

## ***Desempeño y satisfacción del tutor universitario***

**Vilma Esperanza Portillo Campos**

[vportillon@hotmail.com](mailto:vportillon@hotmail.com)

**José Alejandro Paredes Anguas**

[alexanguas@hotmail.com](mailto:alexanguas@hotmail.com)

Universidad de Quintana Roo

**Recepción:** 8 septiembre 2018

**Aprobación:** 17 octubre 2018

### **Resumen**

El Diccionario de la Lengua Española define al tutor como la persona encargada de orientar a los alumnos de un curso o asignatura (Real Academia Española, 1992). Algunos expertos mencionan que la tutoría influye en los aspectos del ambiente escolar que condicionan la actividad del estudiante y sus realizaciones de éxito o fracaso (Lázaro y Asensi, T.,: 1996). El propósito de esta investigación es proveer tanto a alumnos como maestros con estrategias que podrían superar algunas debilidades sobre las sesiones tutoriales y fortalecer otras. El objetivo del presente trabajo es conocer el grado de desempeño y satisfacción del tutor universitario. Para que la actividad del tutor sea significativa, ésta debe tener una adecuada planeación, y poner en práctica las tres fases del proceso de tutoría: inicio, desarrollo y cierre (ANUIES, 2002). La metodología consistió en una investigación bibliográfica sobre el proceso de tutoría como herramienta para el desarrollo integral del alumno, así como comprender el papel de la tutoría como una actividad de apoyo para el desarrollo académico y personal del estudiante. La investigación de campo consistió en la aplicación de tres cuestionarios a alumnos y tutores. Éstos midieron respectivamente el inicio, desarrollo y cierre de una sesión de tutoría. Los resultados se analizaron y denotaron conclusiones, entre otras, que la tutoría no es una actividad espontánea o casual, es necesaria una preparación previa y de la valoración de su ejecución y resultados.

**Palabras clave:** desempeño, satisfacción, medición, tutor, rol. cuestionarios.

## *Performance and satisfaction of the university tutor*

### **Abstract**

According to Diccionario de la lengua española is the one to guide and orientate students in their academic life (Real Academia Española, 1992). Some scholars state that tutoring determines and influences some aspects of the curricula that conditions the student's activity and their opportunities of failure and success (Lázaro y Asensi, T.,: 1996). The main purpose of this investigation is to provide teachers and students with strategies that could enhance some weak features of the tutoring sessions. Thus the objective know the grade of performance and satisfaction of the university tutor. In order for the tutor to have a meaningful performance, it is paramount to have and adequate planning, and put into practice three main features of the process of tutoring: beginning, development and closing. The methodology consisted in a documentary investigation about the tutoring as a tool for the comprehensive development of the student and for the understanding of the process of tutoring as a supporting activity of the academic and personal performance of the student. The field investigation consisted in the application of three questionnaires to students and tutors, which measure the beginning, development and closing a tutoring session. The findings were analyzed and detonated conclusions, amongst others, that tutoring is not a casual activity, it is necessary a previous preparation and the valuation of its results and when and how to implement it.

**Keywords:** tutoring, university, satisfaction, tutor, questionnaires, performance, measure.

### **Introducción**

El objetivo de esta investigación es conocer el grado de desempeño y satisfacción del tutor universitario. Para el año 2006 “la mayoría de las IES habrán diseñado y puesto en práctica programas institucionales de tutoría y de apoyo a la formación integral de los estudiantes teniendo en cuenta las características de su propio alumnado” (ANUIES, 2000. 175-176). Lo anterior denota que es de suma importancia fortalecer

la educación integral de los alumnos con el apoyo de estrategias y habilidades para que puedan los estudiantes tener éxito en su vida académica, laboral y personal.

Para comprender y estudiar el grado de desempeño del tutor es esencial obtener un concepto sencillo y entendible de tutoría, tutor y tutorado. La tutoría es un proceso dinámico de acompañamiento en la formación del estudiante, se lleva a cabo de manera periódica y sistemática. La tutoría tiene como objetivo incrementar el aprovechamiento académico de los estudiantes, promover el desarrollo de habilidades, buenos hábitos y valores, proporciona apoyo en trámites o procesos escolares y administrativos y orienta para que los estudiantes no opten por dejar sus estudios, o se den de baja temporal.

El tutor es la persona encargada de guiar al alumno en una situación donde éste no tiene experiencia. Las actividades del tutor son varias como proporcionar información a sus alumnos en actividades académicas, llevar un expediente y registrar las sesiones de tutoría. El tutor es el encargado de la promoción profesional del estudiante orientándolo en cuanto a modalidades de titulación, el perfil profesional en alguna área específica de su campo laboral y brindarle asesoría para la realización de servicio social y prácticas profesionales.

En cuanto al desarrollo personal, el tutor debe propiciar confianza y motivación en sus tutorados, así como orientar y escuchar las situaciones emocionales, sociales, familiares del estudiante. El tutorado, es el alumno que está en una formación profesional y que requiere la orientación y apoyo de un tutor para desarrollar su vida académica y social. Así mismo es esencial definir los siguientes cuestionamientos: ¿Qué significa desempeño profesional del tutor? ¿Cuáles son sus rasgos principales?

En la investigación bibliográfica se revisó a varios autores expertos en el tema y se tomaron algunas definiciones más apegadas al objetivo de este trabajo, las cuales se presentan a continuación: Es la acción y efecto de desempeñar o desempeñarse, que significa cumplir con una responsabilidad, realizar una acción que ha sido aceptada como una obligación, como un servicio por el cual se obtiene una satisfacción de acuerdo a el Diccionario Electrónico de la Real Academia Española, (2004). Es la capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su

cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. Esta se expresa en el comportamiento o la conducta real del trabajador en relación con las otras tareas a cumplir durante el ejercicio de su profesión. Este término designa lo que el profesional en realidad hace y no sólo lo que sabe hacer (Añorga, 2006).

Así también, es el conjunto de acciones que realiza el maestro, durante el desarrollo de su actividad pedagógica, que se concretan en el proceso de cumplimiento de sus funciones básicas y en sus resultados, para lograr el fin y los objetivos formativos del nivel educativo donde trabaje. Estas acciones tienen, además, un carácter consciente, individual y creador según expone el Colectivo de autores del ICCP (2007).

Finalmente es el desempeño profesional pedagógico del tutor es la actuación real del docente, que expresa la interrelación dialéctica de las competencias profesionales pedagógicas para orientar, guiar, controlar y evaluar el proceso docente educativo y la producción intelectual del docente en formación, en la que demuestra el dominio de las tareas y funciones diseñadas para ese rol, en los diferentes contextos de actuación expone Ponce (2005).

Los autores tienen puntos convergentes y divergentes, pero coinciden en que el desempeño profesional del tutor se define como la manera en que se lleva a cabo las responsabilidades de tutoría utilizando sus habilidades, conocimientos y competencias intrínsecas y extrínsecas. De lo anterior se puede inferir que el desempeño profesional del tutor está relacionado con la formación, orientación y guía de sus tutorados y con el contexto donde se desarrolla la actividad de tutoría.

Este proceso de tutoría está relacionado con procesos evolutivos, cognitivos, afectivos, culturales, familiares tanto del tutor como del alumno reflejándose visiblemente en éste último. El tutor debe diseñar, adaptar y elaborar técnicas, estrategias que le sirvan al alumno para desarrollar sus capacidades, conocimientos, destrezas, etc., que lo ayuden en su formación profesional y personal, que le permitan desenvolverse en los diferentes medios de la sociedad y que lo orienten en la resolución de problemas y en la conformación de su proyecto de vida.

## Objetivo

Algunos expertos mencionan que la tutoría influye en los aspectos del ambiente escolar que condicionan la actividad del estudiante y sus realizaciones de éxito o fracaso (Lázaro y Asensi, T. 1996). Es por eso que el objetivo del presente trabajo es conocer el grado de desempeño y satisfacción del tutor universitario.

## Metodología

La metodología consistió en una investigación bibliográfica sobre el proceso de tutoría como herramienta para el desarrollo integral del alumno, así como comprender el papel de la tutoría como una actividad de apoyo para el desarrollo académico y personal del estudiante. La investigación de campo consistió en la aplicación de tres cuestionarios a alumnos y tutores. Éstos midieron respectivamente el inicio, desarrollo y cierre de una sesión de tutoría.

Los resultados se analizaron y denotaron conclusiones, entre otras, que la tutoría no es una actividad espontánea o casual, es necesaria una preparación previa y de la valoración de su ejecución y resultados. Para que la actividad del tutor sea significativa, ésta debe tener una adecuada planeación, y poner en práctica las tres fases del proceso de tutoría: inicio, desarrollo y cierre (ANUIES, 2002).

El tutor antes de iniciar una sesión de tutoría debe de conocer el programa de tutoría de la institución de acuerdo con las necesidades de la misma. Debe tener en claro cuál es el propósito de la tutoría, conocer sus funciones como tutor y las del tutorado, así como conocer cómo se lleva a cabo una sesión de orientación con los tutorados. De igual manera el tutor debe tener un plan de trabajo con los estudiantes y evaluar los avances del mismo.

El programa de tutorías del profesor debe abarcar las fases de desarrollo por las que pasan los tutorados como la inducción e integración del estudiante en la comunidad universitaria que se da en los primeros años, a mitad de la carrera el alumno pasa por una etapa de disciplina de trabajo y motivación para lograr sus objetivos semestrales,

y en el último año el alumno atraviesa por una etapa de terminación de trabajos para obtener el grado y búsqueda de orientación para incorporarse a la vida laboral y profesional (Manual de Gestión de la tutoría UNAM, 2006).

En toda sesión el tutor debe ser honesto con los alumnos, respetuoso en todo momento y cumplir los acuerdos que establece. En la primera sesión el tutor debe plantearle con claridad al alumno que es lo que puede esperar de él, cuál es su papel y sus funciones. Así mismo el tutor tiene que pedirle al alumno que reflexione sobre qué es lo que él espera del tutor y del tipo de apoyo que espera obtener. En el inicio de una sesión el tutor debe propiciar un ambiente de confianza y disponibilidad de tiempo, debe entablar una pequeña conversación sobre temas afines de interés y de preguntar sobre su desempeño académico y personal del alumno.

En la etapa de desarrollo de una sesión de tutoría el tutor debe primero escuchar al alumno, después analizar la naturaleza del problema planteado. En el cierre de una sesión el tutor orienta y apoya al alumno en la resolución del problema o lo canaliza con instituciones o especialistas que cuenten con los conocimientos y experiencia para apoyarlo u orientarlo en la solución de su problema.

En esta etapa así mismo se le motiva y anima al alumno a seguir en contacto para dar seguimiento a su problema y hacerle sentir al alumno guardará la absoluta confidencialidad con relación a la información que el alumno le proporcione sobre su persona y mostrar siempre una actitud propositiva (Manual de gestión de la tutoría. UNAM, 2006). Para conocer el grado de desempeño y satisfacción del tutor se realizó una selección de alumnos y tutores del Campus UQroo, Cozumel. Las condiciones fueron las siguientes: Una selección de manera aleatoria y que los alumnos estuvieran inscritos a alguna de las carreras

El número de alumnos que se seleccionó fue de 20 alumnos inscritos que cumplieran con las condiciones anteriores. Las preguntas fueron las mismas solamente se adaptó la redacción de acuerdo al entrevistado. El primer cuestionario mide el inicio de una sesión tutorial, el segundo mide el desarrollo de la sesión y el tercero mide el cierre de la sesión de tutoría. Para medir el grado de satisfacción y desempeño del tutor

se utilizó una escala de medición basado en tres principios: confiabilidad que es el grado en que las medidas están libres de error aleatorio y, por consiguiente, dan resultados consistentes, para esto se aplicó el método de la prueba repetida que es la aplicación de la prueba a los mismos encuestados para comprobar la estabilidad.

El segundo principio es la validez que es la habilidad de una escala para medir lo que tiene la intención de medir, que lo que se mide abarque el contenido del concepto en forma apropiada, es decir con preguntas claras y comprensibles (Aaker, Kumar y Day: 2001). El tercer principio es la sensibilidad que es la capacidad de un instrumento de medición para medir con exactitud la variación de los estímulos o respuestas. “Una categoría de respuestas dicotómicas como sí/no, no refleja los cambios sutiles de las actitudes. Es necesario utilizar una escala más sensible con muchas más categorías “(W Zikmund: 334-335, 1998). En este caso se utilizó la escala de proporción o frecuencia (Siempre/casi siempre, frecuentemente, algunas veces, etc.). Las escalas de medición están reflejadas de la forma siguiente.

**Cuadro 1.** Universidad de Quintana Roo, Campus Cozumel. Instrucciones: Por favor contesta los siguientes cuestionarios que tienen como propósito conocer sobre el proceso de tutoría. Fuente: Portillo Paredes, 2018.

| CUESTIONARIO 1                                                                                                          |            |               |                |         |              |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|----------------|---------|--------------|--|
| 1. ¿Cuándo inicias una sesión de tutoría empiezas por crear un ambiente de confianza?                                   |            |               |                |         |              |  |
| Nunca                                                                                                                   | Casi nunca | Algunas veces | Frecuentemente | Siempre | Casi siempre |  |
| 2. ¿Cuándo inicias una sesión de tutoría preguntas sobre cómo se ha sentido el alumno en el aspecto personal y anímico? |            |               |                |         |              |  |
| Nunca                                                                                                                   | Casi nunca | Algunas veces | Frecuentemente | Siempre | Casi siempre |  |
| 3. ¿Le preguntas al alumno como ha sido últimamente su desempeño académico?                                             |            |               |                |         |              |  |
| Nunca                                                                                                                   | Casi nunca | Algunas veces | Frecuentemente | Siempre | Casi siempre |  |
| 4. ¿Le dedicas al alumno 20 minutos aproximada?                                                                         |            |               |                |         |              |  |
| Nunca                                                                                                                   | Casi nunca | Algunas veces | Frecuentemente | Siempre | Casi siempre |  |

| CUESTIONARIO 2                                                                |       |            |               |                |         |              |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|---------------|----------------|---------|--------------|
| 1. ¿Pones la debida atención al alumno?                                       | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Frecuentemente | Siempre | Casi siempre |
| 2. ¿Escuchas con interés el problema planteado por el alumno?                 | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Frecuentemente | Siempre | Casi siempre |
| 3. ¿Analizas la naturaleza del problema planteado por el alumno?              | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Frecuentemente | Siempre | Casi siempre |
| 4. ¿Analizas cómo le está afectando el problema en sus actividades al alumno? | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Frecuentemente | Siempre | Casi siempre |

| CUESTIONARIO 3                                                                                                 |       |            |               |                |         |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|---------------|----------------|---------|--------------|
| 1. ¿En el cierre de la tutoría orientas y apoyas al alumno en la resolución del problema?                      | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Frecuentemente | Siempre | Casi siempre |
| 2. ¿Canalizas al alumno al área o departamento adecuado para que le den solución del problema?                 | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Frecuentemente | Siempre | Casi siempre |
| 3. ¿Motivas y animas al alumno a seguir en contacto para dar seguimiento a su problema?                        | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Frecuentemente | Siempre | Casi siempre |
| 4. ¿Le transmites al alumno absoluta confidencialidad con relación a la información que el alumno ha expuesto? | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Frecuentemente | Siempre | Casi siempre |

## Resultados

El grado de fiabilidad y validez de los resultados de las escalas de medición aplicadas debe ser de mínimo de 8.0 de acuerdo a la escala alfa diseñada por Cronbach. La fiabilidad se relaciona con el hecho de que el instrumento de medición produzca los mismos resultados cada vez que sea administrado a la misma persona en las mismas circunstancias. Así normalmente los instrumentos empleados en las ciencias sociales y

humanidades se pueden considerar fiables si con independencia de quien los administre y del modo que lo haga, se obtiene resultados similares (George y Mallery 1995). En la presente investigación el grado de fiabilidad que se obtuvo al aplicar los cuestionarios por segunda ocasión después de un tiempo a la misma muestra resultó ser de 8.0 que es lo mínimo que pide la escala de Cronbach para que el instrumento de medición sea fiable. Al recopilarse la información se organizó de la siguiente manera:

1. Si un alumno o profesor contesta Siempre o Casi siempre de un promedio de 10 a 12 preguntas, se asume que tanto el alumno como el profesor están satisfechos con el grado de desempeño del tutor y que cuenta con las habilidades requeridas para proporcionar una tutoría.
2. Si un alumno o profesor contesta Frecuentemente de un promedio de 8 a 12 preguntas, se asume que el profesor tiene conocimiento de cómo llevar una sesión, pero deja evidencia de que no se lleva el proceso de manera satisfactoria. Por consiguiente, el tutor tiene bastantes áreas de oportunidad para mejorar respecto a las habilidades que miden los cuestionarios. La misma conclusión aplica para los que contesten frecuentemente de un promedio de 7 a 12 preguntas.

Si un alumno responde de entre 1 y 2 preguntas Frecuentemente por lógica debe de haber respondido 10 preguntas ya sea con Siempre/casi siempre, Algunas Veces, Nunca o Casi Nunca. Las preguntas de los cuestionarios siguen una secuencia en donde existe mínima posibilidad que un alumno o tutor no pueda ubicarse con mayor número de respuesta es las categorías Siempre, Casi siempre Frecuentemente, Algunas Veces, Casi nunca y Nunca.

Por ejemplo, es muy poco probable que un entrevistado tenga 6 respuestas en digamos Frecuentemente y 6 en Algunas Veces. La razón de esto es la secuencia lógica de las preguntas del cuestionario que reafirma las respuestas con preguntas relacionadas entre sí.

**Ejemplo de interrelación de preguntas es el cuestionario 1 con las dos primeras preguntas. Fuente: Portillo-Paredes, 2018.**

|                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ¿Cuándo inicias un sesión de tutoría empiezas por crear un ambiente de confianza?                                    |
| Nunca    Casi nunca    Algunas veces    Frecuentemente    Siempre    Casi siempre                                       |
| 2. ¿Cuándo inicias una sesión de tutoría preguntas sobre cómo se ha sentido el alumno en el aspecto personal y anímico? |
| Nunca    Casi nunca    Algunas veces    Frecuentemente    Siempre    Casi siempre                                       |

Las dos preguntas están relacionadas ya que si el tutor frecuentemente inicia una sesión de tutoría creando un ambiente de confianza esa confianza va a propiciar que el alumno proporcione información sobre su desempeño personal y familiar.

3. Si un alumno o profesor contesta Algunas veces de un promedio de 4 a 12 preguntas en alguno de los cuestionarios, se asume que el profesor no cuenta con un desempeño y satisfacción deseable en su papel como tutor. Por lo tanto se concluiría que el tutor tiene que mejorar las áreas de oportunidad respecto a las habilidades que miden los cuestionarios y tomar la preparación necesaria para ser tutor o analizar si es la tutoría una actividad para él.

4. Si un alumno o profesor contesta Nunca o Casi nunca, en un promedio de 5 a 12 en se asume que el profesor cuenta con un grado de desempeño y satisfacción pobre o pésimo en lo referente a las habilidades requeridas para dar una sesión tutorial. Así el profesor tendría serias áreas de oportunidad con las que hay que trabajar para lograr un el grado de desempeño y satisfacción requerido.

El primer cuestionario identifica aspectos y actitudes del tutor para iniciar una tutoría. En este cuestionario 8 alumnos y 7 profesores de una muestra total de 20 personas respondieron Frecuentemente de un promedio de 10 a 12 preguntas. El número de alumnos que respondieron Algunas veces en este primer cuestionario fue de

2 profesores y un alumno. Así mismo un profesor respondió Casi Siempre. No hubo alumnos que respondieran Casi Nunca o Nunca.

El segundo cuestionario evalúa las intenciones del tutor para escuchar con atención y analizar la situación o problemas que presente el alumno, 6 de 10 alumnos contestaron Casi siempre de un promedio de 10 a 12 preguntas mientras que cuatro contestaron Frecuentemente y 2 algunas veces. En cuanto a los tutores, 7 contestó casi siempre y 2 contestó Frecuentemente y uno Algunas veces.

El tercer cuestionario mide como se orienta y apoya al alumno en la resolución del problema, a dar seguimiento al problema, así como motivación que se le brinda al tutorado. En este cuestionario 8 alumnos contestaron algunas veces de un promedio de 10 a 12 preguntas, 1 eligió frecuentemente y 1 contestó Algunas veces. En cuanto a los tutores fueron 7 los que contestaron frecuentemente, 2 los que contestaron Casi siempre y 1 eligió Siempre.

## **Conclusiones**

Los resultados de la investigación reflejaron que la mayoría de los alumnos de los 10 que respondieron los tres cuestionarios, aproximadamente el 80% piensa que los tutores inician casi siempre bien una sesión de tutoría, que proporcionan un buen desarrollo de la misma pero que no se sienten satisfechos con la orientación para la resolución de sus problemas, así como que los profesores no proporcionan la adecuada canalización a otros departamentos.

En este tenor, el 70% de los tutores piensan que inician casi siempre bien una sesión, mientras que el 20% piensan lo contrario, y un 10% más piensa que solamente lo hace algunas veces. Así se puede concluir que mientras los alumnos piensan que el tutor tiene un desempeño adecuado en esta etapa los tutores piensan que es regular. Respecto al desarrollo de una tutoría, el 60% de los alumnos piensa que los tutores llevan a cabo su labor casi siempre bien al escucharlos y analizar sus problemas, mientras que el 40% piensa que es regularmente y el 20% que es muy débil en esta habilidad.

Con relación a los tutores, el 70% dice que llevan a cabo una buena estrategia en esta etapa, 20% dice que es frecuente y 10% dice que realmente no es bueno con en esta estrategia. De acuerdo a los parámetros de medición de este cuestionario alumnos y tutores concluyen que, en el desarrollo, de la tutoría el grado de desempeño y satisfacción del tutor tiene muchas áreas de oportunidad en que trabajar.

En el tercer cuestionario el 80% de los alumnos piensan que solamente algunas veces reciben la orientación que ellos necesitan, mientras que el 20% dijo que regularmente reciben el apoyo adecuado a la resolución de sus problemas. Por otro lado, 70% de los tutores respondieron que frecuentemente proporcionan la orientación y canalización de apoyos a los alumnos, mientras que el 30% opinó que lo hace casi siempre.

De este análisis de información se determinó que los tutores no cuentan con el nivel de desempeño y satisfacción necesario para llevar a cabo con éxito esta última etapa, demostrando que tienen serias áreas de oportunidad. Es importante señalar que no hubo un 80% ni aun un 70% de entrevistados que respondieran Siempre/casi siempre. Anteriormente se sustentó que para que un tutor tenga un grado de desempeño y satisfacción adecuado debe cumplir con las tres fases de una sesión de tutoría siempre o casi siempre un promedio de 80%. De este análisis de información se determinó que los tutores no cuentan con el nivel de desempeño y satisfacción necesario para llevar a cabo con éxito esta última etapa, demostrando que tienen serias áreas de oportunidad.

Es importante señalar que no hubo un 80% ni aun un 70% de entrevistados que respondieran Siempre/casi siempre. Son varios los factores que propician que no exista un buen proceso de tutoría, de la presente investigación y análisis de resultados se pueden enumerar los siguientes: 1. La falta de programa de tutorías realizado con base en las necesidades de la institución de acuerdo a un estudio de diagnóstico relacionado con el aspecto académico, social y cultural de los estudiantes. 2. La falta de una guía de desarrollo de las sesiones tutoriales. 3. La falta de un manual del tutor donde se especifiquen sus funciones. 4. La poca comunicación efectiva entre las diferentes áreas o departamentos y con los alumnos. 5. Desconocimiento del funcionamiento de los

diferentes departamentos, de las carreras, de los planes y programas de estudios. 6. Falta de información sobre programas de titulación, becas, servicio social, prácticas profesionales e intercambios.

Así mismo, como parte de las conclusiones se propone implementar un programa de tutoría que atienda de manera efectiva los aspectos académico, social y cultural de los estudiantes. Implementar una guía de desarrollo de las sesiones tutoriales que promueva la comunicación efectiva entre las diferentes áreas o departamentos y con los alumnos.

### **Referencias Bibliográficas**

- Aaker, Kumar y Day. (2000). Investigación de Mercados. Editorial Limusa Wiley. México.
- ANUIES. (2002). Una propuesta de ANUIES para su organización y funcionamiento para las instituciones de educación superior. ANUIES, México. 2000.163 pp.
- ANUIES (2002). Programas institucionales de tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior. Colección Biblioteca de la Educación Superior. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Añorga Morales, Julia. (2006): Leyes Principios Educación Avanzada Proceso de Mejoramiento Profesional y Humano. En soporte magnético.
- Colectivo de Autores Cubanos del ICCP. (2005). Proyecto Modelo de Escuela Preuniversitaria. Impresión ligera. Dirección de Preuniversitario. Ministerio de Educación, La Habana, Cuba.
- George y Mellery. (1995). Fiabilidad de las escalas- in Revista Galega. España 2004.
- Lázaro, A., Yasensi, J. (1996). *Manual de Orientación y Tutoría*, Narcea, Madrid, 2.a ed. *Orientación y Tutoría. Primaria*, MEC, Madrid *Orientación y Tutoría. Secundaria Obligatoria* (1992), MEC,

Manual de Gestión de la tutoría. UNAM. 2006.

Ponce Milián, Z. (2005). Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”.

Real Academia Española (1992). Diccionario de la lengua española. Editorial Espasa Calpe: Madrid, España.

Treffinger, D. (2000). Mentoring and tutoring –in search of clarity. Creative Learning Today. Center for Creative Quarterly Update, Vol. 9, Number 3.

W. Zikmund (1998). Investigación de mercados. Editorial Printice-Hall. México.