que no se entiende por qué debe ser aprendido.

Algunas tutorías enmarcadas en un determinado proyecto educativo favorecen la asunción de un rol que en realidad configura un espacio de resistencia al mismo proyecto en el que se inscribe. En otros casos, lo recrea, lo potencia o lo salva. Otras veces pueden instalarse frente a una necesidad puntual o configurarse como un proyecto de carácter permanente.

En síntesis, las tutorías pueden centrarse en las necesidades de los estudiantes, en las dificultades de los contenidos, formar parte de las fortalezas de un proyecto o intentar subsanar sus dificultades.

LA EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS TUTORIALES

La evaluación de las tutorías tiene por objeto su mejoramiento. Entendemos que una buena propuesta de evaluación de las tutorías debiera permitir el reconocimiento del tipo de tutoría que se implementa. Espontánea o planeada, centrada en el alumno, verificativa o flexible, delineada en el proyecto en el que se inscribe o autónoma, entre tantas otras variantes. Las tutorías deben evaluarse con la participación de todos los actores involucrados para que cada uno pueda analizar su utilidad, los efectos o cambios que se provocan o que se alcanzan. Las tutorías pueden tener metas a corto, mediano y largo plazo que requieren ser reconocidas con el objeto de distinguir su cumplimiento diferenciado. Debieran permitir que se diferencien también los efectos no buscados de su implementación de los no previstos.

Una vez reconocido el tipo de tutoría, sus alcances, metas y efectos, los grupos pueden proponer las correcciones o su redireccionamiento en los casos en que sea necesario. Las tutorías podrían conformar una línea innovadora en las aulas en el marco de un proyecto institucional que ayude en los difíciles y complejos procesos del enseñar y del aprender. Preguntarnos qué tutor queremos ser puede permitirnos una reflexión profunda en torno a las decisiones que adoptamos o los proyectos que diseñamos y favorecer el retorno a la tarea de manera enriquecida. Un buen tutor no es nada más ni nada menos que un buen maestro que sabe escuchar, promueve la reflexión y alienta la pasión por el conocimiento. Las buenas tutorías son las que favorecen el encuentro entre docentes y alumnos, provocan el diálogo y propician la creación de un espacio más comprensivo para la educación.

EL TUTOR

La ANUIES (2001) define al tutor como el profesor que asume de manera individual la guía del proceso formativo y que está permanentemente ligado a las actividades académicas de los alumnos bajo su tutela, orientando, asesorando y acompañando al mismo durante el proceso educativo con la intención de conducirlo hacia su formación integral, estimulando su responsabilidad por aprender y alcanzar sus metas educativas.

En el sistema tutorial, la figura del tutor es el eje principal sobre el cual pueden desarrollarse una gran variedad de aproximaciones pedagógicas y de colaboración que se presentan para el beneficio de los estudiantes que participan en el programa. El tutor es la persona que puede apoyar a los alumnos en el desarrollo de actitudes positivas hacia la capacitación, mejoramiento de su aprendizaje, y la toma de conciencia acerca de su futuro profesional. Es por esto que resulta de mucha importancia considerar el perfil deseable del profesor que pueda desempeñar actividades tutoriales.

La ANUIES (2001) señala como características deseables en un tutor:

- a) Poseer un equilibrio entre la relación afectiva y la cognoscitiva, para una delimitación del proceso de tutoría.
- b) Tener capacidad y dominio del proceso de tutoría.
- c) Tener capacidad para reconocer el esfuerzo en el trabajo realizado por el tutorado.
- d) Estar en disposición de mantenerse actualizado en el campo donde ejerce la tutoría.

- e) Contar con capacidad para propiciar un ambiente de trabajo que favorezca la empatía con el alumno.
- f) Poseer experiencia docente y de investigación, con conocimiento del proceso de aprendizaje.
- g) Contar con habilidades para la comunicación, creatividad, capacidad de planeación, y actitudes empáticas y de servicio.

OBJETIVOS

La ANUIES (2001) señala como los objetivos de este proceso los siguientes:

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, mediante la utilización de estrategias de atención personalizada que complementen las actividades docentes regulares.
 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 terminada, con graves limitaciones para su incorporación al mercado laboral y con altos niveles de frustración y conflictividad
 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 creados (p. 45).
- (www.educared.org/global/ppce/las-tutorias-en-las-instituciones-educativas)



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

PEST Programa de Educación Superior Tecnológica

Dirección de Educación

Manual del Tutor del PEST

Rev. 2



Programa de Educación Superior Tecnológica
Cuerpo de Docentes
Boulevard Lázaro Cárdenas No. 14
San Carlos del Valle
C.P. 76100
San Carlos, Querétaro



MANUAL DEL TUTOR

CONTENIDO.

- 1) Introducción.**
- 2) Bases Conceptuales.**
- 3) Objetivos Generales.**
- 4) Objetivos Específicos.**
- 5) Alineamiento de Objetivos/Estrategias/Actividades.**
- 6) Descripción de Actividades / Acciones.**
- 7) Seguimiento y Evaluación.**

Referencias.

Anexo.

1) INTRODUCCIÓN.

El Programa de Educación Superior Tecnológica (PEST) del Estado de Querétaro se caracteriza por implementar acciones tendientes a buscar el éxito de sus estudiantes.

Es así, que este manual, resultado del trabajo conjunto de docentes y Grupo Directivo del Programa, refleja la intención de hacer un documento rector que oriente y guíe a la actividad de tutoría que se desarrolle para con nuestros alumnos.

El PEST asume a la tutoría como una actividad pedagógica cuyo propósito es orientar y apoyar a sus estudiantes durante su proceso de formación, para lo cual les ofrece la

posibilidad de que un docente les atienda en diferentes problemáticas que puedan tener y que les obstaculicen en su desarrollo, buscando tener impacto en incrementar los índices de permanencia y terminación que la organización mide a través de su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Este Manual debe ser consultado por los docentes del Programa para realizar actividades de tutoría, debiendo recordar que de común acuerdo, estudiantes tutor y autoridades, programarán las actividades y acciones necesarias aquí contempladas para lograr los objetivos específicos propuestos.

El Manual del Tutor que se presenta es un documento dinámico, sujeto a nuevas propuestas y revisiones, por lo que se invita a la comunidad en general del PEST a realizar las observaciones que dé sobre él considere pertinentes, recordando siempre que el tutor no puede transgredir los límites de su competencia académica ó moral, resolver por sí mismo los problemas de los tutorados ó crear falsas expectativas.

Para cualquier información adicional sobre el proyecto de tutorías del PEST, puede dirigirse a las oficinas de la Dirección General del mismo, o bien, a cualquiera de las Direcciones de los Centros de Educación Superior Tecnológica (CESTEC) que opera.

Visión del PEST

“Somos un programa con alto prestigio en calidad académica y organizacional, reconocido por nuestros alumnos y las demás partes interesadas”

.

2) BASES CONCEPTUALES.

Definición general.

La tutoría es una actividad pedagógica que tiene como propósito orientar y apoyar a los alumnos durante su proceso de formación. Esta actividad no sustituye las tareas del

docente, a través de las cuales se presentan a los alumnos contenidos diversos para que los asimilen, dominen o recreen mediante síntesis innovadoras. La tutoría es una acción complementaria, cuya importancia radica en orientar a los alumnos a partir del conocimiento de sus problemas y necesidades académicos, así como de sus inquietudes, y aspiraciones profesionales. Esta actividad también se define como una tarea que se realiza en las instituciones educativas para ofrecer una educación compensatoria o remedia-dora a los alumnos que afrontan dificultades académicas (ANUIES, 2001).

¿Cuál es el fin último de la Tutoría?

Que todos los alumnos alcancen el nivel de formación que el currículo establece, lo que conlleva a abatir los índices de deserción y fomenta la terminación de estudios.

¿Cómo se trabaja la Tutoría?

A partir de docentes capacitados para tal efecto. Es deseable que se cuente con un manual que guíe y oriente al tutor, dado que él y el estudiante, de común acuerdo, deben programar las actividades y acciones necesarias para lograr los objetivos específicos propuestos.

¿Cuándo y dónde opera la Tutoría?

Estas condiciones de servicio dependen de las posibilidades y planes de cada Institución, aunque de alguna manera se puede considerar como una actividad permanente y extensible.

Características del Tutor.

A fin de cuentas, el Tutor es la persona encargada de hacer la actividad de tutoría (acompañamiento), por lo que es indispensable que cuente con las siguientes características:

Empatía, responsabilidad y ética.

Conocedor de la organización y carreras.

Organizado y comprometido con los objetivos específicos.

Actividades fundamentales del tutor:

Detectar. Orientar.

Gestionar. Motivar.

Canalizar

Funciones (Actividades) del Tutor.

Lo adecuado es que queden definidas en el Manual del Tutor, siendo que dichas funciones se derivaran directamente de los objetivos y estrategias que se plan-teen. De cualquier manera, se clasifican tres funciones básicas:

Las dedicadas al desarrollo personal.

Las orientadas al desarrollo académico.

Las que brindan orientación profesional.

Lo que NO debe hacer el Tutor:

Transgredir los límites de su competencia académica ó moral.

Resolver por sí mismo los problemas de los tutorados.

Dar falsas expectativas.

Planeación, desarrollo y evaluación de la tutoría.

Con el propósito de que la actividad del tutor sea exitosa, ésta deberá fundamentarse en una adecuada planeación, desarrollo y evaluación de la tutoría. La tutoría de ninguna manera es una actividad espontánea o casual, por lo cual requiere de una preparación previa así como de la valoración de su ejecución y resultados.

En la fase de planeación el tutor debe considerar varios factores para organizar adecuadamente su trabajo de tutoría, entre los más importantes destacan los siguientes: el número de alumnos que le han asignado, el semestre o año en el que éstos están inscritos y las características de su trayectoria escolar. A partir de esta información el tutor podrá considerar los apoyos que debe brindar a los alumnos, los recursos informativos que tendrá que emplear, así como el calendario básico de la tutoría.

En la fase de desarrollo de la tutoría el tutor debe ejecutar varias tareas entre las que se encuentran el diagnóstico de las condiciones y problemas académicos de los alumnos, la recomendación de tareas o actividades para favorecer el desarrollo personal y académico de éstos, su seguimiento y la valoración de los resultados obtenidos.

En la fase de evaluación de la tutoría, el tutor debe examinar críticamente la planeación de la tutoría, su desarrollo e impacto, con el fin de identificar los principales problemas que se afrontaron para tratar de superarlos. Las apreciaciones y recomendaciones que deriven de este ejercicio de análisis deberán comunicarse en un reporte escrito a las autoridades académicas de la institución.

Cada tutor puede definir un estilo personal para planear, conducir y evaluar los resultados de la tutoría, sin embargo, es importante que en estas etapas considere las tareas esenciales que han sido descritas.

Técnicas e instrumentos empleados en la tutoría

Para que el tutor pueda desempeñar las funciones que el proceso de la tutoría le exige es indispensable que, entre diferentes condiciones que deben satisfacerse, emplee diversas técnicas e instrumentos para conocer y comprender las características de los alumnos, su desempeño a lo largo del proceso académico, y sus resultados en la institución educativa.

Entre las técnicas más utilizadas en los sistemas o programas de tutoría se encuentran el cuestionario y la entrevista, la observación individual y grupal, y las sesiones individuales o colectivas de trabajo.

Mediante el cuestionario, el tutor adquiere información esencial de los antecedentes escolares del alumno, de su experiencia académica en la institución y de sus expectativas académicas, así como de la situación del alumno al concluir el ciclo de tutoría. El manejo de este instrumento puede estar previsto por el centro educativo para que el tutor cuente con herramientas institucionales, o bien el propio tutor puede diseñar cuestionarios especiales para explorar características particulares de sus alumnos.

La entrevista también es un instrumento esencial en los sistemas de tutoría; es básica para interactuar con los alumnos durante este proceso. Ésta puede elaborarse en diferentes formatos: individual o colectiva, y puede ser semiestructurada o abierta según convenga a los propósitos planteados.

La observación directa e indirecta representa otra de las técnicas esenciales en la acción tutorial. Mediante una observación detallada y comprometida, el tutor podrá determinar las potencialidades del alumno, o en su caso, la problemática particular que afecta su desempeño académico. Para este fin, puede emplear instrumentos como el registro anecdótico y la guía para observar conductas grupales, los cuales se utilizan en la descripción y registro de hechos que denotan el papel que asumen los alumnos en un grupo.

El tutor debe convertirse en un observador sistemático del avance escolar de los alumnos que se le han asignado, necesita identificar las causas que obstaculizan su desempeño para poder orientarlo y apoyarlo correctamente.

Las técnicas de trabajo directo constituyen el complemento que el tutor requiere para apoyar a los alumnos. Partiendo del análisis del diagnóstico académico del alumno, el tutor debe interactuar con éste a través de sesiones de trabajo directas - individuales o grupales- para definir las tareas y actividades que convendrá realizar en la solución de problemas académicos y personales.

En resumen, las técnicas y los instrumentos ayudan a que el tutor cuente con elementos suficientes para obtener e interpretar información de forma sistemática y fundamentada con la finalidad de lograr una labor eficiente.

3) OBJETIVOS GENERALES.

I. FAVORECER EL DESEMPEÑO ACADÉMICO DE LOS ALUMNOS.

**II. CONTRIBUIR A LA FORMACIÓN INTEGRAL
DE LOS ESTUDIANTES.**

4) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

I.1. OBJETIVO DE APOYO ACADEMICO

Ofrecer al alumno apoyo y supervisión en temas de mayor dificultad en las diversas asignaturas.

I.2. OBJETIVO DE DESARROLLO DE HABILIDADES

Estimular el desarrollo de la capacidad de decisión del estudiante a través del análisis de escenarios, opciones y posibilidades de acción en el proceso educativo.

Apoyar al alumno en una metodología de estudio y trabajo apropiada a la exigencia académica.

Fomentar la capacidad de autoaprendizaje, para que mejore su proceso educativo.

Estimular en el estudiante el desarrollo de habilidades y destrezas para la comunicación, las relaciones humanas, el trabajo en equipo y la aplicación de principios éticos.

II.1 OBJETIVO DE MOTIVACIÓN

Mejora la actitud del estudiante hacia el aprendizaje mediante el fortalecimiento de los procesos motivacionales que favorecen su integración y compromiso con el proceso educativo.

II.2. OBJETIVOS DE INTEGRACIÓN

Desarrollar la capacidad del estudiante para asumir las responsabilidades en el ámbito de su formación académica.

Fomentar el desarrollo de valores, actitudes y habilidades para trabajar en equipo.

II.3. OBJETIVOS DE ORIENTACION

Orientar al alumno en los problemas escolares y/o personales que surjan durante el proceso formativo y en su caso canalizarlo a instancias especializadas para su atención

Colaborar con otras instancias escolares para proporcionar información oportuna que permita a los alumnos uso adecuado de los servicios y apoyos, así como la realización de trámites y procedimientos acordes a su situación escolar.

5) ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS GENERALES, OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES/ACCIONES.

El PEST asume una visión de Planeación Estratégica para los elementos que inter-vienen en su diseño básico de Tutorías. Así, los *Objetivos* representan el marco de referencia en el cual se orientan las estrategias, es decir, son los propósitos fundamentales de la Tutoría (áreas concretas en las cuales se espera obtener un resultado); las *Estrategias*, definen la forma en la que se lograrán los objetivos, responden a la pregunta: ¿cómo lo vamos a hacer?; finalmente, las *Actividades* son la descripción sintética de las acciones (quehacer determinado) que tienen prioridad en el conjunto de tareas de la actividad tutorial y a través de las cuales se buscará impactar (lograr) los objetivos (*Ver cuadro anexo No. 1*).

6) DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES/ ACCIONES DEL TUTOR DEL PEST.

El siguiente listado se deriva directamente del cuadro de concentrado de propuestas con alineamiento para objetivos generales, objetivos específicos, estrategias y actividades/acciones de este manual (*cuadro No. 1*).

Aquí, como docente interesado en las actividades de tutoría para el PEST, encontraras una ilustración más precisa sobre el quehacer a realizar; pero, precisamente con ese carácter, ilustrativo, más no limitativo, tanto en la cantidad de actividades cómo en las posibilidades de cada una de ellas.

Las principales actividades/acciones del Tutor del PEST son y se describen de la siguiente manera:

Aplicar un cuestionario de diagnóstico a los estudiantes.- Al inicio de la actividad tutorial (nuevo tutor o nuevos tutorados), el tutor debe aplicar un cuestionario a los alumnos, el cual deberá analizar para cada caso a fin de crearse una clara imagen sobre las condiciones, fortalezas y debilidades de sus tutorados para así orientar futuras actividades. Opciones de cuestionario se encuentran disponibles con el Director del CESTEC.

Crear clubs (círculos) de estudio.- Aprovechando el servicio social de becario, el tutor debe organizar y supervisar a los alumnos con mayores cualidades para que asesoren a alumnos de bajo rendimiento en las asignaturas de mayor dificultad. Se recomienda que el tutor se apoye en las opiniones de los docentes involucrados para establecer personas, materiales, horarios y lugares propicios para la asesoría.

Fomentar la creación de bancos de reactivos y material didáctico de apoyo en las diversas asignaturas.- El contacto continuo con los docentes debe ser una actividad del tutor del PEST; será la intención buscar que a través de dicho contacto se consigan materiales y bancos de reactivos que den soporte a los clubs de estudio ó que el tutor cree su propio archivo de apoyo académico para diferentes materias y que esté disponible para los alumnos.

Crear y difundir una base de direcciones de correo electrónico para asesoría académica a distancia.- Incluyendo profesores propios del CESTEC ó instancias académicas serias externas a la organización, el tutor deberá generar y dar a conocer entre el alumnado un listado de direcciones de correo electrónico donde pueda conseguir asesoría académica, clasificando el tipo de ayuda que en dicho sitio podrá encontrar.

Organizar debates sobre temas de interés para los alumnos.- A través de sondeos de opinión entre los estudiantes y las sugerencias de los docentes y directivos, el tutor debe proponer al Director de CESTEC (recomendablemente una vez al semestre) el tema, tiempos y mecanismos para que los alumnos participen en un debate ó exposiciones.

Promover concursos de creatividad.- Lanzar convocatorias asesoradas por docentes y directivos, que involucren la participación de los estudiantes en el desarrollo de su ingenio (creación de ensayos sobre tecnología, presentación de diseños de automatización, etc.), debe ser una actividad que el tutor promueva cuando menos una vez al año.

Apoyar la participación de proyectos de nuestros alumnos en diferentes instancias.-

Valorar, indagar y coordinar la participación con proyectos de los alumnos del CESTEC en diversos escenarios (por ejemplo, foros sobre el medio ambiente, concursos municipales y/o estatales de creatividad, etc.), es parte del quehacer que debe desarrollar el tutor del PEST.

Coordinar eventos y difundir materiales relativos a técnicas y hábitos de estudio. - El PEST a implementado talleres varios para sus alumnos, entre ellos, en primer semestre se les da el de “Técnicas de estudio y valores”, el asegurar la asistencia de los estudiantes a este tipo de eventos y dar seguimiento con otras acciones en estas áreas es deber del tutor.

Detectar y atender de manera personal a alumnos con deficiencias en sus hábitos y técnicas de estudio.- Como consecuencia del análisis del cuestionario de diagnóstico, el tutor puede reconocer que estudiantes tienen fuertes problemas en su manera de estudiar, por lo que debe aconsejarles sobre cambios a realizar ó bus-car canalizarlos a una ayuda eficaz.

Realizar reuniones periódicas orientadas a motivar a los tutorados.- Las charlas en pasillo, pero, también las visitas formales mensuales a los grupos, para interesarse en cómo va su desarrollo y animarlos a seguir adelante, es una actividad que debe cumplir el tutor del PEST.

Promover formas de reconocimiento para los estudiantes.- Como un deber del tutor que labora en un CESTEC, está la posibilidad de pedir al Director del mismo, cartas de reconocimiento para alumnos, ya sea por su alto rendimiento o por el esfuerzo demostrado. Igualmente puede sugerir al Director otros mecanismos de reconocimiento interno o externo.

Proponer y coordinar visitas, pláticas y dinámicas que incentiven la visualización del propio estudiante como una persona de éxito.- Llevar profesionales exitosos de una determinada

área común a los estudiantes para que platiquen con ellos, es un buen ejemplo del deber que tiene el tutor del PEST en este aspecto.

Sugerir y coordinar eventos de carácter cultural, social y deportivo.- Proponer a la Dirección de CESTEC jornadas culturales, encuentros deportivos, convivios, y coadyuvar a la realización de los mismos, es deber del tutor.

Fomentar la creación de grupos literarios y artísticos.- Con el doble propósito de integrar y desarrollar habilidades, el tutor debe buscar áreas de oportunidad para que los alumnos se organicen para hacer lectura, se agrupen en rondallas, etc.

Organizar la participación de los alumnos en apoyo ó asistencia a actividades de la organización: difusión, desfiles, ferias educativas, bienvenidas, clausuras, etc.- Los CESTEC tiene ya calendarizada la participación en diferentes actividades: proceso de difusión, desfiles coordinados por el municipio, etc., un deber del tutor es atender las indicaciones del Director de CESTEC para que apoye en la organización de los estudiantes para su debida colaboración.

Realizar al inicio de cada semestre una visita grupo a grupo para dar a conocer las actividades de tutorías del pest.- El tutor debe, al comienzo de un semestre, pasar con cada uno de sus grupos tutorados y docentes involucrados a explicarles (puede ayudarse de algún material que haya realizado) en que consiste la actividad de tutoría, esto, implica ponerse a la disposición de los alumnos en todas las áreas que al tutor competen y que tiene que ver con la consecución de los 5 objetivos específicos explicitados en este manual.

Dedicar un espacio y tiempo específicos para dar consulta a los alumnos.- En coordinación con el Director de CESTEC, el tutor debe avisar a sus tutorados cual será el lugar y horario en que les puede brindar una atención personal (escucharles). Consiente de las limitaciones administrativas, pero de la relevancia de estar en disposición, el mínimo deseable para esto es de una hora a la semana.

Reportar casos y situaciones concretas de alarma al Director del CESTEC para determinar cursos de acción. Si bien es cierto que el tutor debe mantener ciertos niveles de confidencialidad por respeto a sus tutorados, también es cierto que debe tener el criterio suficiente para determinar que casos presentan una situación de riesgo para el propio alumno o la organización (adictos a algún vicio, embarazos, etc.), por lo que queda en deber del tutor hacer el adecuado reporte al Director de CESTEC.

Impulsar convenios con instancias de asistencia social.- Esta es una de las actividades a las que el tutor debe poner mayor empeño en la búsqueda de apoyo externo. Sin transgredir la autoridad del Director de CESTEC, el tutor debe buscar crear “redes” de asistencia para sus tutorados: buscar convenios con el sector salud para que realicen exámenes físicos a nuestros estudiantes es un ejemplo de esta actividad.

Es importante recordar que para estas y otras actividades, el Tutor del PEST cuenta con todo el respaldo de la organización para el adecuado desarrollo de sus funciones, por lo que resulta relevante el mantener una adecuada comunicación con el Director de CESTEC y no perder de vista las limitaciones naturales que el propio Programa tiene, siendo que el empeño y dedicación de los propios tutores y el ceñirse a sus aspectos de competencia, son los principales ingredientes de su trabajo.

Desarrollar ó fomentar la participación en eventos que ilustren las características y potencialidades de los profesionistas de las carreras elegidas por los alumnos.- Visitas industriales, asistencia a congresos y muestras profesionales, etc., son actividades en las que el tutor debe participar con propuestas y colaboración en su desarrollo.

Es importante recordar que para estas y otras actividades, el Tutor del PEST cuenta con todo el respaldo de la organización para el adecuado desarrollo de sus funciones, por lo que resulta relevante el mantener una adecuada comunicación con el Director de CESTEC y no perder de vista las limitaciones naturales que el propio Programa tiene,

siendo que el empeño y dedicación de los propios tutores y el ceñirse a sus aspectos de competencia, son los principales ingredientes de su trabajo.

7) SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

Dadas las características del propio Programa (PEST), en cuanto a sus limitantes de infraestructura y recursos económicos, la autocrítica del propio tutor adquiere un valor de importancia.

Sin embargo, el tutor deberá cuando menos tener una reunión mensual con el Director de CESTEC para informarle de las propuestas a realizar y los avances obtenidos en sus diferentes campos de acción, esto, no excluye la posibilidad de que el Director de CESTEC le pida algún tipo de reporte, ya sea verbal ó escrito.

Al inicio del semestre se reunirán el tutor con el director de CESTEC a fin de elaborar el programa de trabajo para el periodo correspondiente, así como determinar los formatos a utilizarse para el control y seguimiento de actividades.

Un elemento útil, particularmente en la evaluación de resultados del sistema de tutorías del PEST, es su Sistema de Gestión de la Calidad y otros indicadores de carácter académico, en los que se puede concluir alguna percepción sobre el impacto que la tutoría aporta a la misión y visión de este Programa.

La Dirección de calidad del PEST implementará una encuesta de satisfacción a los tutorados para identificar áreas de oportunidad que ayuden a la mejora continua.

Finalmente, será obligación del Grupo Directivo del Programa de Educación Superior Tecnológica el convocar a los tutores a más cursos de formación y otras actividades inherentes a la preparación de ellos.

De igual manera, el Grupo Directivo diseñará una reunión semestral de tutores del PEST, a la cual estos deberán asistir y donde llevarán por escrito un reporte de la labor que realizaron durante el semestre (el reporte deberá estar orientado, clasificado, en

torno a qué hicieron conforme a los objetivos específicos y estrategias planteadas en este manual). La reunión semestral será el espacio ideal para compartir experiencias y proponer modificaciones a este documento.

REFERENCIAS.

Universidad Nacional Autónoma de México (2004). Manual del Tutor. México. UNAM.

Oñate Gómez, Carmen (2000). La Tutoría en la Universidad. Instituto de Ciencias de la educación, UPM, Madrid (España).

Universidad Autónoma de Querétaro (2002). Reglamento Institucional de Tutorías. Querétaro (México). UAQ.

Programa de Educación Superior Tecnológica del Estado de Querétaro (2008). Curso-Taller: “Conocimientos Básicos para Tutores del Programa de Educación Superior Tecnológica”. Cadereyta de Montes, Querétaro, México.

P E S T CUADRO No 1 CUADRO DE CONCENTRADO DE PROPUESTAS CON ALINEAMIENTO PARA OBJETIVOS GENERALES, OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES/ACCIONES DEL MANUAL DEL TUTOR DEL PEST

OBJETIVOS ESPECÍFICOS ESTRATEGIAS ACTIVIDADES/ACCIONES I.
FAVORECER EL DESEMPEÑO ACADÉMICO DE LOS ALUMNOS APOYO ACADEMICO DESARROLLO DE HABILIDADES. Estudiar las condiciones que impiden el buen desarrollo académico. Fortalecer asesorías. Impulsar actividades de creatividad y comunicación. Fomentar técnicas y hábitos de estudio. Aplicar un cuestionario de diagnóstico a los estudiantes. Crear clubs (círculos) de estudio. Fomentar la creación de bancos de reactivos y material didáctico de apoyo en las diversas asignaturas. Crear y difundir una base de direcciones de correo electrónico para asesoría

académica a distancia. Organizar debates sobre temas de interés para los alumnos. Promover concursos de creatividad. Apoyar la participación de proyectos de nuestros alumnos en diversas instancias. Coordinar eventos y difundir materiales relativos a técnicas y hábitos de estudio. Detectar y atender de manera personal a alumnos con deficiencias en sus hábitos y técnicas de estudio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS ESTRATEGIAS ACTIVIDADES/ACCIONES II.

CONTRIBUIR A LA FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS ESTUDIANTES.

MOTIVACIÓN. INTEGRACIÓN. ORIENTACIÓN. Estimular el crecimiento emocional. Incrementar la convivencia. Generar identidad de pertenencia. Brindar información sobre los servicios que presta la organización. Ofrecer atención personalizada. Gestionar ayuda. Promover el conocimiento del campo laboral. Realizar reuniones periódicas orientadas a motivar a los tutorados. Promover formas de reconocimiento para los estudiantes. Proponer y coordinar visitas, pláticas y dinámicas que incentiven la visualización del propio estudiante como una persona de éxito. Sugerir y coordinar eventos de carácter cultural, social y deportivo. Fomentar la creación de grupos literarios y artísticos. Organizar la participación de los alumnos en apoyo ó asistencia a actividades de la organización: difusión, desfiles, ferias educativas, bienvenidas, clausuras, etc. Realizar al inicio de cada semestre una visita grupo a grupo para dar a conocer las actividades de tutorías del Pest. Dedicar un espacio y tiempo específicos para dar consulta a los alumnos. Reportar casos y situaciones concretas de alarma al Director del CESTEC para determinar cursos de acción. Impulsar convenios con instancias de asistencia social. Desarrollar o fomentar la participación en eventos que ilustren las características y potencialidades de los profesionistas de las carreras elegidas por los alumnos.

CONCLUSIONES

En toda organización lo más importante son los clientes, en nuestro caso son los alumnos, sin embargo, la materia prima también ellos, como dar resultados positivos si el “universo” (alumnos-docentes-administrativo) llegamos con algún tipo de problema: económico, familiar, personal, de salud. Considero que todos influimos en el nivel educativo y ambiente laboral, por eso el uso de **“HERRAMIENTAS: Liderazgo y Tutorías.**

Una de las más grandes motivaciones para TODOS, cuando tenemos la visita de exalumnos, que están en los últimos semestres o graduados quienes ya están trabajando en la industria, platican sus experiencias, con tanto sentimiento y orgullo, que contagian aunque sea temporal a continuar con el trabajo diario.

¿Por qué tutorías?, ¿Por qué liderazgo?, ¿Cómo motivar y para qué?

El realizar VISITAS INDUSTRIALES tiene al menos 3 objetivos:

Académico: Experimentar, sentir y recorrer las naves industriales, convivir y preguntar que hacen los profesionales de su carrera, los problemas a los que se enfrentan, retroalimentación de cuáles son las materias que más ocupan en el trabajo diario, cuánto ganan y sus recomendaciones.

Cultural: Conocer otras ciudades, playas, climas, comidas, formas de vida.

Motivacional: Saber que si terminan sus estudios se incrementa la posibilidad de una mejor vida, para ellos y sus familias, en esta etapa es común escuchar que tienen el deseo de compartir, sueñan con visitar y conocer lugares turísticos en compañía de sus padres, mejorar las condiciones de sus casas, apoyar con sus estudios a sus hermanos o pareja.

Tutorías no por moda, al iniciar este proyecto dentro de nuestro centro fue por estar conforme con otras instituciones, sin capacitación y con un numero de hasta 60 alumnos por tutor, con lluvia de ideas y revisando los programas existentes de instituciones reconocidas, confundiendo la tutoría con asesoría, pero con muchas ganas de trabajar.

Liderazgo como respuesta al trato que algunos docentes y compañeros de clase en los Institutos Tecnológicos, una vez trasladados, al referirse a ellos como los **serranitos**, de forma despectiva, y que esta retroalimentación a demostrando lo contrario, que llegan con bases para defenderse al tener hasta un 94% de alumnos que terminan su carrera, con grupos de octavo y noveno semestre con más del 60% de alumnos que vienen de CESTEC.

En las visitas de alumnos de primer semestre a los laboratorios del ITQ, en el 100% recibimos la inducción y el recorrido por parte de alumnos egresados de CESTEC que también demuestra las ganas con que llegan a continuar su preparación.

Y claro que todo esto nos **Motiva** a luchar. Cerca del 45% de los aspirantes recurren al centro sin saber que estudiar, derivado de una mala orientación vocacional. Somos la segunda ó única opción dada su situación económica y en el peor de los casos, obligados por sus padres o tutores por que no han encontrado el “sentido su vida”.

Necesitamos aparte de cumplir con el nivel educativo, retículas y programas, **empoderarlos**, despertando sus habilidades para hablar en público, técnicas de presentación, trabajo en equipo, liderazgo, enamorarlos de su carrera, de su futura profesión, sin engañarlos que tiene su futuro asegurado al concluir la licenciatura.

¿ESTAMOS preparados la otra parte del “UNIVERSO”, DOCENTES-AMINISTRATIVOS, para orientar y acompañar, EN ESTAS EXPECTATIVAS?

En este universo entran además padres o tutores, autoridades (educativas municipales y estatales), como prepararnos de forma continua si desconocemos o no aceptamos nuestras debilidades, pero siempre buscando el bien común y que sea una recompensa por hacer lo que nos gusta, lo que queremos y no lo económico.

No sentir como fracaso las malas experiencias del pasado, visualizar con prudencia lo que queremos del futuro y sobre todo trabajar con pasión el presente, es justamente lo que tenemos.

Comenzaré mi viaje sin el estorbo de los conocimientos innecesarios o la desventaja de una experiencia carente de significado.

OG MANDINO

REFERENCIAS

- www.educared.org/global/ppce/las-tutorias-en-las-instituciones-educativas
- Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (1999). La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. México: ANUIES
- Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (2001). Programas Institucionales de Tutoría. México: ANUIES.
- Latapí, P. (1999). La enseñanza tutorial: elementos para una propuesta orientada a elevar la calidad. Recuperado 5 de marzo de 2002, de <http://www.anuies.mx/anuies/revsup/res068/txtl.htm>
- <http://www.leonismoargentino.com.ar/INSTCursoLiderazgo.htm>
- www.educared.org/global/ppce/las-tutorias-en-las-instituciones-educativas

TABLAS

PROGRAMA DE DIFUSION CESTEC CADEREYTA 2013

Tabla - 1

| | | M A Y O | | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| | | LUN | MAR | MIÉ | JUE | VIE | SÁB | DOM | LUN | MAR | MIÉ | JUE | VIE |
| | | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| 1 | CECYTEQ PEÑAMILLER | | | | | | | | | 11:30 | | | |
| 2 | BELLA VISTA DEL RIO | | | | | | | | | | | 11:00 | |
| 3 | CADEREYTA | | | 09:00 | | | | | | | | | |
| 4 | E. MONTES | | 09:00 | | | | | | | | | | |
| 5 | EL RINCON | | | | | 10:00 | | | | | | | |
| 6 | HIGUERILLAS | | | | | | | | | 10:00 | | | |
| 7 | PEÑA BLANCA | | | | | | | | | 13:00 | | | |
| 8 | SAN JOAQUIN | | | | | | | | | | 12:00 | | |
| 9 | SOMBRETE | | | | | | | | | | | 12:30 | |
| 10 | STA. MA. DEL PALMAR | | | | | | | | | | | 09:30 | |
| 11 | VILLA PROGRESO | | | | 09:00 | | | | | | | | |
| 12 | VIZARRON | | | | | | | | | | 10:00 | | |