



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
Facultad de Comunicación y Mercadotecnia
Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas



**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ENTRE EL ÁREA
DE TUTORÍA Y LOS PROFESORES TUTORES DEL
PROGRAMA DE TUTORÍAS DE EDUCACIÓN MEDIA
SUPERIOR DEL DEPARTAMENTO DE
ACOMPAÑAMIENTO A LA FORMACIÓN DEL
ESTUDIANTE DE LA ZONA SUR DE LA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE GUERRERO**

TESIS

**Que para obtener el grado de Maestra en Comunicación
Estratégica y Relaciones Públicas.**

Presenta: LCD. Zazil Patricia Solís Ramírez

Directora

Dra. Maria Margarita Alonso Alonso

Co-directores

Dra. Norma Angélica Sevilla Muñoz

M.A. Manuel Héctor Álvarez Méndez

Co-director externo

Dra. Gabriela Arcos Mastache

CHILPANCINGO, GUERRERO, MÉXICO, NOVIEMBRE 2025

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





Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas

ACTA DE APROBACIÓN DE TESIS

En la Ciudad de Chilpancingo Guerrero, siendo las once horas del día cinco de noviembre del 2025 , los profesores **Dra. María Margarita Alonso Alonso, Dra. Norma Angélica Sevilla Muñoz, Drte. Manuel Héctor Álvarez Méndez Dra. Gabriela Arcos Mastache.**, fueron designados por la Academia de la Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas, para integrar el jurado de la tesis **“Gestión de la comunicación entre el área de tutoría y los profesores tutores del Programa de Tutorías de Educación Media Superior del Departamento de Acompañamiento a la Formación del Estudiante de la Zona Sur de la Universidad Autónoma de Guerrero”**, que presentará la **LCD. Zazil Patricia Solís Ramírez**, para obtener el grado: de Maestra en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas. Después de examinar el escrito y hacer el análisis correspondiente, los miembros del jurado **aprobaron** la tesis y autorizaron la impresión final de la misma. Una vez que los autorizados satisfagan los requisitos señalados en el Reglamento de Posgrado vigente, procederá la presentación del examen profesional.

JURADO CALIFICADOR

Dra. María Margarita Alonso Alonso
Directora de Tesis

Dra. Norma Angélica Sevilla Muñoz
Co-directora



Maestría en Comunicación
Estratégica y Relaciones
Públicas

RECTORADO 2023-2027

Drte. Manuel Héctor Álvarez Méndez
Co-director

Dra. Gabriela Arcos Mastache
Co-directora externa

Dra. Norma Angélica Sevilla Muñoz
Coordinadora de Posgrado



Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas

Chilpancingo, Gro., a 05 de noviembre del 2025.

OFICIO N0.169.

LCD. ZAZIL PATRICIA SOLÍS RAMÍREZ
PRESENTE.

A través de este medio, la suscrita, Coordinadora del Posgrado, Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Guerrero, me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que la **Dra. María Margarita Alonso Alonso**, ha propuesto el tema **“Gestión de la comunicación entre el área de tutoría y los profesores tutores del Programa de Tutorías de Educación Media Superior del Departamento de Acompañamiento a la Formación del Estudiante de la Zona Sur de la Universidad Autónoma de Guerrero”**, que como Trabajo de Tesis para obtener el Título de Maestra en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas, deberá desarrollar de acuerdo a la siguiente estructura:

Introducción

Capítulo I. Planteamiento del problema

Capítulo II. Fundamentación Teórica

Capítulo III. Metodología

Capítulo IV. Resultados

Conclusiones Generales

Recomendaciones

Propuesta

Referencias Bibliográficas

Anexos

Los sinodales han dado su visto bueno al trabajo de investigación el 05 de noviembre de 2025 a las 11:00 horas. A partir de esta fecha, se autoriza la impresión del trabajo para la defensa respectiva.

Sin otro particular, me despido de ustedes enviándoles un cordial saludo.

Dra. Norma Angélica Sevilla Muñoz
Coordinadora Del Posgrado



Atentamente
**Maestría en Comunicación
Estratégica y Relaciones
Públicas**

RECTORADO 2023-2027

Dra. María Margarita Alonso Alonso
Directora de tesis

Para mi madre, Patricia Ramírez Martínez.

La única estrella en esta oscuridad.

RESUMEN

El presente trabajo es una inspección del estado de la comunicación entre el área de Tutorías de la Zona Sur de la Universidad Autónoma de Guerrero de la ciudad de Acapulco, y los maestros tutores de las preparatorias de dicha universidad y zona. Las tutorías son el objeto principal mediante el cual los maestros establecen una valoración y un análisis de los estudiantes bajo su cargo, para así sacar conclusiones integrales; estas no solamente son para saber la condición académica del estudiante, pero también son el mecanismo por el cual el maestro-tutor examina de forma global al estudiante para hacer los ajustes necesarios. La coordinación de las tutorías, por lo tanto, queda a cargo de las escuelas y de los programas que tengan instituidos para llevarlas a cabo. El proceso de tutorías se encuentra instituido como un mecanismo nacional por la Secretaría de Educación de México, y es parte de sus indicadores de educación y de desempeño del docente y alumno. Es por esto, que en el desarrollo de las tutorías existen flujos de comunicación esenciales que pueden ser evaluados y conducidos de maneras específicas para obtener resultados. En el desarrollo de esta práctica, y del presente trabajo, la condición de los maestros-tutores es esencial, y siendo el objeto principal de este estudio, se proponen métodos y estrategias comunicativas para que el docente tutor pueda llevar a cabo sus funciones tutoriales de manera óptima, y que por consiguiente, el estudiante-tutorado, se vea beneficiado. La educación es uno de los mecanismo a través de los cuales se salvaguarda la integridad de una población y se potencian sus habilidades para tener un mejor desarrollo social; las tutorías establecen que el maestro-tutor debe de dar una educación no solamente académica, pero también fomentar prácticas integrales y de crecimiento personal en los estudiantes. Los maestros-tutores son el principal medio por el cual se cumplen las metas académicas y personales de cualquier mecanismo educativo, y la comunicación con estos y sus procesos son el objeto de estudio de este trabajo a través del cual se proponen, después de una investigación, estrategias para mejorar los flujos de comunicación entre el área principal de Tutorías y los maestros-tutores, así como revelar las principales dudas y la condición real de estos.

PALABRAS CLAVE: comunicación estratégica, comunicación educativa, educomunicación, gestión de la comunicación, comunicación en las organizaciones, tutorías.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 Antecedentes	10
1.1.1 La evolución de la educación	10
1.1.2 La educación como medio de gestión	12
1.1.3 Sistema de tutorías	12
1.1.4 La gestión del alumno	13
1.2 Justificación	14
1.2.1 El declive de la educación	14
1.2.2 Las tutorías como respuesta	16
1.2.3 La comunicación como base de las tutorías	17
1.3 Estado del arte	18
1.3.1 Generación y curación de contenido tutorial	18
1.3.2 Auditoría y gestión de programas de tutorías	19
1.3.3 La evaluación de la comunicación en los procesos tutoriales	21
1.3.4 Investigaciones en Educación Media Superior	21
1.3.5 La comunicación tutorial	22
1.4 Contextualización	22
1.4.1 La educación en Guerrero	22
1.4.2 Las tutorías en la Universidad Autónoma de Guerrero	23
1.4.3 La gestión de las tutorías en la Coordinación Zona Sur	23
1.4.4 La gestión del programa de tutorías	24
1.5 Objetivos	25
1.6 Pregunta de investigación	26
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	27
2.1 El proceso de comunicación	29
2.1.1 Funciones del lenguaje	29
2.1.2 Los modelos de la comunicación	30
2.1.3 Clasificación de la comunicación	33
2.1.4 Propósito de la comunicación	34

2.1.5 Rol	35
2.1.6 Funciones de la comunicación	36
2.1.7 Elementos de la comunicación	37
2.2 Gestión de la comunicación	38
2.2.1 La comunicación en las organizaciones	40
2.2.1.1 Comunicación organizacional	41
2.2.1.2 Escuelas de las teorías de organización	44
2.2.1.3 Relaciones públicas	48
2.2.1.4 Modelos de relaciones públicas	50
2.2.2 Comunicación interna	53
2.2.2.1 Funciones de la comunicación interna	54
2.2.2.2 Públicos internos	54
2.2.2.3 Tipos de comunicación interna	55
2.2.2.4 Herramientas de comunicación interna	57
2.2.2.5 Evaluación de la comunicación interna	58
2.2.3 Planes de comunicación	59
2.2.3.1 Estrategias de comunicación	60
2.2.3.2 Métodos y modelos	60
2.2.3.3 Evaluación	61
2.2.4 Los públicos en las organizaciones	61
2.3 La comunicación educativa	63
2.3.1 Educomunicación	63
2.3.2 El modelo de tutorías	65
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	66
3.1 Enfoque metodológico	67
3.2 Hipótesis	68
3.3 Definiciones conceptuales de las variables	68
3.4 Operacionalización de la hipótesis	70
3.5 Diseño de investigación	74
3.6 Método de investigación	75
3.7 Técnicas de investigación	76
3.8 Tipo de muestreo	80
3.9 Procesamiento de datos	82

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	83
4.1 Resultados de la investigación	84
4.2 Percepción del programa	85
4.2.1 Manejo de las definiciones	85
4.2.2 Roles de los participantes	88
4.3 Comprensión de los materiales	92
4.3.1 Formatos	92
4.4 Interacción de los participantes	96
4.4.1 Medios de comunicación	96
4.4.2 Capacitaciones	100
4.5 Propuesta de Plan de comunicación	104
4.5.1 Fundamentación y Análisis de la situación de la organización (FODA)	104
4.5.2 Objetivos del plan	106
4.5.3 Públicos	108
4.5.4 Estrategia de mensajes	109
4.5.5 Estrategia de medios	110
4.5.6 Evaluación del plan	112
Conclusiones	113
Recomendaciones	116
Bibliografía	118
Anexos	121

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un área que se conecta de manera interdisciplinaria con otras, y logra hacer así una conexión única; por este carácter de fluidez y flexibilidad, la comunicación está presente en todos los procesos, humanos e inhumanos, y el medio *educativo* no es la excepción. Las investigaciones que hacen esta intersección entre la comunicación y la educación han tenido un auge reciente por los cambios constantes en los procesos educacionales y cómo las tecnologías han alterado estos cambios con mayor hincapié. La comunicación, a pesar de que posee una base precisa e incambiable, se ha adaptado más rápidamente a estos cambios que la mayoría de las áreas, y es por esto que la intersección entre la comunicación y los diferentes enfoques de estudio es fundamental para ayudar a llegar a nuevas fronteras antes no exploradas.

Las investigaciones en el área de la educación suelen ser de un carácter psicológico, social, etc., pero en el ámbito de la comunicación existe una área de oportunidad elemental y que la educación necesita en estos momentos; las nuevas tecnologías han cambiado por completo el rol del profesor y del alumno, dando paso a nuevos roles y nuevas maneras de interactuar. Es por esto que esta investigación busca lograr hacer esta intersección desde el plano de las *tutorías*, y aportar a este medio para así entender los fenómenos que están sucediendo, pero que todavía no se conciben de manera precisa en la teoría. Es importante establecer que la comunicación siempre está presente en el ámbito de la educación, pero lo que se pretende con esta investigación es implementar el carácter gestor de la misma para implementar nuevas estrategias de comunicación.

La gestión de la comunicación es algo que ha existido desde los tiempos más antiguos; es un proceso prácticamente intuitivo, que los seres humanos realizan cada vez que reciben *retroalimentación* de cualquier interacción humana que se tiene; las interacciones humanas por sí mismas ya son un proceso de comunicación natural, y ya arrojan una serie de datos e información que puede ser analizada y utilizada para obtener resultados específicos, de metas y objetivos que se planteen. La comunicación es la herramienta por excelencia para establecer patrones de comportamiento que lleven a un resultado deseado.

Es por esto, que la investigación de la intersección entre educación y comunicación es el punto central de esta investigación, con el objetivo de conocer las interacciones que se llevan a cabo dentro de este sistema; con enfoque en los profesores y su rol de *tutores*, así como la gestión de estos mismos y de sus procesos de comunicación dentro de una escuela, el cual es su ambiente natural y prescribe el escenario ideal para comprender sus procesos en tiempo real y orgánico.

Esta investigación se divide en cuatro capítulos principales donde se presentan los antecedentes más relevantes en el primero, todo el sustento teórico en el segundo, la metodología empleada en el tercero, y finalmente, los resultados en el cuarto. Esto con la finalidad de darle una secuencia clara y concisa a esta investigación y obtener el mayor provecho de los procedimientos que se llevaron a cabo para obtener la información necesaria para evaluar la problemática planteada en como pregunta de investigación en el primer capítulo.

Cabe destacar que esta investigación busca establecer un balance entre tres ejes distintos: *la gestión, la comunicación y la educación*. Estos ejes son la base fundamental del trabajo presente, y son las tres líneas de las cuales se sostiene toda la argumentación que se desarrolla a lo largo de este texto.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se describe a profundidad el entorno de esta investigación; desde los elementos generales que permiten que este trabajo se desarrolle desde un contexto específico y fundamental, hasta las contemplaciones más particulares que la enmarcan para dar paso a la selección de lugar, espacio y tiempo en el cual se lleva a cabo dicha investigación. Así también se realiza una breve cronología histórica, que determina el ambiente actual y sus precedentes, finalizando con la pregunta de investigación que es el inicio de la problemática que se desarrolla a través de este trabajo.

1.1 Antecedentes

Se sitúa la problemática bajo el contexto nacional e histórico que enmarcan las decisiones y hechos que han dado paso a la creación del problema, su respuesta y sus consideraciones.

1.1.1 La evolución de la educación

Desde su concepción, la Secretaría de Educación Pública (SEP), es un organismo dedicado a la regulación, coordinación y actualización de la educación pública en México. Esto con el propósito de mantenerse vigente y al frente de los cambios sociales, culturales, económicos y generacionales que hacen que la educación esté en un constante estado de cambio e incertidumbre. La SEP, como organismo público e independiente, ha generado a lo largo de su trayectoria múltiples campañas y proyectos, con la finalidad de diversificar sus acciones y responder a las problemáticas particulares que surgen a lo largo de los diferentes niveles de educación.

Como todo organismo gubernamental, la SEP se encuentra dividida en disímiles áreas, las cuales coordinan los diferentes tipos de proyectos y niveles de educación pública; la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) es una de las más importantes ya que tiene a su cargo todos los programas de bachillerato que se imparten en el país. La subsecretaría traza sus orígenes desde el año de 1867, con la creación de la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), la cual surge de la necesidad

de replantear la educación, con una nueva metodología, que tuviera bases científicas, y que fuera integral, uniforme y completa. Esto llevó a un desenlace natural hasta el año de 1954.

En dicho año, la ENP contaba con ya dos tipos de planes de estudio, uno que duraba aproximadamente 5 años y otro que era de 2 años, pero se dirigía a estudiantes que ya contaban con cierta educación media básica cursada. Esto fue clave para que en el año de 1969 se crearán los Centros de Bachillerato Tecnológico, Agropecuario, Industrial y del Mar. Estas opciones son la base de las dos vertientes educativas que todavía están vigentes: el bachillerato tecnológico y el bachillerato general. Para 1973, en menos de 5 años, se creó el Colegio de Bachilleres, que dio un nuevo formato a la educación y realizó cambios que serían el antecedente de la educación media superior como la conocemos; con periodos de 3 años, con una formación básica, que además tomaba en cuenta la capacitación laboral.

No es hasta el año de 1983, que la SEP expide el Acuerdo Secretarial número 91, el cual autoriza el plan de estudios de Bachillerato y sucesivamente en el año de 1991, con el Acuerdo Secretarial número 159, que los Centros de Bachillerato Pedagógico cambien su nombre por el de Centro de Estudios de Bachillerato (CEB). A partir de 1996 en adelante, los cambios que realizó la SEP a los estudios de bachillerato fueron múltiples, la mayoría enfocados en consolidar el programa de Educación Media Superior a Distancia (EMSAD), los nuevos programas de estudio, las nuevas modalidades y cambios generales.

Entre los ciclos escolares de 2003-2004 y 2006-2007 se llevó a cabo la gran Reforma Curricular del bachillerato general, lo cual genera que a partir del 2007 se realiza la ejecución del Programa Sectorial de Educación 2007-2012, a través de la Dirección General del Bachillerato, conduciendo el proceso de Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS). En esa misma línea, y atendiendo los criterios establecidos por dicho Programa Sectorial, la SEMS establece el Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), con el enfoque de darle prioridad, además de singularizar a la Educación Media Superior, para que esta sea capaz de atender los retos y problemáticas de las nuevas generaciones.

1.1.2 La educación como medio de gestión

La RIEMS maneja cuatro ejes fundamentales desde los cuales opera y da estructura a los programas y lineamientos que fungen como base en la Educación Media Superior: marco curricular común, definición y regulación de las modalidades de oferta, mecanismos de gestión y certificación complementaria del SNB. A partir del eje de mecanismos de gestión, se expone que es fundamental llevar a cabo actividades con orientación educativa y tutorial, para que los estudiantes puedan desarrollar habilidades y competencias que contribuyan a su desempeño escolar, que cumplan expandir el marco curricular común y así se puedan lograr las metas educacionales, como lo son la eficiencia terminal, disminuir índices de reprobación e incluso mitigar la deserción.

A partir de esta exposición de antecedentes y retrospectiva general de la Educación Media Superior, y bajo este marco, sustentado por la iniciativa de generar mecanismos de gestión aptos para el progreso académico, la SEMS, en el año 2012, instaura el programa “**Síguele, caminemos juntos**”, de Acompañamiento Integral para los Jóvenes de la Educación Media Superior. Dicho programa está sustentado a través de seis dimensiones específicas: Sistema de Alerta Temprana, Sistema Nacional de Tutorías Académicas, Programa de Orientación Vocacional, Construye T (se enfoca al ámbito psicosocial y afectivo), Programa de Becas y Programa de Fomento a la Lectura.

1.1.3 Sistema de tutorías

De estas seis dimensiones, surge la propuesta específica de crear el Sistema Nacional de Tutorías Académicas (SiNaTa) para el Bachillerato General, Tecnológico y Profesional Técnico. Como programa independiente, pero sustentado desde la Subsecretaría de Educación Media Superior y el programa *Síguele*, su conformación se da a partir de la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC) de la Subsecretaría, la cual convocó a múltiples grupos académicos como: la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), la de Educación

Tecnológica Industrial (DGETI), y de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (DGECyTM).

Además, se pidió la asesoría e intervención de la Coordinación de Organismos Descentralizados y Estatales, el Colegio de Bachilleres (COLBACH), el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) y la Dirección General del Bachillerato (DGB), todo estos con la intención de construir la propuesta general del SiNaTa, así como la ejemplificación de su implementación y posicionamiento en los bachilleratos. Mediante la colaboración de estos organismos y la Subsecretaría, se echó a andar a partir de mediados del año 2012, el cual engloba una serie de directrices y manuales para ejecutar su funcionamiento en cada uno de los planteles de bachillerato del país.

1.1.4 La gestión del alumno

Como función principal, el SiNaTa es una estrategia que busca contribuir al desarrollo de las habilidades y competencias de los alumnos, además de apoyarlos en la resolución de problemas y dificultades académicas; promocionar su autonomía y formación integral, mejorar el rendimiento académico a través de la orientación adecuada y personalizada. Todo esto siempre tomando en cuenta que el estudiante es el foco principal de todas estas estrategias y los diferentes actores que las llevan a cabo siempre tienen en mente sus necesidades y dificultades para crear un ambiente y actividades que promuevan su progreso, además de estimularlos a tener un rol más activo a la hora de la participación y enseñanza-aprendizaje; promover siempre la creación e interacción de nuevos conocimientos, destrezas y aptitudes, para su permanencia en la Educación Media Superior y continuación en los siguientes niveles de educación.

Así es como surge el Sistema Nacional de Tutorías Académicas; el cual es el contexto principal del que parte esta investigación. El programa se encuentra implementado, por lo menos a nivel administrativo, en los más de veintiún mil doscientos setenta y siete planteles de Educación Media Superior que reportó la SEP hasta agosto de 2022. Dicho programa se encuentra atendido por alrededor de 1.6 millones de docentes, que tienen la función tutorial establecida desde el

momento que se vuelven profesores de un plantel. La función tutorial es inherente y adjunta a las funciones básicas de un docente, y a partir de sus actividades básicas ya está teniendo un acompañamiento al estudiante.

Finalmente, es importante resaltar que el programa de tutorías nacional, después de esta retrospectiva, tiene no más de diez años de estar en marcha, y que algunos planteles todavía no lo consolidan como parte de sus planes de estudio. Los docentes, además de sus múltiples funciones, tienen la labor y responsabilidad de atender las tutorías y a sus alumnos tutores, lo cual crea una nueva serie de retos, ya que las tutorías son la base en la cual se detectan cualquier tipo de actitudes de riesgo en las que los adolescentes estén incurriendo, y sin este primer filtro, este acercamiento particular, muchas problemáticas evolucionan hasta convertirse en una estadística más de la situación actual del país.

1.2 Justificación

Es fundamental entender la relevancia que tiene el programa de tutorías en las instituciones de Educación Media Superior que, como se mencionó con anterioridad, se creó hace poco más de diez años, por lo que se podría considerar un programa que está saliendo de su etapa emergente, y que tiene objetivos y metas muy grandes, considerando el estado actual del país. Además de que abarca múltiples disciplinas: comunicación, docencia, psicología, etc. Las tutorías constan de un carácter interdisciplinario, que se resumen en el concepto de acompañamiento. Esta es la función principal y que antecede todo objetivo que el programa pueda tener.

1.2.1 El declive de la educación

La Educación Media Superior (EMS) está conformada por una serie de programas, actividades y dependencias, las cuales les otorgan diferentes dimensiones a sus intervenciones como Subsecretaría en general, y así mismo, se pueden abordar las tutorías desde una conceptualización que aborda diferentes disciplinas y siempre se mantiene transdisciplinario, y que incluso pide al docente una actualización constante y un enfoque especial con y hacia sus estudiantes. La Educación Media

Superior está dirigida a jóvenes entre catorce y dieciocho años de edad de diferentes estratos sociales y económicos. Es evidente que estas edades son cruciales para el desarrollo del individuo y la etapa Media Superior tiene un lugar fundamental en el apoyo de este correcto desarrollo.

A principios del ciclo 2022-2023, la SEP reportó que alrededor de 5 millones 244 mil 352 alumnos de escuelas públicas y privadas estarían regresando de manera presencial a clases solamente de Educación Media Superior; estos alumnos, a su vez, recibieron la atención de alrededor de 419, 739 maestros, en 21, 277 planteles. De acuerdo con las proyecciones del Consejo Nacional de Población (CONAPO), las cifras siguen en aumento respecto a los jóvenes en edad de cursar la Educación Media Superior; en un estimado la matrícula aumenta por un millón de estudiantes cada 5 años. Y esto solo refleja la situación de la Educación Media Superior, ya que las cifras de todos los niveles de educación son todavía más altas.

Por otra parte, las estadísticas nacionales reportan un alto índice de deserción escolar, embarazos en adolescentes de entre 15 y 19 años de edad que abandonan la escuela por causa de esta situación, así como los índices de drogadicción y adicciones que provocan un bajo desempeño académico, problemas familiares y el abandono escolar absoluto. Según datos del ciclo 2020-2021 del INEGI, a nivel nacional once de cada cien estudiantes abandonan la Educación Media Superior. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) reporta que México tiene el primer lugar, desde el año 2019, en embarazos adolescentes.

Además, a nivel académico, y con los resultados de la prueba enlace, más de cincuenta de cada cien estudiantes se encuentran en el nivel insuficiente en áreas como matemáticas y biología. La comprensión lectora se halla mejor posicionada, pero aun así más de veinte de cada cien estudiantes presentan un nivel insuficiente de dominio de la materia. A todo esto se agrega, la alarmante situación que se asentó todavía más en el periodo de pandemia que se vivió en años recientes por las crisis por COVID-19.

1.2.2 Las tutorías como respuesta

Estas y más problemáticas son por las cuales surge y se aplica el Sistema Nacional de Tutorías, el cual busca posicionar al docente tutor como mediador oficial de estas actividades de riesgo y que las logra detectar en etapa temprana para así poder intervenir y aplicar los protocolos establecidos en los manuales de riesgo que maneja la propia subsecretaría y que son primordiales para el conocimiento de los docentes y las actividades de acompañamiento que desempeñan en el día a día en las facultades de Educación Media Superior.

El Programa de Tutorías es una respuesta a la falta de orientación primordial que tienen los adolescentes en esta delicada etapa de su vida; es por esto que el rol del docente tutor es clave y debe estar bien posicionado como una fuente de apoyo, y no solamente como una figura de autoridad dentro del aula. Es por esto que también es importante recalcar que la educación pública del país es a la que la mayoría de adolescentes tienen acceso y es de vital importancia enfocarse en ella para poder acercarse al mayor número de estudiantes.

Una de las bases primordiales del Programa de Tutorías, que ya se mencionó con anterioridad, es su categorización como un mecanismo de gestión. Para la SEP, las tutorías tienen un carácter estratégico y colocan al docente como un elemento capacitado para gestionar las diferentes problemáticas que cualquier estudiante pueda llegar a presentar, y de ser necesario, canalizar a la instancia correspondiente. Es por esto que la comunicación es el elemento primario que guía cualquier interacción entre docente-alumno.

Las investigaciones en este rubro de las tutorías, que más adelante se explican a detalle, suelen ser de un carácter pedagógico, enfocadas en los materiales, la interacción del estudiante con dichos productos o en la generación de nuevos contenidos, así como la evaluación del éxito de las tutorías. En virtud de ello, el enfoque de esta investigación está dirigido al docente y sus necesidades, ya que a esta perspectiva no se le ha dado la importancia fundamental que posee. El éxito de las tutorías depende, en gran parte, de la habilidad, entendimiento y destreza del docente tutor para dar resolución a los dilemas del estudiante.

1.2.3 La comunicación como base de las tutorías

Por lo tanto, el análisis de la comunicación que el docente implementa a través de su rol como tutor es de suma importancia. Las tutorías son de carácter transdisciplinario y el docente debe desarrollar estas habilidades, las cuales lo instan a poseer disposición de aprendizaje constante, para luego transmitirlo a sus estudiantes. Es necesario recordar que la comunicación, en su concepción más básica y natural, es una interacción entre dos o más individuos que buscan el intercambio de ideas y conceptos con la finalidad de lograr un resultado específico. Las tutorías se guían bajo este mismo concepto.

La interacción entre docente tutor y estudiante se basa en el intercambio de información para lograr un resultado favorable para ambos. El docente tutor también tiene un lazo de comunicación primordial con el Departamento a cargo del Programa de Tutorías; la comunicación entre estos dos agentes logra así el éxito de las tutorías y de la resolución de las problemáticas del estudiante. Es de suma importancia el análisis y comprensión de la postura del docente tutor y bajo qué circunstancias se encuentra, para entonces así determinar el mejor plan estratégico de comunicación para una exitosa implementación de las tutorías.

Hoy en día los docentes enfrentan retos que deben ser analizados y atendidos con detenimiento: el cambio constante de las tecnologías, las condiciones sociales y económicas que presenta cada estudiante, la necesidad de capacitaciones y nuevas regulaciones a nivel educacional, sumado al incremento de factores naturales que compiten por la atención del estudiante. El docente tutor es el enlace entre el Departamento de Tutorías y los estudiantes, y es el que hace accesible toda la información a través de la comunicación constante.

Es por esto que esta investigación es de suma importancia para la situación actual del país, sus diferentes retos y un área que es primordial para el desarrollo de los jóvenes, y se aborda desde la base esencial que está presente en todas las disciplinas e interacciones: la comunicación.

1.3 Estado del Arte

Con vistas a generar una propuesta satisfactoria respecto al enfoque de la investigación y los recursos empleados para esta, se realizó una búsqueda bibliográfica para determinar el estado actual de las premisas de investigación y cómo se ha abordado la dinámica de las tutorías bajo la mirada de la comunicación y en específico de la gestión que está haciendo para generar nuevos contenidos. De la información más relevante se encontraron, en su mayoría, investigaciones relacionadas con la curación de contenido tutorial ya existente, generación de nuevo contenido, planes estratégicos y análisis de los procesos de comunicación exitosos que se llevan a cabo en las tutorías.

1.3.1 Generación y curación de contenido tutorial

La primera investigación es una propuesta de un manual de producción de videos para el canal de YouTube que usa el programa de tutorías de la Facultad de Estudios Superiores de Acatlán, con énfasis en la Licenciatura de Comunicación del mismo plantel. Esta investigación llevó a cabo una revisión de los contenidos preexistentes que ya manejaba el programa de tutorías. Estos contenidos estaban basados en los lineamientos individuales que dicha Facultad maneja y que son requerimientos institucionales. La investigación tomó como parteaguas el Plan de Acción Tutorial, y de ahí comenzó a proponer la estructura ideal para generar un manual de producción.

Esta investigación tenía como propósito elaborar trece videos de muestra, que formaran una especie de plantilla básica de lo que debía ser una serie de videos completa para entender los materiales y llevar a cabo las tutorías entre pares; se fundamentó a través de la eficacia de los videos educativos cortos, así como de la investigación de los hábitos de los alumnos y las maneras en las que es más fácil para ellos aprender en un entorno colaborativo. Además, a partir de que la tutoría es entre pares, la identificación con el “tutor” es más fácil, ya que no se está hablando con un docente despersonalizado, sino que tiene un grado de entendimiento personal. El elemento de YouTube también fue una parte fundamental, ya que, por

ser una actividad que buscaba ser realizada por los mismos alumnos, este medio se encontró como el más adecuado por el rango de edad que manejó la investigación.

En la misma línea, pero con un enfoque levemente diferente, otra investigación se enfoca en la curación de contenido de los objetos de aprendizaje del programa de tutorías por pares de comunicación. Esta investigación también se realizó en la Facultad de Estudios Superiores de Acatlán. Siguiendo la premisa de la investigación anterior, esta se enfocó en realizar una propuesta de interfaz y repositorio, en lugar de depender de una plataforma externa como lo es YouTube.

Cabe destacar que estas investigaciones se realizaron cuando la crisis por COVID-19 estaba en progreso y la pandemia solicitaba que los medios de educación y las actividades se digitalizaran; lo que incentivó y fue parte del contexto para que estas investigaciones tuvieran un enfoque prácticamente digital y de generación de manuales de contenido, además de que hicieran uso de las herramientas de repositorios y la independencia académica del alumno. También es importante recalcar que estas propuestas fueron enfocadas a los niveles de Educación Superior.

1.3.2 Auditoría y gestión de programas de tutorías

Las siguientes investigaciones se realizaron de un programa ya establecido de la misma Facultad; este programa denominado “B-learning” se implementa a través del programa de tutorías. Estas investigaciones derivaron en tres aspectos fundamentales: la primera se enfocó en la evaluación de dicho programa, mediante la auditoría de los hábitos de estudio de los estudiantes. Esto con la finalidad de hacer nuevas propuestas y gestionar la reestructuración del contenido y planes tutoriales desde la perspectiva de los verdaderos hábitos que tienen los estudiantes y cómo conducirlos para tener un mejor desempeño académico.

La segunda investigación, continuando en la misma línea, se enfocó en la elaboración de nuevos objetos de aprendizaje por parte de la Licenciatura en Comunicación; esta fue una investigación que, parecida al primer estudio mencionado, buscaba generar producción de contenido, pero no solamente de

videos, como en el primer caso, sino investigar y hacer un cuestionamiento profundo de cuáles son los productos que mejor se pudieran acoplar a las necesidades de los estudiantes. La fundamentación se basaba en cuestionar y adquirir información tanto de los docentes como estudiantes para generar una propuesta de plan de producción.

Finalmente, la tercera investigación, otra vez mencionaba la elaboración de un repositorio, pero exclusivamente del curso especial de “B-learning”. Esto con la finalidad de tener un almacenamiento especial de todos los contenidos preexistentes y que fuera fácil para los estudiantes consultar dicho repositorio. Nuevamente, estas investigaciones datan de no más allá del año 2019; y hablan de la modalidad emergente de las tutorías y de los planes tutoriales como modelos incipientes que todavía necesitan consolidarse. El enfoque principal de estas primeras investigaciones es el manejo de la información y el traspaso de la comunicación.

El enfoque es meramente hacia los contenidos, y la interacción del estudiante con alguna plataforma digital y los investigadores interesados en la realización de grandes bibliotecas de información. Las teorías de la comunicación digital y las nuevas tecnologías son de principal relevancia en estas investigaciones, así como los conceptos de los públicos que se tratan de persuadir de consumir este contenido, ya sea propuesto, elaborado, planificado o curado. Este enfoque, aunque relevante y abre panoramas importantes respecto a la utilización de la comunicación como herramienta de aprendizaje personal, dista de la personalización e interacción presencial que tiene la tutoría docente.

Aquí se comienza a apreciar la distinción de las investigaciones de tutorías, que se pueden dividir en tres dimensiones: a) materiales de aprendizaje de las tutorías, b) docentes que las imparten y c) actitudes de los estudiantes. Esto nos lleva a la investigación que se realizó para la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM; una propuesta de fortalecimiento de las tutorías con tecnologías de la información y comunicación. Esta investigación se enfoca, precisamente, en mejorar las vías de comunicación entre docentes tutores y estudiantes, mediante el uso activo y bien delimitado de las nuevas tecnologías.

1.3.3 La evaluación de la comunicación en los procesos tutoriales

Una de las investigaciones más importantes y de mayor relevancia fue hecha en la Universidad Autónoma de Nuevo León, y aborda los casos exitosos en los procesos de comunicación en las tutorías. En esta investigación se toca y se aborda uno de los conceptos más importantes y que funciona como base en el marco teórico: la **educomunicación**. Este concepto se explora a gran detalle en la investigación y de este se desprenden las dimensiones fundamentales que trata de medir e intervenir; identificar, caracterizar y describir los procesos comunicativos que se establecen cuando la tutoría es considerada exitosa y funcional.

Las categorías que esta investigación expone y cómo las describe a lo largo del proyecto le dan un rigor adecuado y logra hacer la intersección entre el carácter educacional de las tutorías y la base comunicacional que siempre posee esta interacción entre docente y estudiante. Aquí se expone por primera vez, después de la revisión de todas las demás investigaciones, la relevancia del rol del docente para que las tutorías sean consideradas “exitosas”, y que conlleva que, a través de la comunicación, estas puedan mantenerse en un rango de gestión óptimo, ya que la tutoría evoluciona constantemente y debe estar en retroalimentación cada momento de la interacción.

1.3.4 Investigaciones en Educación Media Superior

El estado actual de las investigaciones respecto a las tutorías es escaso y toma como referencia a la Educación Superior; esto se debe a la practicidad de que la mayoría de los investigadores ya se encuentran cursando este nivel de educación. En la Educación Media Superior es prácticamente nula la investigación respecto a este tema. Esto, se especula, es por lo incipiente del programa de tutorías, que como ya se mencionó no lleva muchos años en curso, y las investigaciones reflejan esto al estar enfocadas a cuestiones instrumentales como tipo de material, repositorios, enseñanza digital, y curación de contenidos. La investigación más contundente del tema que finalmente hace partícipes a los docentes es relativamente reciente, hecha en el año 2021.

1.3.5 La comunicación tutorial

A pesar de que la comunicación es un proceso que está estrechamente relacionado en la aplicación e interacción dentro de las tutorías, las investigaciones son pocas y específicas de ciertas facultades y planteles. Incluso cuando se habla de la tutoría, o queda claro que es un mecanismo de gestión, denominado así desde su concepción inicial por la SEP y la Subsecretaría de Educación Media Superior, por lo tanto, debe tener parámetros y directrices bien enfocados, pero estos parecen no estar bien afianzados, ya que se pierden a la hora de enfrentarse con la carga académica natural, y las tutorías pasan a segundo plano dentro de las diferentes instituciones.

Las investigaciones en este rubro tan específico de la comunicación que se refleja en la eficiencia pedagógica dejan de lado o no abordan a uno de los principales protagonistas en el proceso de la tutoría: el docente. Es de interés analizar que, en una época de fijación tecnológica, donde todo se digitaliza y se trata a conveniencia, es elemental garantizar el rol del docente tutor, y darle la relevancia que posee. El carácter transdisciplinario de las tutorías es beneficioso al momento de investigar, ya que diferentes disciplinas pueden abordar el rol de diferente manera.

Desde la perspectiva de la comunicación, estas han sido las investigaciones más pertinentes y más recientes, y que han tratado de abordar el propio tema desde diferentes perspectivas dentro de la propia disciplina.

1.4 Contextualización

El estado actual de la Educación Media Superior en el Estado de Guerrero; la Universidad Autónoma del Estado de Guerrero como sede principal de esta investigación y la posición del programa de tutorías.

1.4.1 La educación en Guerrero

El Estado de Guerrero es uno de los estados con mayor índice de deserción escolar en el país; once de cada cien estudiantes de Educación Media Superior

abandonan la escuela y no concluyen sus estudios. En consecuencia, el contexto de esta investigación toma en cuenta la situación precaria que vive el estado en estos momentos. La institución de educación pública más importante del Estado de Guerrero es la Universidad Autónoma del Estado de Guerrero (UAGro). Esta se divide en diferentes zonas, de las cuales, la Zona Sur es en la que se enfoca esta investigación.

1.4.2 Las tutorías en la Universidad Autónoma de Guerrero

Tan solo la Zona Sur tiene alrededor de dieciséis planteles dedicados a la Educación Media Superior, divididos entre Acapulco, Costa Chica y Costa Grande. En dichas preparatorias, el programa de tutorías cuenta con alrededor de ciento veinte docentes activos, que participan llevando a cabo las tutorías y tienen evidencia de actividades que respaldan su labor tutorial. El número varía según la preparatoria; en algunas los docentes llegan a ser veinticuatro, mientras que en otras solo se cuenta con dos docentes tutores. A pesar de que es una obligación normativa para los docentes de tiempo completo y/o de base de la Universidad, el programa de tutorías es reciente y ha pasado por varias etapas de cambio.

1.4.3 La gestión de las tutorías en la Coordinación Zona Sur

En la Coordinación Zona Sur de la Universidad existe el Departamento de Educación Media Superior; dentro de este se encuentran distintas áreas, y una de ellas es el Departamento de Acompañamiento a la Formación del Estudiante. La Dra. Irma Berenice Vega Ferrusca es la encargada actual y lo ha sido por los últimos diez años. En una entrevista realizada hace no más de 5 meses, se expandió acerca de los orígenes del Departamento; este surgió, precisamente, por la extrema violencia que estaban viviendo las preparatorias de Acapulco, que comenzaban a afectar el entorno social y sus alrededores. En retrospectiva, y también como una necesidad, ya que exactamente por ese tiempo se crea el SiNaTa, la Dra. Berenice logra instaurar y dar legitimidad al Departamento de Acompañamiento.

En este contexto, el Departamento tiene a su cargo dos programas: el Programa Institucional de Orientación y Psicopedagógico en Educación Media Superior

(PIOPEMS) y el Programa Institucional de Tutorías de Educación Media Superior (PITEMS). Ambos programas surgen como respuesta al contexto de violencia que se vivía en el estado, pero al mismo tiempo como parte de la normativa oficial de la Subsecretaría de Educación Media Superior. Esta investigación se enfoca únicamente en el programa de tutorías, específicamente, en la interacción entre docentes tutores y Departamento de Acompañamiento.

1.4.4 La gestión del programa de tutorías

El docente tutor, según los lineamientos del Departamento, tiene como función llevar a cabo una serie de acciones tutoriales, las cuales tiene que enviar evidencia cada fin de ciclo escolar al Departamento, así como este tiene que cumplir con la retroalimentación pertinente, otorgar actualizaciones y cursos cuando sea necesario, así como el seguimiento de casos derivados más extremos que hayan sido canalizados por el docente tutor.

Según el Manual oficial del Departamento de Acompañamiento, la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro.) aprobó en su Plan de Estudios 2010 el establecimiento de la tutoría como parte de las necesidades académicas de los estudiantes y determinó que esta ayuda a detectar los problemas a los que suelen estar expuestos, tales como: drogadicción, violencia, etc. La Universidad considera que la figura del tutor es esencial y que es indispensable para apoyar la formación total del estudiante; esto no solamente a través del rubro académico, si no también, con el desarrollo de aptitudes, hábitos y reflexiones personales.

También se hace mención que la Universidad presenta un rezago a nivel Medio Superior respecto a la prueba ENLACE; los resultados son insuficientes a nivel nacional y muestra un retraso en las áreas de habilidades matemáticas y comprensión lectora que son las que mide la prueba. Por esto, el Departamento de Acompañamiento diseña en el año 2015 el Programa de Tutorías, y para el 2018, dado los requerimientos del PC-SiNEMS se ve en la necesidad de actualizarlo y volverlo el Programa Institucional de Tutorías de Educación Media Superior (PITEMS).

La Universidad cuenta con 25 escuelas preparatorias que están dadas de alta en el Padrón de Calidad de Educación Media Superior PC-SiNEMS (UA), y uno de los requerimientos del Consejo para la Evaluación de la Educación de Tipo Media Superior (COPEEMS) es el Programa de Tutorías. Es por esto que se busca consolidar el programa en todas las escuelas de la Universidad, para lograr mantener el estándar que se requiere a nivel nacional, y que es un requerimiento oficial para todas las escuelas públicas del país.

Este es el contexto general que antecede esta investigación.

1.5 Objetivos

Objetivo general

Formular estrategias para la gestión de la comunicación del área de tutorías con los profesores tutores de las preparatorias de la Zona Sur de la Universidad Autónoma de Guerrero a cargo del Departamento de Acompañamiento a la Formación del Estudiante.

Objetivos específicos

- Analizar el nivel de conocimiento sobre el programa de tutorías del Departamento de Acompañamiento a la Formación del Estudiante que poseen los profesores tutores de las preparatorias de la Zona Sur de la Universidad Autónoma de Guerrero.
- Identificar los comportamientos de comunicación entre el programa de tutorías del Departamento de Acompañamiento a la Formación del Estudiante y los profesores tutores de las preparatorias de la Zona Sur de la Universidad Autónoma de Guerrero.
- Analizar el nivel de satisfacción de los profesores tutores de las preparatorias de la Zona Sur de la Universidad Autónoma de Guerrero con el programa de tutorías del Departamento de Acompañamiento a la Formación del Estudiante.

1.6 Pregunta de investigación

1. ¿Qué elementos deben conformar una estrategia de comunicación para la gestión de esta entre el área de tutorías del Departamento de Acompañamiento a la Formación del Estudiante y los profesores tutores de las preparatorias de la Zona Sur de la Universidad Autónoma de Guerrero?

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se explican las fundamentaciones teóricas que se usaron como sustento en esta investigación y bajo las cuales se desarrolló el análisis de la información obtenida. Estas teorías fueron seleccionadas como las óptimas para esta investigación por las características y conceptos que manejan, así como por el enfoque específico que contienen. El capítulo completo se divide en tres secciones: el proceso de la comunicación, la gestión de la comunicación y la comunicación educativa.

En el proceso de la comunicación se abordan los principios básicos que las personas llevan a cabo en las interacciones comunes y cómo se dan de manera orgánica, ya que la comunicación es un proceso fundamentalmente humano y social. Se explica desde la interacción entre dos individuos, hasta el desarrollo en formaciones más complejas y organizaciones que manejan cientos de personas.

En la gestión de la comunicación se profundiza en uno de los ejes más importantes de esta investigación; la capacidad de pasar de un proceso simple de comunicación y gestionarla para que se produzca un resultado específico. La gestión se desglosa a su vez en la comunicación en las organizaciones, por lo tanto una comunicación interna, así como la materialización de la gestión con estrategias y planes concretos. En esta sección también se aborda la cuestión de los públicos, y los tipos de individuos que conforman los procesos de comunicación.

Finalmente, en la última sección se aborda el segundo eje principal de esta investigación, el cual es el de la comunicación educativa. La comunicación, por razones evidentes de su objeto de estudio y su carácter interdisciplinario, es común que se enfoque en diferentes áreas fuera de la suya, y que investigue a fondo cómo se dan los procesos de comunicación y bajo qué estándares fluye según el contexto y situación. La educación es el contexto de esta investigación y es por esto que hacemos un recuento de lo que se ha dicho sobre la comunicación en la educación y su influencia.

2.1 El proceso de comunicación

Toda interacción humana se lleva a cabo a través de la comunicación. La comunicación es uno de los elementos primordiales que integran al ser humano, y desde su concepción, a través de métodos que van evolucionando en su complejidad, el ser humano revela la facultad natural y orgánica de interacción con los otros, por lo tanto, busca el medio y la manera de *comunicarse*. María del Socorro Fonseca (2011) establece que la comunicación es compartir algo de nosotros mismos; es una cualidad racional y emocional específica del hombre, y que en su búsqueda de contacto con los demás, más allá de los diferentes marcos de referencia que posean, tiene el propósito de entendimiento y pretende lograr algo en común por medio del mensaje que intentan compartir.

Es importante dejar en claro que la comunicación es un acto que busca una respuesta, es una *expresión con intención*. Fonseca (2011) explica que la expresión es solo una manifestación de algo de nosotros mismos, pero que la comunicación refleja una *intención* de compartir ese algo con otros; la comunicación no es sólo expresión de ideas o sentimientos, el sentido principal recae en la intención de enviar mensajes para provocar respuesta, ya que dicha respuesta es la que nos permite saber si fuimos comprendidos por los demás.

Por lo tanto, la comunicación posee un carácter informacional, que busca la obtención de un propósito y que va más allá de la mera expresión informal de las ideas; la comunicación es de carácter transaccional, y genera complejidades de la propia expresión cotidiana. Todo esto sustentado por el *lenguaje*; el cual es el conjunto de signos y símbolos estructurados que dan a entender algo en específico.

2.1.1 Funciones del lenguaje

Bühler (citado en Roca Ponds, 1973) menciona tres funciones trascendentales del lenguaje: la función representativa, la función expresiva y la función apelativa. La primera se refiere a la transmisión de contenidos, la expresiva es la que manifiesta el estado psíquico del hablante y la apelativa es la que busca actuar sobre el oyente

para dirigirlo o atraer su atención de forma predeterminada. El lenguaje, por lo tanto, es un *instrumento* de la comunicación y es aquello que nos permite identificar qué es exactamente lo que se nos está queriendo transmitir, a través de la universalidad de los signos y símbolos que la componen. A su vez, Fonseca (2011) menciona que la *lengua* es la manera en que un grupo o una sociedad utilizan el lenguaje acorde a su región, forma de vida y comportamiento.

Es claro que la comunicación es un fenómeno social que es de carácter dinámico y se altera constantemente; esto porque el hombre está sujeto a estos mismos cambios de pensamiento y actitud. Lo mismo sucede con las diferentes modificaciones que se hacen a través del tiempo al lenguaje, a la lengua y a las expresiones cotidianas que pueden alterar su significado de un momento a otro. Fernández Sotelo (1990) explica que la naturaleza social de la comunicación se ve reflejada en las siguientes características: participan varias personas, es transaccional, es dinámica e influye recíprocamente.

2.1.2 Los modelos de la comunicación

La comunicación es un acto de enlace social que nos permite mantener relaciones y generar interacciones donde distintas ideas se intercambian con diferentes personas, basado en diferentes propósitos. Es por esto que la comunicación puede llegar a tener distintos *modelos*; Fonseca (2011) detalla que los modelos de comunicación tienen como función representar la relación y dinámica entre los componentes del proceso comunicativo. La comunicación es ideada, ejercida y expresada por todos los individuos, pero el rol que juega cada uno de ellos cambia según la interacción del momento.

Alonso y Saladrigas (2006) hacen mención que el proceso comunicativo se conceptualiza en tres perspectivas históricas: *transmisión de información*, *intercambio de información* y *compartir experiencias*. Estos modelos, a su vez, pueden dividirse en dos enfoques concretos según su intención comunicativa: *transmisión (difusivo)* y *ritual (expresivo)*.

Como todo proceso, este cuenta con diferentes agentes que intercambian funciones durante y después del suceso. En la comunicación, estos actores son parte de los modelos más básicos y estos sirven como lineamiento para seguir una estructura sencilla de lo que se requiere para una exitosa comunicación. Paoli (1985) elaboró uno de los modelos más básicos y más usados en el estudio de la comunicación donde lo categoriza de la siguiente manera:

Figura 1
Modelo de comunicación



Fuente: Elaboración propia

Schannon y Weaver (1949) también desarrollaron un modelo de comunicación, desde la influencia matemática; llamaron al emisor el transmisor, al mensaje la señal y el receptor mantuvo el nombre. Agregaron dos conceptos más: *fuentes* y *destino*. La primera precede al transmisor y lo denominan como el *origen*, mientras que para ellos el final no es el receptor si no el *destino*; si se captó o entendió el mensaje transmitido. Claramente este cambio del modelo se hizo desde una perspectiva teórica matemática; se arroja un modelo de comunicación aplicado a la materia, pero que aun así tiene su base en el entendimiento de la expresión de las ideas.

A partir de estos dos modelos, se empezaron a proponer nuevos métodos de representación de la comunicación. Se crearon nuevos modelos que posicionaron la importancia del proceso en los diferentes actores, y finalmente, surgió el concepto de *circularidad*. Schramm, Westley y McLean, así como Fearing y Johnson (citados en Berlo, 1980) son los que proponen e introducen la idea de que la comunicación es *circular*. Hasta este momento los modelos habían mantenido un carácter

unidireccional, el cual era fácil de entender a nivel teórico como otro proceso más que sucede en las interacciones comunes.

La *circularidad* que introduce este modelo se sustenta en que la comunicación está en un constante estado de *retroalimentación*; el ciclo no se detiene y es necesario para que la comunicación siga sucediendo. Esta idea de circularidad es lo que sustenta a muchos otros modelos dentro de la comunicación y las teorías después realizadas de la manera en que las personas se vuelven un *público*, que también retroalimenta las acciones de cualquier campaña, estrategia o relación que se busque alcanzar dentro de la labor de la comunicación.

Este modelo agrega tres nuevos componentes esenciales para agregar complejidad al estudio de la comunicación y la diferencia de la mera expresión diaria; *la codificación, la decodificación y el ruido*. La primera se refiere a cómo se construyen las ideas para que se pueda dar a conocer el mensaje, la decodificación es cómo se interpreta dicho mensaje y finalmente, el ruido son los obstáculos que puedan evitar que esta interacción suceda de manera correcta o natural. Estos conceptos sientan las bases para lo que después se vuelven los métodos a través de los cuales la comunicación se aplica y resuelve problemáticas para las empresas, organizaciones, etc.

A partir de esta nueva categorización el carácter *transaccional* de la comunicación se clarifica y toma relevancia; los elementos que componen la dinámica de la comunicación son independientes los unos de los otros, pero al interactuar en el proceso comunicativo natural, intervienen entre sí, influyen e intercambian posición, y logran una interacción que no puede ser repetida, ya que el orden, espacio e intercambio es específico del momento en el que la comunicación se llevó a cabo y no se replica fácilmente.

David K. Berlo, en su libro *El proceso de la comunicación* (1980), es quien finalmente explica y señala los componentes de la comunicación desde un punto de vista *transaccional*; la fuente y emisor se vuelven codificadores del mensaje, el receptor se vuelve un decodificador que adquiere nuevas características que validan su capacidad o manera individual de entender dicho mensaje. Se empiezan a tomar

en cuenta sus habilidades comunicativas, conocimientos, actitudes, y sistema social. El canal es el medio o vehículo a través del cual el mensaje es transmitido, y este elemento se vuelve más relevante en los estudios de comunicación actuales por la diversificación de las tecnologías y los medios tradicionales de divulgación.

Berlo (1980) mantiene los elementos de retroalimentación y ruido, y agrega uno de los elementos más importantes hasta la fecha: *el contexto*. El contexto lo separa en tres elementos: *el ambiente físico, la situación social y el estado psicológico*. Con este nuevo elemento, la comunicación toma un giro más práctico y se ve influenciada por características que residen más allá de los individuos, pero que claramente tienen el mismo nivel de importancia e influencia. El estudio de la comunicación y sus parámetros se clarifican con este modelo y elementos.

2.1.3 Clasificación de la comunicación

Después del análisis de estos modelos y de los conceptos básicos y diferencias que existe dentro de la comunicación, es importante establecer cómo es que la comunicación se clasifica para ser estudiada; Fonseca (2011) expone que varios autores han elaborado categorizaciones desde las cuales se puede abordar la clasificación de la comunicación para su estudio y establece que todos constan de componentes en común, así como los modelos antes explicados.

1. A partir del **emisor y receptor**, estos a su vez pueden clasificarse según el número de personas que intervienen: grupal, público, masivo. etc.
2. A través del **medio**, los recursos existentes para su transmisión: verbal, no verbal, electrónica.
3. Por medio del **mensaje**, por su **contenido**, que a su vez puede ser público o privado.
4. Por el **tratamiento**, el lenguaje que se usa y su nivel de complejidad: estándar, coloquial, popular, etc.
5. Y en base al **contexto**, lo cual le da un sentido de lugar, ambiente y situación, el cual hace que la comunicación se denomine formal o informal.

A través de estos cinco elementos clasificatorios se puede investigar y expandir el alcance de la comunicación y entender qué tipo de interacción se está llevando a cabo. Esta clasificación también se expande y cambia, siendo la base para denominar nuevas teorías y conceptos que después se utilizan en las diferentes áreas de la comunicación y sus diferentes corrientes de estudio e investigación. Entender y estudiar estos principales componentes de la comunicación es primordial para comprender todas las denominaciones siguientes.

2.1.4 Propósito de la comunicación

Después de esta explicación básica de los fundamentos de la comunicación, es importante preguntarse cuál es el propósito general de la comunicación; es evidente que todos los individuos desean comunicarse porque tienen un propósito el cual quieren resolver. Douglas Ehninger, Alan H. Monroe y Bruce E. Gronbeck, en su libro *Principles and Types of Speech Communication* (1981) mencionan cuatro propósitos generales de la comunicación: *informar, entretener, persuadir y actuar*. Y cada uno de estos posee una función básica del lenguaje: representativa, expresiva y apelativa.

El propósito de informar cumple con la función representativa, ya que busca explicar algún suceso, instruir sobre algún proceso o simplemente transmitir algún conocimiento. El de entretener posee la función expresiva; este propósito busca usar la comunicación para acercarse, compartir ideas para llegar a un entendimiento común y encontrar la comprensión. El propósito general de persuadir utiliza la función apelativa del lenguaje ya que el individuo busca influir, generar un cambio de ideas a través de la apelación a los sentimientos y racionalidad del individuo que recibe el mensaje. Finalmente, el propósito de actuar también posee la función apelativa del lenguaje, pero este busca motivar al oyente a tomar acción decidida; este propósito también posee una implicación persuasiva, pero aquí el generar acción tangible es el resultado final.

La comunicación, por lo tanto, es una herramienta con propósito, natural en los individuos, que utiliza diferentes maneras de entregar un mensaje y expresar ideas en diferentes niveles de complejidad; para que la comunicación pueda suceder es

necesario que exista el *comunicador*. Los *comunicadores* son aquellos que cumplen con alguna función predeterminada asignada por el rol que desempeñan en el sistema social en el que se encuentran inmersos. Todos llegamos a ser comunicadores de una forma u otra, y el rol se va transformando según el momento y situación.

2.1.5 Rol

El rol del comunicador también cambia según el *contexto cultural* en el que se encuentra inmerso; Fonseca (2011) menciona que el rol está delimitado por aquellas normas y funciones que el individuo tiene asignados de manera predeterminada y que esto agrega una nueva dimensión a la definición de *contexto*. Este cambia según las circunstancias y los deberes que tiene el individuo con su entorno y que clase de roles se le permite desempeñar según su función predeterminada. Este análisis de los contextos es fundamental, ya que Fonseca (2011) también hace mención de cómo es que estos *promueven o inhiben* la propia comunicación.

Es importante recalcar que la comunicación por sí misma puede existir sin ningún tipo de inhibición o transacción, con la simple interacción y el entendimiento de los otros basta con crear comunicación, pero es inevitable que la comunicación adquiera estos matices ya que bajo el mismo devenir social de la humanidad, la comunicación se hace de significados psicológicos, transaccionales e incluso de métodos de control, ya que es el conducto a través del cual se obtiene la mayor cantidad de información a nuestro alrededor. *El existir es comunicar*.

El rol de la comunicación no solamente es a un nivel oral (y sus otras facetas ya fueron mencionadas), si no, que todos los comportamientos, actitudes, procederes e incluso aquello que poseemos *comunica* algo del individuo en cuestión. Es por esto que la comunicación se vuelve una rama diversificada de actitud flexible, que va más allá del mero lenguaje como disciplina de estudio. *El interactuar con los otros es comunicar*. Es por esto que los roles que se asumen como individuo, desde la profesión que se escoge hasta el tipo de relaciones que se tienen, *ya están comunicando algo*, y por lo tanto afectan la manera en que los individuos se

relacionan, y esto, a su vez, ya se vuelve un objeto de diferenciación comunicacional.

A sí mismo, el comunicador también cumple con ciertas *funciones*; Zacharis y Coleman (1978), en su libro *Comunicación oral. Un enfoque racional*, explican las cinco funciones que tiene un comunicador:

- **Social:** la comunicación que utilizan según el rol que representan dentro de un sistema social. Actitudes aprendidas en el trabajo o relacionadas a ciertos ámbitos (religioso, político, académico, etc.)
- **Simbólica:** es la representación de la comunicación a través de símbolos, imágenes, etc. Códigos del lenguaje que son entendidos por la mayoría y usados, casi siempre, con cierta carga emocional.
- **Lingüística:** esta es la función de la comunicación que está ligada al estilo de lenguaje utilizado a la hora de compartir el mensaje; esta mide el nivel de entendimiento adecuado para que el receptor entienda el mensaje.
- **Organizativa:** a través de esta función se delimita según el puesto, jerarquía o estratos de los individuos.
- **Cultural:** esta función es la que transmite hábitos, costumbres y valores, las creencias que hacen que una comunidad se comporte de tal o cual manera.

2.1.6 Funciones de la comunicación

Las funciones de la comunicación están fuertemente ligadas con el rol que cumple el comunicador y se entrelazan para generar lo que sería el *mensaje* completo y final de la comunicación; el mensaje siempre se ve afectado porque rol tiene el comunicador y qué función está cumpliendo, esto en sí mismo ya está *comunicando* algo, que rodea como parte del *contexto* al mensaje final de la interacción de la comunicación. Es por esto, que como en todas las demás disciplinas, la comunicación puede ser estudiada desde los diferentes flancos que esta misma posee e influencia, y que no son elementos aislados.

2.1.7 Elementos de la comunicación

La comunicación por esto mismo es de carácter flexible, se acopla a cualquier ámbito y se encuentra presente en todas las disciplinas, ya que todas *comunican* algo de sí mismas, y es por esto que su línea de estudio puede abarcar áreas de las cuales no se pensaría establecer una investigación de comunicación. Estos nos llevan al análisis de los elementos que siempre están presentes y se entrelazan cuando la comunicación se lleva a cabo: *visuales*, *vocales* y *verbales*. La comunicación está fundamentada en estos tres elementos, según Fonseca (2011) y no importa que tanto evolucione o que tan básica se mantenga, siempre influyen estos elementos para dar a conocer un mensaje.

Los elementos visuales se refieren a la *imagen*; ligada a la postura, los movimientos, gesticulaciones, etc. Este elemento de la comunicación está ligado a los elementos físicos, que por sí mismo ya expresan algo, porque su presencia afecta el contexto por el simple hecho de estar presentes. Son algo tan simple como el color, vestuario, complexión, etc. Por lo tanto, este elemento se vuelve, para la comunicación, el campo de investigación de la *imagen*; el cual cuenta con sus propios parámetros y delimitaciones.

El elemento vocal está ligado a la *voz*; el tono, velocidad, énfasis, etc. que posee la comunicación. La *personalidad* de la voz; el cual es también un elemento que se traduce en los diferentes medios cuando manejas un cierto *tono* para tu mensaje, que le dota de una personalidad especial, que también comunica algo más. Es claro que el elemento vocal busca impactar con la calidad y *distinción* particular que se le da al mensaje, y busca una diferenciación, que claramente está ligada con el contexto del momento; al igual que los elementos visuales, los elementos vocales necesitan estar bien situados para crear mayor impacto en quien los transmite y quien los recibe.

Finalmente, el elemento verbal se refiere a los elementos *lingüísticos*; la estructura misma de la comunicación. Claramente, el elemento verbal es el producto final de los dos elementos anteriores; la imagen es el fondo del mensaje, que da lugar a que exista la expresión de personalidad, y que finalmente termina en una estructura

específica. Ninguno de estos se encuentra de forma aislada, coexisten entre sí y se apoyan mutuamente. Esto es claro con todos los roles, funciones, elementos y demás participantes que forman la comunicación; todos estos entrelazados y aunque se pueden analizar de forma independiente y existir de igual forma, su enlace es constante y es lo que genera formas más complejas de comunicación a largo plazo.

Con este breve recuento de los principios básicos de la comunicación, es claro que la disciplina se expande de estas funciones y elementos básicos hasta transformarse en ramas de la ciencia de la comunicación, que retoman de sus elementos específicos y buscan agregar valor y nuevas ideas. Es evidente que la comunicación se ha transformado, especialmente en los últimos cien años, con la aparición de nuevos métodos físicos y digitales de comunicación, y que han estado con nosotros desde la concepción del hombre en su búsqueda de la expresión personal.

La comunicación, como una disciplina, expande estos conceptos y los transforma en diferentes ramas: *relaciones públicas, periodismo, comunicación social, comunicación organizacional, etc.* Estas y más son las formas en que la comunicación comienza a expandir sus horizontes y crear ramas de disciplinas que se enfocan en los elementos, funciones y roles del comunicador y la comunicación. Para el propósito de esta investigación, el área de interés es la **gestión**. Es evidente que todas las disciplinas tienen elementos de gestión; ya que este es un elemento general y no le pertenece a ninguna área en específico. Es por esto, que para esta investigación se toma como base principal: *la gestión de la comunicación*.

2.2 Gestión de la comunicación

La gestión es el acto de dirigir. Miguel Túñez (2012) menciona que la gestión es un acto de poner en marcha *estrategias* planeadas para llegar a una meta específica. La gestión sirve para orientar; es la que promueve que las acciones estén orientadas a los objetivos que se plantee cualquier individuo u organización para lograr los resultados deseados. Según el rol y funciones que desempeña el individuo, es el tipo de gestión que va a llevar a cabo y así mismo, que tipo de metas

va a promover. La gestión de la comunicación, por lo tanto, se refiere a que la comunicación también puede ser dirigida, a través de estrategias, para llegar a una meta específica.

Al igual que la comunicación se lleva a cabo a través del *comunicador*, la gestión la conduce un *gestor*; así como los individuos pueden estar en el rol del comunicador, ejerciendo funciones específicas, es claro que el gestor también tiene asignado un rol el cual debe de cumplir. En toda comunidad existe aquel individuo que su rol primario es gestionar un sin número de recursos, elementos y actividades para fortalecer los resultados que dicha comunidad desee obtener. Lo mismo sucede con el rol del gestor de la comunicación; en lugar de tomar una posición amplia de la cual se hace cargo de múltiples ocupaciones, las cuales tienen una función más bien *gerencial*, el gestor de la comunicación se enfoca en cumplir, a través de estrategias específicas las metas de comunicación que se tengan.

Así pues, la comunicación se transforma en un elemento que en sí mismo puede ser gestionado para modificar y alcanzar los resultados más beneficiosos. Todo esto a través de que el comunicador asume un nuevo rol y ahora se vuelve un gestor. Esta gestión puede suceder de diferentes formas; la gestión de las personas, del mensaje, del ambiente, del contexto, de los elementos comunicacionales, de las funciones de los propios elementos, de los medios que se utilizan para comunicar, etc. Todo lo que previamente ya se mencionó como base de la comunicación. Estos compuestos de la comunicación siempre pueden ser gestionados y manejados para adquirir nuevos y mejores resultados.

La gestión, claramente, puede suceder desde el ámbito personal, alterando la imagen del individuo u otorgándole una nueva voz, hasta el ámbito social, con grandes cantidades de gente para encaminarse hacia un modo de pensar específico. La gestión retoma uno de los elementos más importantes de la comunicación: *la persuasión*. La comunicación, como se mencionó antes, tiene un claro carácter transaccional, el cual se apoya de la habilidad de utilizar todos los elementos de la comunicación para *persuadir* al individuo y obtener el resultado deseado. La gestión en su concepción viene del mismo pensamiento.

No hay contexto donde esto se vea más claramente que en las *organizaciones*; estas están construidas bajo la misma premisa: todos los individuos de una misma organización trabajando para obtener una meta específica. La fuerza de una organización se ve reflejada en su habilidad para generar resultados tangibles, que cumplan los objetivos que se tienen. Una organización está en constante fluctuación, ya que constantemente se deben de gestionar sus diferentes departamentos para llegar a una especie de balance que permita el correcto uso de sus fuerzas divididas para focalizarse en una meta singular.

Esto nos lleva al enfoque principal de esta investigación, que es la gestión de la comunicación dentro de una organización, a través de sus miembros y la comunicación que existe entre ellos.

2.2.1 La comunicación en las organizaciones

Para entender la gestión de la comunicación en las organizaciones, y explicar cómo es que la comunicación es utilizada para resolver problemas dentro y fuera de esta, con miembros internos o externos, es importante comprender cómo es que funciona la comunicación en las organizaciones; que tipos de modelos de comunicación existen y que tipos de modelos de organización, para así tener un panorama claro de cómo se entrelazan para alcanzar sus objetivos.

Túñez (2012) nos menciona el panorama de la comunicación en las organizaciones; el departamento de comunicación ha ganado terreno y se ha logrado individualizar de secciones como la de Recursos Humanos y especialmente del Marketing. La comunicación ha logrado obtener su terreno propio; hacerse de relevancia independiente. Esto, en parte, al incremento de las tecnologías que basan sus mecanismos en la comunicación. Es evidente que la comunicación ha adquirido mayor relevancia en los últimos años por la gran necesidad que tienen las organizaciones de hacerse de expertos comunicadores; otras áreas no cuentan con el entrenamiento necesario para llegar a los clientes y públicos que las organizaciones desean contactar.

También las organizaciones ya no pueden operar desde un principio fragmentado; Túñez (2012) afirma que la manera de proceder en las organizaciones es la colaboración interdepartamental. La comunicación, como se mencionó anteriormente, es de carácter transdisciplinario, y esto es todavía más evidente en que las organizaciones necesitan gestionar sus diferentes áreas para alcanzar el balance ideal. Hoy en día la sociedad está inmersa en la *información*, es una *sociedad de la información*, y no es suficiente enfocarse en los avances tecnológicos o los nuevos escenarios comunicativos, si no, como Túñez (2012) menciona, es necesario crear nuevos modos de gestión, nuevos contenidos y nuevos soportes para la comunicación.

Las organizaciones tienen dos metas claras: el control de la imagen que se genera y la relación con los públicos. La primera se basa en generar desde los entornos internos, una percepción positiva hacia el entorno externo de la organización, y el segundo tiene como consideración que los públicos deben manejarse de forma personalizada, para generar una aceptación social de la organización en estos. La comunicación desde su habilidad *persuasiva* y su carácter *transaccional* apoya a la organización a lograr estas metas. Y esto sucede no solamente con los miembros de la sociedad externa, también se aplica en los procesos internos de la organización.

La comunicación organizacional es una actividad estratégica. Sotelo (2004), establece que a través de las relaciones públicas la comunicación se convierte en una función directiva que a través de múltiples mecanismos trata de proyectar la identidad de las organizaciones en el ámbito social mediante una estrategia de comunicación coordinada. Kröhling (2003), define que la comunicación organizacional estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones en el ámbito de la sociedad común y como fenómeno natural en las personas y grupos.

2.2.1.1 Comunicación organizacional

Túñez (2012) menciona que la organización es un sistema holístico, que opera al margen de los sistemas medioambientales, sociales, económicos de la propia

sociedad. Para esto es necesario establecer flujos de interacción *bidireccional*, que la comunicación no solamente sea una interacción de una sola vía, sino que también posea retroalimentación (*feedback*). La comunicación no solamente es para dar información; en una organización no solamente basta dar órdenes, las organizaciones deben tener un *diálogo*. Las relaciones con los públicos deben de estar basadas en modelos de gestión abiertos.

Piñuel (2010) define que la comunicación como fenómeno social aplicado a las organizaciones caracteriza a la organización como emisor, y a sus públicos como la audiencia; a partir de esto se produce un intercambio, los procesos de producción y consumo se vuelven de comunicación, se realiza un intercambio de datos, la reproducción de conocimientos y material que hace que la organización y el colectivo social ajusten sus conductas mutuas. Los individuos ya no son solamente receptores, ellos mismos se vuelven gestores de la comunicación; el usuario ya no es solamente un ente pasivo, se vuelve un gestor de la comunicación.

La comunicación organizacional es establecer un proceso de interacción social, pero también es un conjunto de técnicas que la propia organización toma para interactuar de manera interna entre sus propias áreas. Es por esto que la comunicación organizacional se responsabiliza de gestionar la comunicación organizativa, la comunicación de dirección y además retoma técnicas de la comunicación de marketing. Todo esto depende de la estructura de la organización y de sus necesidades.

La *comunicación organizativa*, según Van Riel (2003), es un grupo de actividades comunicativas, las cuales incluye las relaciones públicas, las relaciones administrativas públicas, relaciones con los inversores, la comunicación de mercado, la publicidad, la comunicación ambiental y la comunicación interna. La *comunicación de dirección*, también definida por Van Riel (2003), se enfoca en las relaciones directivas entre los diferentes estratos de la organización; entre dirigentes, colaboradores, etc. Esta comunicación se enfoca en la gestión de los responsables, a través de la comunicación formal e interpersonal. Esto para que la visión conjunta de la organización sea la misma desde la dirección hasta todos los miembros de la organización. Finalmente, la *comunicación de marketing*, se enfoca

en los elementos de la comunicación que apoyan a las ventas de bienes y servicios de la organización.

La comunicación organizacional se hizo esperar hasta la década de los ochenta, y el interés por la actividad comunicativa no se vio reflejado hasta el siglo veinte; esto hizo que la comunicación organizacional y sus estudios aparecieran después de mucho tiempo de la concepción de los elementos base de la comunicación. Esto fue debido a que la comunicación siempre se ha entrelazado con los *medios* a través de los que se ejerce; antes, la publicidad era el sustituto de la comunicación, y después lo fueron las relaciones públicas, pero siempre con una mirada directa que no permite la retroalimentación y buscaba imponerse.

Lo mismo sucedía con las organizaciones; tenían modelos estructurales y directivos de una sola vía; las órdenes eran dadas y no se esperaba o buscaba la retroalimentación ni de sus públicos, ni de los propios miembros internos. Es por esto que la comunicación se liga, también, al cambio estructural en las organizaciones y se complementan mutuamente. Entonces, la comunicación organizacional se investiga a partir de los canales de comunicación, el clima comunicativo, análisis de las redes y la comunicación entre superiores y subordinados.

Sotelo (2004, citado en Túnnez, 2012) delimita cinco argumentos para explicar la consolidación de la comunicación organizacional y su conexión inseparable; cuando se reconoció el derecho universal a la información de los individuos, el reconocimiento de la comunicación como herramienta para la construcción social y pública, la participación democrática de los individuos, la globalización y generalización de la economía y la nueva responsabilidad pública de las organizaciones como constructores de opinión e influencia en los individuos.

Para Túnnez (2012) las sociedades modernas son organizaciones, ya que los individuos eligen como agruparse e interactuar entre sí. Por esto, los modelos de organización han cambiado a la par de la evolución de las interacciones de los individuos en la propia sociedad. Se establecen tres escuelas de referencia para las

teorías de organización: la Escuela Clásica, la Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistémica.

2.2.1.2 Escuelas de las teorías de organización

La Escuela Clásica desarrolla que las organizaciones son un sistema rígido y jerárquico, en las que la toma de decisiones y los niveles de mando están fuertemente marcados y delimitados; cada individuo depende de un superior, y los objetivos siempre son globales, sin margen a propuestas individuales. Túñez (2012) hace referencia a cómo es que la Escuela Clásica de la Organización está sustentada sobre tres teorías fundamentales: *Teoría de la Administración u Organización Científica* de Frederick Wilson Taylor, la *Teoría de la Burocracia* de Max Weber y la *Teoría de la Organización Formal* de Henry Fayol.

La Teoría de la Organización Científica se centra en el análisis de la actividad de la organización imitando el modelo científico; se observa y se analiza cada tarea y después se decide quién la ejecuta. Se rechazan los métodos empíricos, y se utiliza la *ciencia* para respaldar los diseños de las operaciones de trabajo. Todo está establecido; los tiempos y los modos están trazados para el individuo y no debe excederse de estos, al mismo tiempo de tampoco quedarse corto. Esta mirada organizacional apela al incremento de la productividad bien estructurada, para generar mayor rentabilidad, aunque esto pueda llegar a ser en detrimento para los trabajadores.

La Teoría de la Burocracia examina que el comportamiento de las organizaciones se debe basar en planteamientos estructurales y un funcionamiento “racional”; esto quiere decir que la organización debe funcionar dentro de las normas detalladas rutinarias. La modernidad es rutinaria y tradicional; se mantiene una autoridad jerárquica, reglamentos, competencias definidas, estabilidad en los puestos y retribuciones fijas. Todo esto marcado por una rigurosa vigilancia, que se asemeja a las actitudes de un gobernante y las funciones de un gobierno propio.

Finalmente, la Teoría de la Organización Formal, retoma de la teoría anterior, pero se enfoca en la administración de los individuos; se hace un análisis del

comportamiento de los gerentes hacia los trabajadores, de las líneas de intereses comunes entre empleados y organización, para fomentar el trabajo en equipo. La organización usa los mecanismos de la división del trabajo, organigramas, jerarquías, etc. Para fomentar actividades integrales entre los trabajadores, y que todos entiendan cuál es su función y estén posicionados en el mejor puesto posible.

En resumen, en la Escuela Clásica la comunicación se centra en la dirección; la gerencia toma las decisiones, y las estructuras son rígidas y estructuradas; se transmiten órdenes directas y esto no propicia a canales de comunicación de retorno. Esto quiere decir que esta comunicación sigue un patrón lineal, sin búsqueda de retroalimentación o no es su enfoque particular. Toda iniciativa viene de la organización y los trabajadores son vistos como una herramienta programable. El comportamiento individual no es necesario, ya que todo está preestablecido. La comunicación adopta una modalidad vertical y descendente, sin oportunidad que los individuos influyan en la toma de decisiones.

Claramente este es un tipo de comunicación organizacional que tiene cabida en ciertas líneas de trabajo y producción; la comunicación jerárquica y fuertemente estructurada es solamente un reflejo de la organización social que tienen muchos grupos; la Escuela Clásica se sustenta de tener un procedimiento casi *mecánico*, en el que los individuos tienen sus funciones bien delimitadas y no es necesario que se aporte más de lo que ya se requiere de ellos. Este tipo de organización es más fácil de observar en instituciones con alto grados de mecanización, procesos estrictos o incluso en organizaciones donde es elemental seguir los lineamientos preestablecidos porque es de lo que depende que situaciones de crisis se evadan.

Ahora, es claro que la teoría clásica deja de lado la consideración más humana de las organizaciones, los cuales son sus trabajadores y el ingrediente social que permea toda agrupación humana, la cual afecta directamente en la productividad de los individuos. El componente *humano* es indispensable, y aquí es donde se formula la Escuela de Relaciones Humanas; esta surge de los estudios de las relaciones humanas y su influencia en los entornos laborales de George Elton Mayo, que después sería continuada por Chester Barnard. Parte de estas teorías están consolidadas a través del concepto de la *satisfacción*.

La Escuela de Relaciones Humanas defiende que, opuesto a la propuesta clásica de máximo control de la organización y sus miembros, la productividad aumenta cuando los individuos son reconocidos por su esfuerzo y se les estimula a través de la escucha activa de sus necesidades para así aumentar su disposición y empeño dentro de la organización. Aquí se ve reflejada la importancia de las relaciones sociales en las organizaciones en oposición a las expectativas económicas que ofrece la teoría de la “máquina”. Las máquinas simplemente tienen procesos mecánicos aislados, mientras que los individuos tienen necesidades que deben ser satisfechas.

Mayo hace referencia a que la organización se basa en actividades grupales y que el trabajo en sí mismo es una actividad de grupo, que requiere de la diversificación y ciclos constantes ejecutados por múltiples individuos; la motivación y participación son los estímulos que hace que el trabajador sea parte de la organización. Esto hace que el individuo se identifique como un ser social, que también debe tener un grado de identificación personal con la función que desempeña. Esto es un cambio importante respecto a la concepción del trabajador como un ente meramente económico – un *hombre máquina* – que domina en la Escuela Clásica.

A pesar de esto, Grunig y Hunt (2003) dejan claro que la teoría humana no rechaza el control y la estructura jerárquica; más bien, busca intercambiar una comunicación *expresiva*, con un tratamiento humano para el cumplimiento de las normas de la organización, en lugar de intercambiar dinero por el mismo cumplimiento como se haría en la interacción de “máquina”.

Barnard fue quien agregó el término “expresiva” para la comunicación; el teórico aborda que la comunicación debía ser elevada a los niveles de la dirección de las organizaciones, y que, en lugar de instrucciones, los individuos debían recibir mensaje para sentirse apreciados para que su trabajo fuera bien valorado y recompensado. Todo esto partiendo de que la comunicación debe siempre llegar a un entendimiento mutuo y tiene una utilización estratégica.

La Escuela de Relaciones Humanas claramente tiene un enfoque centrado en las operaciones de los individuos y prefiere utilizar sus esfuerzos en gestionar a las actitudes internas de los trabajadores para un mejor desempeño general; Maslow habla de la necesidad del hombre de realizarse mediante el trabajo que ejecuta. Establece que las personas no necesitan una autoridad rígida, que es necesario darles libertades y descentralizar la toma de decisiones del mando superior y dar cierta autonomía a los individuos. La motivación está vinculada a las necesidades de las personas y estas necesidades deben ser satisfechas y esto también debe suceder en lo laboral.

Es aquí donde Douglas MacGregor aporta sus *Teorías X e Y*; estas operan a nivel de opuestos donde establecen que, según el modelo X, las personas son perezosas por naturaleza y no desean trabajar y que se les debe estar presionando constantemente y dando órdenes precisas. Mientras que el modelo Y menciona que las personas pueden autodirigirse, dada la motivación adecuada, ya que, en situaciones laborales ideales, esto se acepta de manera natural y orgánica. Estos dos modelos motivaron a Strauss y Sayless que establecieron la *Teoría Z*; la cual sugiere que el comportamiento humano requiere de constante reconocimiento. Los individuos necesitan su esfuerzo y trabajo reconocido en todo momento.

Esta es la fundamentación de la Escuela Humana; un claro enfoque en los individuos y sus procederes, además de considerar porque estos se comportan de tal o cual manera, sin dejar de lado su rol como trabajador. Finalmente, tenemos la Escuela Sistémica; un sistema es un conjunto organizado de partes que operan entre sí. Es claro que las organizaciones son un *sistema*; compuestos de diferentes partes, unidades, departamentos e interrelaciones que tratan de equilibrarse entre sí. Al mismo tiempo, todas las organizaciones forman parte de otro sistema más grande, el cual sería su territorio u entorno social próximo. Esto quiere decir que las organizaciones no tienen una estructura universal, ni sistemas rígidos; la comunicación dentro de estas está regida, a su vez, por el entorno en el que se desarrollan y las relaciones de sus miembros, las actividades, y que preparación poseen.

La Escuela Sistémica, por lo tanto, no se considera una alternativa a las dos Escuelas previas; más bien se concentra en definir el “entorno” en el que estas convergen y se lleva a cabo. Esto quiere decir que la Escuela Sistémica no tiene un modelo de comunicación único, sino que busca considerar las redes de interacciones, flujos y contenidos, cómo se relacionan entre sí, y cómo es que se llevan a través del entorno y son modificadas por este mismo. Se destaca que esto es claro cuando se explica que un sistema en un entorno altamente estructurado u estático, tendrá una comunicación formal, estratificada, centralizada, etc., mientras que un sistema en un entorno dinámico, tendrá una comunicación abierta, motivada, de retroalimentación constante.

Después de la explicación de los modelos de organización que pueden existir y sus diferentes facetas, es importante abordar los modelos de comunicación que pueden implementarse en dichas organizaciones. La comunicación, como ya se abordó con anterioridad, es un proceso que siempre se lleva a cabo de una manera u otra, y que mientras existe un componente que necesite dar información y otro que la reciba, la comunicación sigue su curso natural. Pero en las organizaciones, dependiendo de su entorno, enfoque y necesidades, la comunicación sufre de ciertas alteraciones para acomodar dichos requerimientos.

2.2.1.3 Relaciones públicas

La comunicación en las organizaciones ha evolucionado para dar paso, como lo establece la propia evolución de los modelos de organización, a una comunicación centrada en el intercambio de mensajes con el público; las *relaciones públicas* comenzaron desde la concepción de la propaganda, que adoptó un mecanismo de concentración en sólo el emisor y el contenido del mensaje, pero con la transformación de las sociedades, la interacción con los públicos se volvió más compleja y se dio paso a modelos más complejos.

Es importante recordar, que la comunicación envuelve, como ya se ha explicado con anterioridad, facetas extremadamente humanas, que muestran una faceta más de la propia naturaleza orgánica de los individuos; las organizaciones entienden esto a través de las diferentes escuelas antes mencionadas y a su vez adaptan sus

comportamientos. Es por esto que las relaciones con los públicos son la base de los modelos de comunicación.

El *qué* y el *cómo* de la comunicación son dos factores de los más importantes que forman parte de la evolución de los modelos de comunicación; estos dos factores se transforman en el *mensaje*, que contenido, y el *medio*, cómo se transmiten. Los modelos de comunicación suelen estar basados en la respuesta a estas dos preguntas, y en la diferenciación en cómo ciertos públicos o grupos de individuos reciben cierto tipo de mensajes a través de ciertos medios de comunicación. Aquí es donde el elemento más importante de nuestro tema principal, la gestión, se explora; la comunicación debe aplicar prácticas y técnicas que complementen las dinámicas de la propia organización, tomando en cuenta la influencia del entorno en el que la entidad que se gestiona está establecida.

Para las organizaciones lo más importantes es entender qué relación se tiene con los públicos, para saber que tipos de comunicación se generan con estos; Lattimore, Baskin, Heiman y Toth (2007) describen nueve teorías que sustentan las relaciones de las organizaciones con sus públicos:

a) **Teorías de las relaciones:**

- i) Teoría de los sistemas: la relación con el todo.
- ii) Teoría situacional: las situaciones definen las relaciones.

b) **Teorías del conocimiento y comportamiento:**

- i) Teoría del intercambio social: el comportamiento de los grupos y lo que se pueda obtener.
- ii) Teoría de la difusión: la adopción de nuevas ideas después del análisis de estas.
- iii) Teoría del aprendizaje social: los individuos procesan la información para predecir comportamientos.
- iv) Teoría de la probabilidad elaborada: la repetición y continuas recompensas influyen en el individuo.

c) **Teorías de la comunicación masiva:**

- i) Teoría de los usos y gratificaciones: los individuos interactúan con un sistema en base a la gratificación que les genera.

- ii) Teoría del establecimiento de agenda: que lo que se discute determina lo que los individuos piensen y cómo actúan.

d) **Teorías de resolución de conflictos:**

- i) Nueve estrategias: cooperación, evasión, compromiso, acuerdo, mediación, etc.

Estas teorías de relaciones con los públicos son de las cuales se sustenta gran parte de los mecanismos que utiliza la comunicación para gestionarse en las organizaciones; a partir de estos se generan nuevos modelos para ahora sí, gestionar lo que la organización desea hacer en términos de comunicación y bajo qué directrices puede realizarlo. Túnnez (2012) cita los cuatro modelos de relaciones públicas de Grunig y Hunt, más un quinto elaborado por J. Grunig, L. Grunig y Dozier. Estos modelos son: *agente de prensa/publicity*, *información pública*, *asimétrico bidireccional*, *simétrico bidireccional* y *motivación mixta*.

2.2.1.4 Modelos de relaciones públicas

En el modelo de *prensa/publicity* (publicidad), se establece la conexión que siempre ha existido entre la comunicación y los periódicos; el medio de información más antiguo por excelencia. Este modelo está ligado a la comunicación como una mera herramienta de distribución de la información, y no como una interacción de intercambio. Tiene una actitud unidireccional, que solamente fomenta la información de la organización hacia los públicos sin ninguna retroalimentación. Los mensajes poseen un tono persuasivo y se le cataloga como un modelo *propagandístico*. En muchos casos, varios autores lo caracterizan como un modelo “desinformativo”, y que al promover la propaganda, su confiabilidad no es mucha.

Este modelo se basa, muchas veces, en la promoción de políticos o personas del medio del espectáculo, donde solo le interesa al individuo difundir información a “medias” o que solo revele la mitad de la verdad; no es que mientan, pero muchas veces se comunica únicamente lo que es más conveniente para la reputación del individuo. Quieren acentuar la notoriedad de su cliente; manejar temas favorables para su imagen y que las masas tengan una idea específica de quienes son. Este

modelo, muchas veces, solamente es considerado un medio de publicidad, no un medio de información realista.

La publicidad es una parte de la comunicación que no puede dejarse de lado; esta ha evolucionado y se ha convertido en una verdadera técnica de gestión, a pesar de sus influencias e intenciones. Esto debido a que la comunicación es *transaccional*, y la publicidad tiene un grado de manipulación intencional; estas prácticas se han tratado de mejorar y convertir en publicidad con “intencionalidad”, en lugar de solamente manipulación. Todo esto debido a que los códigos éticos de la profesión también se han desarrollado y se han establecido límites. La mayoría de las actividades de la publicidad en las organizaciones se centran en la información y los medios de comunicación de masas.

En el modelo de información pública, la premisa cambia ya que la idea ya no radica en publicidad, que como se mencionó con anterioridad suele ser una “conversación” de una sola vía; el modelo de información pública se vuelve el más importante a principios del siglo XX, y rechaza las actitudes de poca interacción con el público y se concentra en transmitir información directa y veraz a los medios, y a la sociedad. Ivy L. Lee, considerado como precursor de las relaciones públicas, es el pionero en la transformación de un método que favorecía una actitud de silencio y discreción de las organizaciones, para transformarse en un modo de gestión y comportamiento de la comunicación y las organizaciones.

Este modelo busca como objetivo la transmisión de la información por sobre cualquier otro objetivo; por este motivo, la capacidad *persuasiva* del mensaje pierde relevancia y cae en segundo plano. Esto se debe a que en este modelo la honestidad es uno de los principales motivantes y se busca que no se oculte nada de forma deliberada, ya que esto puede alterar la forma en la que el receptor entiende el mensaje. Con este modelo se mantiene el flujo unidireccional; ; la información que se proporciona tiene que permanecer dentro del marco de referencia social, ya que, sin este, y por el tipo de flujo, no existe una posibilidad de aclaración.

Gruning y Hunt (2003) atribuyen a este tipo de modelo las actividades de los periodistas, especialmente aquellos que utilizan técnicas de investigación propias del área, y que suelen denunciar actividades públicas ante la sociedad. El modelo de información pública suele estar fuertemente ligado a las actividades dentro del periodismo de investigación; es por esto que la mayoría de instituciones que utilizan este modelo suelen ser públicas u organizaciones sin fines de lucro. Este tipo de instituciones suelen tener como objetivo comunicar procedimientos o programas de la forma más concreta, fácil y rápida posible.

Así es como se pasa al modelo asimétrico bidireccional; este se desarrolla a mediados del siglo XX, el cual contempla, como cambio principal al modelo anterior, la naturaleza cíclica de la comunicación, y se concentra en un flujo bidireccional entre organización y públicos. A pesar de este flujo, el objetivo se centra en la obtención de información, casi siempre científica y con temática de persuasión e influencia, para así modificar el comportamiento del público, pero la organización no se ve afectada por ningún cambio. La investigación del público es fundamental en este modelo; el estudio lleva a una evaluación, la cual apoya a las prácticas de persuasión de la organización, pero no al cambio de la misma.

Finalmente, el último modelo es el simétrico bidireccional; este alcanza su consolidación a finales del siglo XX, y es considerado uno de los modelos ideales para las relaciones públicas. Este modelo, a diferencia del anterior, continúa con el flujo bidireccional, pero la organización puede establecer cambios de actitud y de procedimientos después de evaluar su comunicación e interacciones con los públicos. Esto establece que las relaciones públicas tienen el doble objetivo de modificar y actualizar las actitudes de organizaciones y públicos en un ciclo de retroalimentación constante.

En el caso de este modelo, la investigación se interesa en el comportamiento de los públicos, las modificaciones que la propia organización podría tener, por la influencia de los públicos y la nueva información proporcionada, y en las relaciones públicas, como el medio a través del cual se entiende el grado de efectividad de las actividades realizadas en los diferentes niveles de la comunicación, y su entendimiento, entre públicos y organización. Este modelo muchas veces es

propuesto como un balance entre los tres modelos anteriores, ya que utiliza mecanismos antes mencionados, pero logra equilibrarlos para conseguir el mejor resultado.

Como se menciona al inicio de los tipos de modelos, existe la propuesta de un *quinto* modelo; J. Grunig, L. Grunig y Dozier (1995) en el *Manager's guide to excellence in public relations and Communications Management*, proponen el modelo de motivación mixta. El nombre es el resultado de su propuesta en combinar la simetría y asimetría bidireccional; la mayor diferencia que remarcan es que así como la organización busca influenciar a los públicos, los públicos también lo hacen activamente. Ambos protagonistas buscan la cooperación mutua, con cierto nivel de oposición. La comunicación la utilizan para tener una forma de integración para poder llegar a un acuerdo, pero fuera de este momento, ambos buscan sus propios intereses.

Gruning (2003) considera la propuesta como algo más apegado a la realidad; hace especial énfasis en la realidad de la profesión y de los procesos de comunicación entre las personas, la búsqueda de la resolución de los propios intereses, pero que también la honestidad de los objetivos de la organización y la influencia del público a estos intereses debe ser todo tomado en cuenta para entender cómo es que la comunicación se lleva a cabo a través de los diferentes modelos, y que realmente una mezcla de las diferentes técnicas es lo que termina resultando.

2.2.2 Comunicación interna

A pesar de que con el tiempo las organizaciones han ido cambiando, así como sucede con el contexto social que las rodea, el concepto de *comunicación interna* se ha mantenido; es aquella que se realiza entre los integrantes de la organización, siendo estos integrantes las personas que la conforman (directivos, trabajadores y colaboradores). Es un concepto relativamente simple, pero que establece quiénes son aquellos que intervienen en esta comunicación; en organizaciones más complejas es natural observar una mezcla entre la comunicación interna y la externa, ya que los miembros de ambas algunas veces son extremadamente similares, pero la mayor diferencia radica en la jerarquía, que se encuentra en la

mayoría de organizaciones modernas todavía presente en sus interacciones, y en el tipo de rol que desempeñan los miembros de cada tipo de comunicación.

Túñez (2012) establece que la comunicación interna tiene la función de dar a conocer a la organización y lo que hace, los cambios laborales, la gestión de sus actividades (de parte de los dirigentes), etc. Todo aquello que está conectado con la organización y sus miembros; lo cual está reforzado por García Jiménez (1998), que menciona que la comunicación interna es la cual transporta las opiniones de los miembros, la cual ofrece una reflexión total de la organización a través de cuatro características fundamentales: *corporativa, operativa, cultural y estratégica*.

2.2.2.1 Funciones de la comunicación interna

Robbins y Judge (2009) identifican cuatro funciones de la comunicación interna: *control, motivación, expresión emocional e información*. La función de control se concentra en el orden de las cosas; que la organización siga un sentido y una jerarquía para su correcto funcionamiento. La función de la motivación establece que para que exista productividad y eficacia, deben existir también metas y una satisfacción de las necesidades de los integrantes de la organización. La función de la expresión emocional hace referencia a la interacción social y las necesidades sociales. Y finalmente, la función informativa es aquella que hace referencia a cómo circula la información, los conductos y medios, el flujo natural de la información en la organización.

2.2.2.2 Públicos internos

Después de delimitar lo que es la comunicación interna, es evidente que para que esta se lleve a cabo lo más importante son los miembros de la organización y su interacción con la misma; estos reciben el nombre de *públicos internos* (más adelante se habla de los diferentes públicos y sus características), los cuales se encuentran al seno de las organizaciones, en tres ejes específicos, dependiendo de las relaciones y funciones que tengan. Piñuel (2010) clasifica estos ejes como: *profesionales, de convivencia y de identidad*. El primero se relaciona con las actividades productivas de la organización, el segundo con la comunicación

informal, la motivación y las relaciones sociales y el último con la cultura propia de la organización.

Las actividades que tienen los integrantes de las organizaciones, y el tipo de agrupaciones que se tienen para llevar a cabo la comunicación está clasificada de tres maneras; según De Marchis (2007), la primera son *equipos*, los cuales están delimitados por pertenecer a la misma área o mismo proyecto de trabajo, los miembros se identifican explícitamente como un miembro de este, y suelen estar conformados por expertos. La segunda clasificación es la de *grupos*, los cuales simplemente tienen un objetivo en común, pueden surgir de forma espontánea, y suelen tener un carácter más informal. La última clasificación es la de *redes*, que son más bien flujos específicos que se forman, suelen ser de carácter digital muchas veces, y suelen estar interconectados, además de que son efectivos para la difusión masiva de mensajes y pueden tener hasta contactos exteriores.

2.2.2.3 Tipos de comunicación interna

Túñez (2012) menciona que la comunicación interna no es un solo acto, y que necesita de categorías, *topologías*, que son atributos que se van agregando hasta formar una modalidad de actuación según el proceso de comunicación o interacción que se lleve a cabo. Para esto se establecen las características de la comunicación interna:

(1) Participantes

(a) Jerarquía:

- (i) Vertical: distinta posición/rango jerárquico (descendente o ascendente).
- (ii) Horizontal: misma posición/rango jerárquico.
- (iii) Mixto: vertical y horizontal a la vez.

(b) Acercamiento:

- (i) Interpersonal: persona a persona.
- (ii) Masiva: de una persona a múltiples.

(c) Temporalidad:

(i) Sincrónica: el mensaje es recibido en el mismo momento que se emite.

(ii) Diacrónica: el mensaje es recibido con posterioridad.

(2) Mensaje

(a) Tipo:

(i) Informativo: lo que sucede en la organización.

(ii) Normativo: cumplimiento de las obligaciones.

(iii) Motivacional: cumplimiento de los objetivos.

(iv) De pertenencia: reafirmar la satisfacción de ser parte de la organización.

(b) Medio:

(i) Oral: verbal.

(ii) Audiovisual: imágenes y sonidos.

(iii) Escrito: códigos.

(iv) No verbal: gestos.

(v) Multimedia: uso de varios recursos.

(3) Transmisión

(a) Canal:

(i) Mediada: a través de algún medio o soporte para la difusión del mensaje.

(ii) Directa: contacto personal.

(b) Flujo:

(i) Unidireccional: emisor a receptor sin retorno.

(ii) Bidireccional: se responde a mensaje previo.

(iii) Dialógica: la interacción es cíclica.

(c) Intención:

(i) Formal: a través de las normativas y procesos fijados por la organización.

(ii) Informal: a través de flujos más relajados y al margen de las normativas de la organización.

2.2.2.4 Herramientas de comunicación interna

Es evidente que la comunicación necesita de diferentes herramientas para transmitir cualquier tipo de mensaje; según el tipo de comunicación y las características que posea, las cuales fueron explicadas en el punto anterior, las herramientas pueden ser diferentes y utilizadas con fines específicos. En esta área las aportaciones son múltiples; Gruning y Hunt (2003), Piñuel (2010), Robbins y Judge (2009), De Marchis (2009), Castillo (2004) son algunos de los autores que proponen las siguientes herramientas:

1. Boletín electrónico: noticias relevantes de la organización
2. Boletín interno: semejante a una revista, pero de asuntos internos de la organización.
3. Buzón de sugerencias: aportaciones directas de los miembros de la organización.
4. Reclamaciones: similar al buzón de sugerencias, pero recolecta las críticas.
5. Cartas: felicitaciones, resultados de acciones, reconocimiento individual, etc.
6. Circulares: órdenes o avisos administrativos para una sección de la organización.
7. Correo electrónico: información interna que fácilmente puede ser aclarada, de carácter más informal, rápido y económico.
8. Encuestas: para medir niveles de cualquier tipo dentro de la organización, evaluar y detectar cualquier tipo de problemáticas.
9. Intranet: similar al internet común, pero es una red que solamente puede ser usada por miembros de la organización de forma interna.
10. Línea telefónica: consultas entre áreas o cuando es necesario un acercamiento personal, pero la distancia es demasiada.
11. Manuales: herramientas internas para conocer las reglas, funciones, etc. Dentro de la organización; pueden contener códigos específicos o de acceso.
12. *Coaching*: mentoría, uno a uno, en cargos o funciones clave que requieren un entendimiento personalizado del trabajo.

13. Reuniones o sesiones informativas: contacto directo de todos los miembros para tratar todos los asuntos más importantes de la organización.
14. Seminarios: juntas especializadas para el desarrollo de algún tema.
15. Capacitaciones: expansión del conocimiento de los trabajadores.
16. Tablón de anuncios: información pública que todos los trabajadores, sin importar el área, deben de conocer. Cuestiones administrativas comunes.
17. Videoconferencias y teleconferencias: de la misma índole que las reuniones, pero a través del uso de las tecnologías.

2.2.2.5 Evaluación de la comunicación interna

De forma ideal, la comunicación siempre tiene que estar en un estado de evaluación y de verificación de las herramientas que se están utilizando para hacer los cambios o recomendaciones adecuados. La efectividad de la comunicación interna en una organización tiene que ser un objetivo constante y una prioridad; es por esto que las evaluaciones no son algo separado del proceso. El proceso es algo prácticamente cíclico que se retroalimenta constantemente, así como se explicó al inicio de este capítulo que la comunicación más básica en los seres humanos siempre está en constante proceso de intercambio.

Se entiende que en las organizaciones existen cortes semestrales, anuales o de diferentes tipos por cuestiones administrativas, y también se puede contar con objetivos a corto plazo que pueden ser evaluados de forma individual, pero las evaluaciones de la comunicación siempre se mide a través de los resultados que se obtuvieron de los objetivos de comunicación que se desarrollaron en el plan de comunicación o en los mismos objetivos de la organización, ya que de estos también se pueden entender y extraer objetivos de relacionados con la comunicación y si fueron ejecutados de la mejor manera. Es por esto que a continuación se explica lo que es un plan de comunicación, su desarrollo y finalmente, la evaluación de los elementos.

2.2.3 Planes de comunicación

La comunicación en toda organización siempre está encaminada a responder al diseño definido de ciertas acciones para obtener los resultados esperados; la comunicación, ya sea interna o externa, siempre tiene una estructura definida a través de los objetivos y pautas que se consideren dentro de la organización, y a través de estas acciones es como se considera y elabora un plan de comunicación. Según Bustos (2008), planificar es anticipar; es un ejercicio de prevención y preparación, estar listo para contestar a cualquier tipo de eventualidad que pueda ocurrir.

Kotler (2009) menciona, que al igual que en el marketing, los planes de comunicación deben de tener un periodo de tiempo delimitado; la mayoría son de un año, aunque en los planes de comunicación el periodo de tiempo puede ser mayor, dependiendo de las necesidades de la organización y estos periodos siempre se establecen al inicio del plan. Todo plan es un marco de referencia, son los lineamientos a través de los cuales la organización lleva una coherencia en sus procesos y se encarga de construir parte de la identidad e imagen de la organización.

Túñez (2012) establece que el plan de comunicación suele sustentarse en los objetivos globales de la organización, y aunque el plan de comunicación muchas veces hace un manejo de intangibles (aquello que no necesariamente puede cuantificarse de forma estrictamente material), aun así debe de demostrar sus efectividad de aplicación y gestión. Es por esto que toda labor de comunicación comienza desde las bases fundamentales de la organización, ósea desde el entendimiento de las tres características primordiales: *misión, visión y valores*.

La misión es el propósito, la visión es el futuro, la proyección o meta hacia donde se quiere ir, y los valores son los principios de la organización. Estas son las tres características más importantes; estas se complementan con los *atributos*. Estas son las características que identifican a la organización y pueden ser de tres tipos: *deseados, presentes y reconocidos*. Los deseados se basan en cómo le gustaría a

la organización ser, los presentes son aquellos que la organización cree que tiene y los de reconocidos son como los públicos creen que es la organización.

2.2.3.1 Estrategias de comunicación

Es evidente que una parte fundamental del plan de comunicación es que busca generar *estrategias*; parte de la función elemental de la gestión de la comunicación es generar actividades que tengan como objetivo llegar a una meta planteada que esté en sintonía con las tres características primordiales de la organización. Esta base es la que funciona como el conducto para generar dichos objetivos y a su vez esto genera un análisis que la gestión de la comunicación lleva a cabo para concretar en estrategias específicas para llegar a los resultados deseados.

2.2.3.2 Métodos y modelos

Como en toda área, existen diferentes métodos para planificar y llegar a los resultados deseados; los métodos más utilizados son el ROSIE, la molécula conductual de Gruning, el modelo analítico de Nager y Allen y el método RACE. ROSIE es el acrónimo utilizado para las palabras (en idioma inglés) investigar (research), objetivos (objectives), estrategia (strategy), implementación (implementation) y evaluación (evaluation). Para la molécula conductual, Gruning (2003) se basa en los procesos cíclicos de la planificación y del comportamiento de los sistemas, por lo tanto, utiliza los rubros de: *detectar, construir, definir, seleccionar, confirmar, comportarse y detectar*.

Nager y Allen (1997) y Kreps (1990) proponen el modelo de pasos analíticos, y lo estructuran como una jerarquía en escalera que se va retroalimentando; utiliza los rubros de *objetivos, audiencia, contacto, fuentes de información, estrategia y recepción del mensaje*. Finalmente, el método RACE, propuesto por Marston (1963) fija las cuatro etapas de actuación fundamentales en toda planificación: *investigar (research), acción (action), comunicación (communication) y evaluación (evaluation)*. Este último método está directamente tomado y basado en los métodos de gestión de las organizaciones, que se basan en objetivos, aplicaciones puntuales de campañas, etc.

Andrade (2005) propone el modelo de las “5i”, esto lo hace como propuesta para la elaboración de un plan de comunicación interna; identifica el proceso a través de los parámetros más importantes internos de la organización: *investigación, identificación, información, integración e imagen*. Investigación hace referencia a la situación actual y final de la organización, lo que ya es y existe. La identificación lo delimita como que los colaboradores son esenciales en lo que se quiere hacer en la organización. Información se refiere a todo lo relacionado con el estado de la comunicación y su uso. Integración es la fijación de las actuaciones que se van a llevar a cabo, y finalmente, Imagen es la percepción final después de la intervención.

2.2.3.3 Evaluación

El plan de comunicación es aquello que fija y produce la acción o acciones que se tomarán para cumplir los objetivos acordados. Es evidente que después de realizar el plan de comunicación e implementarlo, también existe la evaluación del plan e incluso las auditorías de comunicación; estas ya se llevan a cabo directamente en el plan de comunicación para evaluar su efectividad. Los pasos suelen ser los mismos: identificar, describir, especificar, determinar y fijar fechas. Estos rubros se utilizan para obtener información de cada objetivo y cuando, como y en qué momento fue cumplido y así emitir una evaluación.

2.2.4 Los públicos en las organizaciones

De la forma más tradicional en las teorías de comunicación se utiliza la tipología básica de los públicos internos y externos, pero esto puede llegar a ser confuso ya que, dependiendo los autores y los grupos, no hay un acuerdo concreto sobre qué actores pertenecen a qué tipo de público. Incluso puede ocurrir una especie de mezcla, ya que algunos miembros de la organización pueden ser tomados como externos e internos a la vez. Por este motivo, es esencial comprender que la clasificación de públicos puede variar y esta es una explicación simplificada.

También existen categorías como los públicos potenciales, eventuales o los reales, todo dependiendo la denominación que más convenga en la investigación. Basta con decir que las dos categorías más aceptadas, y que son fundamentales en esta investigación es la de públicos internos y externos. Capriotti (2008) clasifica a los internos como los que son parte de la organización (directivos, personal, trabajadores, administrativos, etc.) y los externos (los que tienen una relación con la organización, pero no forman parte de ella, aunque sí les afecte el proceder de la organización).

Para este trabajo es fundamental enfocarse en los públicos internos, los cuales, según Túñez (2010) tienen un proceder que afecta directamente a la organización, ya que forman parte de esta y sus acciones tienen un impacto absoluto; es por esto que determina que es importante entender que estos públicos pueden estar catalogados también; pueden tener un rol de *posibilitador* o *funcional*, pueden ser *imparciales* o *aliados totales*, algunos pueden ser *defensores* y opositores, o simplemente estar *comprometidos*. También el parámetro de la actitud es fundamental; algunos tienen actitudes fatalistas o simplemente de rutina, algunos incluso tienen actitud constante de enfrentamiento.

Estas características son fundamentales para comprender la operación de los públicos internos; también es importante distinguir entre los directivos y sus niveles de influencia dentro de la organización. La posición de *stakeholders* o simplemente de directivos superiores, pero que no necesariamente tienen una posición de toma de decisiones, pero que aun así tienen una influencia importante dentro de los trabajadores de la organización. Dependiendo el sistema o clasificación de la organización y la manera en la que opera, es importante entender cómo es que las jerarquías influenciaran el trabajo de los trabajadores para que la organización pueda llevar a cabo sus funciones de comunicación. Estas jerarquías tienen un impacto directo dentro de los conductos y ciclos de comunicación, ya que el conducto principal son los individuos.

2.3 La comunicación educativa

Alonso y Saladrigas (2006) mencionan que uno de los modelos o paradigmas más importantes en la teoría es el de la comunicación acción participativa. Este mismo, explican, puede también ser denominado como: *comunicación popular, educativa, participativa y alternativa*. Frankfurt y Paulo Freire, con su pedagogía del oprimido, son las principales fuentes teóricas de este modelo. En cuestión de pedagogía, hacían alusión a que existen los modelos exógenos y los modelos endógenos.

Los modelos exógenos se concentran en ver a la educación con énfasis en los contenidos o en los efectos que produce el proceso de enseñanza. Los modelos endógenos se enfocan en que la educación es un proceso, y el objetivo o resultado no es lo más importante. Este último es el que forma parte importante de los procesos de comunicación ya que se enfoca en el *proceso* mismo de la enseñanza, y por lo tanto, en lo que sucede en este.

2.3.1 Educomunicación

Es evidente, y se ha expuesto múltiples veces en esta sección de la investigación, que la comunicación es un área que siempre se interconecta con otras funciones, y especialmente en una organización; muchas son sus funciones y como ya se explicó con anterioridad, su alcance empieza desde de las palabras que dice cualquier individuo, es por esto que es relevante hablar de la intersección que existe entre la comunicación y la educación. Por razones obvias de esta investigación, la intersección entre estas dos áreas es fundamental a la hora de delimitar el campo total y el enfoque que la comunicación puede brindar a la educación. La comunicación, por lo menos para esta investigación, proviene de un enfoque acompañado de la educación por el ámbito en que se desarrolla esta investigación.

Aparici (2010), uno de los pioneros en este concepto, brinda el concepto de *educomunicación*; el autor explica que esto es la interrelación de los campos de estudio de la educación y la comunicación. El concepto surgió alrededor de hace 20 años, por las necesidades de la época, y los organismos de CENECA, UNICEF, UNESCO acordaron que la educomunicación incluye el conocimiento de los

lenguajes, los valores culturales, y la verdad. Este fue un movimiento que surgió alrededor de 1990 y que empezó por la necesidad de introducir a las escuelas, especialmente primarias y secundarias, el análisis y estudio de las prácticas de los medios de comunicación.

Bajo los principios de la comunicación dialógica, Freire (1973) plantea que la realidad constantemente cambia y se altera, existe una transformación en la que todos los hombres deben de ser transformados, por lo tanto, se centra en el entendimiento del conocimiento y los saberes mutuos. Es por esto que las jerarquías no existen para Freire, y es una parte elemental de la educomunicación, ya que, en el proceso de comunicación de esta, no hay una división entre emisores y receptores, todos los sujetos son activos en el acto comunicativo. La educación otorga una nueva función a la comunicación donde el saber es mutuo, y los procesos constantemente se transforman, ya que las ideas se intercambian y se construye un nuevo conocimiento con cada momento de comunicación.

Freire (1969) ya criticaba el modelo de enseñanza-aprendizaje que se instauró en los inicios de la educación que la vinculaba con un proceso transaccional y no de entendimiento mutuo; se le colocaba al *educador* como el que *habla*, mientras que el *educando* era el que solo *escucha*. Claramente esto cambió drásticamente con la introducción de múltiples herramientas, especialmente las digitales, y la pedagogía de la educación se vuelve un acto totalmente mutuo, y la comunicación adquiere un nuevo sentido en los entornos educativos.

Los educadores modernos están ante una serie de retos, especialmente ante la realidad digital de la educación, y cómo es que esto está perfectamente ligado con la comunicación y las nuevas corrientes que se puedan llevar a cabo para tener una interacción mucho más productiva con el *educando*. Una de las funciones que se han visto fuertemente alteradas es la función de la tutoría. Este es uno de los principales conceptos a tratar en esta investigación.

2.3.2 El modelo de tutorías

Según la SEP (2011) a través del desarrollo del programa “**síguete, caminemos juntos**”, la tutoría es un *acompañamiento*; es un proceso a través del cual se ofrece una alternativa a las necesidades académicas, y se aborda desde una perspectiva personal. Tiene sus raíces en las necesidades antes explicadas en la sección de la contextualización de esta investigación, y busca apoyar en las necesidades personales, sociales e incluso emocionales del alumno-tutorado. El docente (educador) se vuelve un docente-tutor, y se hace una transición del rol de un simple académico o instructor, a un acompañante que busca desarrollar una nueva dimensión de las facultades del alumno. Es por esto que las tutorías, en su base más básica, son un *acompañamiento personal*.

Se entiende, por esto, que el *tutor* es un docente que realiza acciones que generan una actitud de autogestión en el alumno-tutorado. No basta con solamente con impartir el conocimiento académico, es fundamental, según las demandas actuales de educación, que el docente se vuelva un guía que también genere una actitud de construcción interna en el alumno, y se pase de una dinámica de docente-alumno a una dinámica de tutor-tutorado.

El perfil del docente tutor involucra las cualidades de conocimiento en diferentes áreas, más allá de su propia experiencia y aptitud académica, y se concentra en las características sociales y personales; cualidades como la gestión, el diagnóstico, la evaluación de diferentes problemáticas, así también como habilidades importantes de comunicación. En este rubro es fundamental entender que todo el proceso de tutoría está basado en los principios básicos de la comunicación y de su rol primordial a la hora de hacer una gestión de los elementos con los que cuenta el tutorado para ejercer las diferentes tareas escolares, educativas, pero también sus circunstancias personales y sociales.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Enfoque metodológico

Esta es una investigación **cuantitativa**, que utiliza el paradigma *empírico analítico* como base para el procesamiento de los datos y el análisis de resultados. El enfoque empírico analítico es un enfoque de investigación que se basa en la observación empírica, como su nombre lo indica, bajo el cual pretende hacerse de una percepción del objeto o situación a estudiar, para después hacer un análisis lógico para dar una explicación del fenómeno. Este paradigma es comúnmente utilizado en la ciencia, la cual busca observar los fenómenos *naturales*, tratando de darles una explicación *fundamentada*, la cual pueda llevar a *replicar*, bajo ciertas condiciones, el mismo fenómeno.

Sampieri (2014) expresó que este enfoque se basa en la aplicación del método científico, a través del cual se estudian los fenómenos observables y se trata de dar un análisis o solución a estos mediante un procesamiento estadístico o cierto tipo de medición numérica. Así mismo la investigación cuantitativa se basa en estas mismas ideas y se sustenta bajo la obtención de mediciones y procesamientos estadísticos que tratan de ser lo más precisos posibles. El paradigma empírico analítico utiliza un enfoque de observación empírico, para después dar paso a un análisis lógico, que a su vez explica las condiciones reales del suceso y trata de predecir y controlar los fenómenos. Este paradigma tiene características como la objetividad, la medición cuantitativa, el control experimental, la generalización y la replicabilidad.

Para esta investigación fue fundamental utilizar este paradigma para centrar la investigación; el análisis concreto de la interacción de los maestros tutores y el área de tutorías. El proceso de comunicación que se lleva a cabo y de qué manera sucede. Claramente, este paradigma establece los pasos a seguir para comprender cómo se lleva a cabo este proceso, y como objetivo final, cuales son los mecanismos de gestión que se deben de aplicar para resolver las problemáticas que se establecen como hipótesis en el siguiente apartado.

3.2 Hipótesis

Este proyecto de investigación tiene como enfoque principal la gestión de la comunicación del área de Tutorías con los docentes-tutores de la Coordinación de la Zona Sur con de la Universidad Autónoma de Guerrero; la situación actual de la comunicación entre estos dos participantes y los procesos que se llevan a cabo y en qué estado de resultados se encuentra dicha gestión es lo que interesa a este trabajo.

Hipótesis:

- Los docentes de Educación Media Superior de la Zona Sur de la Universidad Autónoma de Guerrero presentan una falta de entendimiento de los procesos fundamentales para un desarrollo esencial de sus tareas como tutores; así como de los contenidos y actividades apropiados para desempeñar su rol como docente tutor
- El proceso de comunicación entre área de Tutorías y los docentes no corresponde a una comunicación cíclica, con retroalimentación y participación, que permita a los docentes cumplir sus objetivos tutoriales y al área de Tutorías alcanzar sus objetivos institucionales.
- Se requiere perfeccionar la gestión de la comunicación entre las dos partes, y en los términos más simples, la problemática es una falta de entendimiento entre lo que el docente realmente necesita y responde de manera positiva y lo que el área de Tutorías hace para comunicar la información.

3.1. Definiciones conceptuales de las variables

Percepción del programa:

Como primer paso de la gestión, y como se mencionó en capítulos anteriores, la percepción que existe en el momento inicial de la investigación es fundamental para comprender cuál es la actitud y problemáticas de base que tiene los participantes;

en este caso, la percepción que se tiene del programa es fundamental para poder hacer un análisis correcto de la situación y encontrar en qué punto se encuentra cada uno de los participantes. A través de los métodos de investigación, que se explorarán más adelante, se evaluó la percepción que se tiene del programa de tutorías desde la perspectiva del área de Tutorías de la Coordinación y de los propios docentes-tutores.

Esta variable se concentra en la percepción que se cree se tiene del programa de tutorías; el área de Tutorías de la Coordinación tiene una idea específica y de cuál es su rol, de qué manera desarrolla sus funciones y de qué manera se entienden. Esta idea supuestamente debe coincidir con las que tienen los tutores y así es como logran dirigirse de manera mutua basada en la misma percepción. Esto apela a que los objetivos del programa son conocidos, entendidos y practicados por ambos participantes.

Comprensión de los materiales y/o recursos:

El segundo paso de la gestión es respecto a los contenidos y materiales que maneja el área de Tutorías; la gran parte de los procedimientos que se llevan a cabo en el área están relacionados con el llenado de documentos y los recursos que se proporcionan a los docentes-tutores. Estos son de suma importancia ya que representan las evidencias del trabajo de ambos participantes. Por lo tanto, esta categoría se concentra en la situación actual de esta documentación; la comprensión y entendimiento de cómo deben ser llenados, para que sirven y cual es su función, de acuerdo con los lineamientos de los manuales del área, y el procesamiento de los materiales el adecuado.

Interacción de los participantes:

El tercer paso de la gestión se enfoca en las actitudes de comunicación entre los participantes y su correspondencia mutua; en esta categoría se prioriza cuáles son los diferentes medios, facetas y roles que tiene cada uno de los participantes. Esta categoría es fundamental para comprender qué es lo que sucede cuando las dos partes interactúan; en todo proceso de comunicación, y como se ha mencionado

con anterioridad, siempre existe un ciclo recíproco o no recíproco de interacciones, las cuales necesitan de conductos diferentes, los cuales dependen de la organización, diferentes roles o pautas designadas, así como constante retroalimentación de los individuos que forman parte de la conversación que es la interacción. Es por esto que esta categoría se concentra en su totalidad en entender estas interacciones, y cuáles son las características principales de estas.

Las categorías que se mencionaron claramente están entrelazadas, y fácilmente se puede entender este ciclo que tienen que la percepción de los participantes lleva a una comprensión específica de las interacciones, o lo que se espera de estas, y esto da como resultado el ciclo total de la comunicación entre los dos participantes. Este es el ciclo de comunicación que será gestionado y que primero se explicará a través de los resultados, desde la perspectiva actual de su situación, para después dar las recomendaciones pertinentes.

Tabla 1
Definiciones de las variables

Variable	Definición
Percepción del programa	La percepción es el proceso cognitivo a través del cual interpretamos los estímulos sensoriales y les damos significado. Fiske y Taylor (2017)
Comprensión de los materiales y/o recursos	La comprensión implica la construcción de significados compartidos a través de la interpretación de mensajes verbales y no verbales Littlejohn & Foss (2011)
Interacción de los participantes	La participación implica el acceso y capacidad de influir en los procesos de comunicación, no simplemente ser receptor de mensajes (Dervin & Huesca (1997)

Fuente: Elaboración propia

3.4 Operacionalización de la hipótesis

Percepción del programa

Manejo de las definiciones

La primera subcategoría hace referencia al manejo de los conceptos que los tutores y el área de Tutorías deben de tener; el programa se basa en una serie de definiciones conceptuales que están establecidas en el Manual de Tutorías institucional, el cual delimita cuál es el alcance y objetivo del propio programa, así como aclara las funciones clave de ambos participantes. Este manejo de definiciones tiene que ser claro en los participantes para que a partir del entendimiento de estos conceptos básicos se pueda proceder a interactuar de manera correcta, y no exista una confusión acerca de cuál es el objetivo del programa.

Roles de los participantes

En esta subcategoría se establece, a través de las propias definiciones, cuál es el rol del docente-tutor y cuáles son sus funciones al formar parte del programa; esto es clave, ya que se entiende que el docente debe tener un manejo por lo menos básico de las definiciones, así como de los roles que estas definiciones le atribuyen. Lo mismo sucede con el área de Tutorías, ya que los objetivos establecidos en los Manuales también establecen cuál es el rol del área, y de qué forma se debe llegar a los resultados preestablecidos delimitados.

Comprensión de los materiales y/o recursos

Formatos

En esta subcategoría se expresa el nivel de entendimiento que los tutores tienen del manejo de los recursos entregables del área de Tutorías; se establece que el área debe obtener cada cierto tiempo un reporte detallado de cada tutor sobre las condiciones actuales de sus tutorados. Este reporte ya tiene una estructura

específica, y están delimitados a través de una serie de formatos que el área misma hace entrega a los tutores. Una especie de bitácora de la clase de Tutorías; estos formatos son diferentes y varían en relevancia y longitud, y cada uno establece diferentes dinámicas, solicitudes y capacidades del tutor y los tutorados. Los formatos son 8 en total y cada uno se utiliza bajo diferentes condiciones que el docente debe estar preparado y listo para emplear.

El uso de estos formatos también está ligado a diferentes procedimientos que el docente debe tener conocimiento; algunos formatos son de índole personal o de carácter delicado los cuales el docente debe tener claro en qué momento se deben de utilizar y bajo qué circunstancias específicas. El área de Tutorías también se encarga de situaciones de riesgo, como lo son adicciones, violencia o problemas psicológicos, y es su tarea detectar y canalizar estos casos de manera correcta. Es por esto que la comprensión de los formatos es esencial, ya que el tutor es el primer contacto para este tipo de acciones, y la información es clara y precisa. La comprensión de las definiciones y roles que los docentes tienen de su rol como tutor, afecta de manera directa como hacen uso de los formatos, los cuales también tienen que comprender y aplicar.

Interacción de los participantes

Medios de comunicación

La interacción de los participantes sucede a través de un flujo específico de canales; es por esto por lo que la primera subcategoría es la de medios de comunicación, que alude a las rutas que se utilizan para brindar la información a los tutores, las fechas más importantes y la actualización de eventos y capacitaciones. Estos medios de comunicación pueden ser de índole tradicional o digital; la organización cuenta con sus canales difusión y medios preestablecidos, que además son los métodos oficiales institucionales, pero el área de Tutorías, así como las diferentes áreas, cuentan con sus métodos propios y canales personales de comunicación.

Los canales específicos que se utilizan para dar información a los tutores son de suma importancia, ya que estos son el método principal a través del cual obtienen

todo tipo de información, además de la retroalimentación pertinente para cada uno de los casos. Se establecieron parámetros para comprender de qué manera los tutores llevan a cabo este intercambio, como utilizan estos canales y si realmente promueven una comunicación eficaz entre el área de Tutorías y los docentes-tutores.

Capacitaciones

Esta subcategoría representa las juntas y reuniones que se tienen entre el área de Tutorías y los tutores; estas capacitaciones son el método principal a través del cual los tutores actualizan sus funciones, lineamientos, reglas, se establecen recordatorios y fechas, etc. Estas capacitaciones son de diferente índole, dependiendo la necesidad de los tutores, y pueden suceder en diferentes momentos del ciclo escolar. Pueden ser solicitadas de manera directa por los docentes o pueden ser establecidas por el área, dependiendo de las necesidades percibidas de los docentes o la situación que se tenga respecto al trabajo individual de cada una de las preparatorias.

Las capacitaciones son el método de contacto principal que se tiene con los docentes-tutores; son reuniones que pueden ser de modo individual o de modo grupal, y que se utilizan para tratar temas de relevancia que la propia organización tenga que dialogar con sus docentes. El área de Tutorías está en un estado constante de actualización por el tipo de trabajo que lleva, el cual no es estático y requiere de constantes cambios, así como por el tipo de temas que se tratan, que impactan de manera personal al alumno, el área lleva un flujo de cambio y trabajo constante, y es por esto que las capacitaciones son de suma importancia para tener un diálogo personal directo con los docentes-tutores.

Tabla 1
Operalización

Variable	Indicadores	Instrumento	Item
Percepción del programa	Manejo de las definiciones	Encuesta	3,8,9,12,13,14,15
	Roles de los participantes	Encuesta	3,8,9,12,13,14,15
Comprensión de los materiales y/o recursos	Formatos	Encuesta	1,2,4,6
Interacción de los participantes	<i>Medios de comunicación</i>	Encuesta	5,7,10,11,16,17,18
	<i>Capacitaciones</i>	Encuesta	5,7,10,11,16,17,18

Fuente: Elaboración propia

3.5 Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es de carácter *no experimental, transversal, descriptivo*.

Este es un tipo de investigación que observa y describe los fenómenos en su contexto natural, en el momento específico en el que se llevan a cabo, sin hacer ninguna manipulación de variables. Sampieri (2018) menciona que estos diseños

son aquellos en los que se observa el fenómeno tal y como se da, para después analizarlo.

Por su carácter experimental, cumple con las cualidades de no manipular ninguna de las variables que se van a investigar u observar, esto debe de suceder en su estado orgánico y natural, con las interacciones usuales, y sin ningún tipo de intervención. Esto también implica que no existe asignación aleatoria en el sentido de que se selecciona cuidadosamente el grupo o muestra, y esta lleva una serie de consideraciones las cuales ya enmarcan la investigación.

Su transversalidad le da la oportunidad de recolectar datos en un momento temporal y específico; esto da una perspectiva muy precisa del tiempo en el que sucedió la investigación y las condiciones materiales de ese momento en específico. Las variables se analizan desde una perspectiva única, desde un punto de enfoque concreto.

Finalmente, el carácter descriptivo le otorga la capacidad de realizar con detalles una caracterización sistemática de la situación, problema o individuos; se miden las variables y sus relaciones entre sí, dando la oportunidad de comenzar a analizar los rasgos más peculiares de la muestra, y través de esto se hace la identificación de patrones y regularidades en los resultados.

3.6 Método de investigación

En esta investigación se utilizó el método *hipotético deductivo*, el cual se basa en un procedimiento científico, en el cual se elabora una hipótesis basada en teorías, y así al hacer una deducción de estas, obtener un contraste con la propia experiencia. Popper (1963) menciona que este método constituye la esencia del razonamiento, donde se piensa una hipótesis y esta se convierte en el punto de partida y de referencia, para después elaborar un contraste empírico.

Sampieri (2018) destaca que este método es un modelo que se basa en generalizaciones teóricas, de las cuales se derivan hipótesis específicas, para después contrastarlas con las pruebas de la “realidad”, que se dieron mediante la

observación y experimentación. Basándonos en el objeto de esta investigación, es claro que la hipótesis es la supuesta relación que existe entre los docentes tutores y el área de tutorías; esta relación genera ciertas interacciones las cuales fueron observadas, siendo estas la “realidad” la cual se investigó fundamentalmente, para después entender su correlación, haciendo un contraste de la realidad observada, los comentarios individuales de los participantes, y las teorías, para finalmente dar paso al objetivo de este trabajo el cual es la gestión de la comunicación que se tiene en el proceso de estas dos partes que interactúan.

Este método fue el proceso por el cual se racionalizo esta investigación y esta dinámica.

3.7 Técnicas de investigación

Para esta investigación se utilizaron un total de cuatro técnicas de investigación para llegar a un cúmulo de información satisfactoria; se utilizó *investigación o recopilación documental, la observación participante, entrevistas y encuestas*. Estas técnicas se emplearon de diferentes formas, y con diferentes participantes del estudio, basado en la efectividad y practicidad de la situación para obtener la mayor cantidad de información, tomando en cuenta el tiempo, disponibilidad y naturaleza de los individuos. Se buscó que las técnicas no afectarán el desarrollo natural de las actividades de los participantes, su contexto y sus respuestas orgánicas.

Como primer paso, al llegar al área por primera vez, lo más importante era conocer a profundidad los lineamientos institucionales bajo los cuales se maneja el área de Tutorías y cuáles son los manuales que se utilizan para sus actividades; es por esto que la *recopilación documental* se utilizó como primer punto de contacto. Esta es una técnica de investigación cualitativa que se basa, principalmente, en la revisión, análisis e interpretación de todo material, documentos y fuentes que generan conocimiento. Esto no es una recopilación directa de datos, sino, que es más un estudio de los materiales ya existentes; estos incluyen manuales, informes, archivos, registros, etc. Todos estos tienen que ser pertinentes al área, organización o situación que se estudia.

Ezequiel Ander-Egg (1995), en su libro de *Técnicas de Investigación*, menciona que la investigación documental o recopilación documental, es un proceso sistemático que recopila, selecciona, analiza y presenta información de fuentes relevantes y documentales. Ander-Egg destaca la importancia de la selección crítica de las fuentes para garantizar la mayor validez y confiabilidad de la información seleccionada. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), en su libro de *Metodología de la Investigación*, mencionan que la investigación documental es esencial para lograr un marco teórico de referencia para el estudio y su contextualización.

Esta técnica es excelente para generar un sistema y organización inicial del objeto de estudio, y así poder tener una base concreta del contexto, naturaleza y facetas de la problemática que se va a investigar con mayor profundidad. Esta técnica claramente se utilizó para hacer una revisión total de los manuales y formatos del área de Tutorías; es evidente que primero se tenía que familiarizar con las reglas, características y actividades del área y bajo qué lineamientos se dan. La revisión sucedió en dos etapas; primero se revisó la información institucional del área, para después hacer una revisión global de las tutorías como programa de la SEP.

Por la naturaleza del área y de la organización, la Universidad Autónoma de Guerrero se rige bajo los lineamientos de la SEP, los cuales se tratan en capítulos anteriores, y se explica que el nivel Medio Superior se guía del programa de la SEP instaurado para las tutorías. Este programa también consta de un manual, y es la base de los materiales que se formulan para los criterios de evaluación dentro de la propia Universidad y para el área de Tutorías. El área cuenta con un manual oficial donde se explica todo el programa a nivel interno institucional, y se dan los lineamientos más básicos (la definición de tutor, objetivos, actividades, etc.), hasta las características más importantes.

También se hizo una revisión de los 8 formatos básicos institucionales del programa de Tutorías; estos formatos son de índole variada, desde cartas de responsabilidad, hasta reportes de actividades puntuales que tienen que cumplir los tutores. Estos formatos son importantes porque son, prácticamente, la información que se entrega cada ciclo escolar y son la *evidencia* tangible del tutor y de su trabajo tutorial. Este fue una de las fases más importantes de la investigación, ya que después de

entender el programa y sus funciones, se pudo pasar a las siguientes técnicas, para comprender qué es lo que realmente se *gestiona* a través de este programa y cuál es el objetivo más importante que evaluar en las tutorías.

La siguiente técnica fue la observación participante; Eduardo Restrepo (2016), en su libro, *Etnografía: alcances, técnicas y éticas*, menciona que, de forma general, la observación participante se basa en la experiencia directa del investigador, el cual genera la información a través de su interacción directa en el trabajo de campo. Esta técnica se realiza a través del contacto del investigador con el fenómeno observado, y así obtener información real de los participantes en su ambiente social y natural, y en sus propios contextos. Claramente, esta es una técnica que requiere de la presencia constante del investigador, y su directa interacción con el entorno de la problemática.

El área de Tutorías consta de dos actividades que son extremadamente relevantes para su funcionalidad; *capacitaciones* y *ferias*. Las capacitaciones son reuniones que el área organiza con las diferentes preparatorias y sus tutores para actualizar, renovar y responder dudas que se tengan respecto a sus funciones, actividades, entregables e incluso casos particulares importantes. Las ferias se dan de forma presencial en cada una de las preparatorias que se enfocan en promover diferentes tipos de actividades para los alumnos, siendo la principal las ferias relacionadas con la selección de licenciatura. Estas son denominadas como ferias de “orientación profesiográfica”.

Para profundizar en las actividades del área, se utilizó la observación participante y se asistió a estas actividades; se formó parte de una de las ferias organizadas y también se ingresó a las capacitaciones que la Coordinadora del área dio a lo largo del ciclo escolar. Claramente, esto es de suma importancia ya que, especialmente para las capacitaciones, se puede observar de forma natural la actitud y actividades que se realizan y qué procesos se dan, el contexto más profundo de cada una, y se recolectó una serie de observaciones que pasarían a comprobar un número de respuestas que se dieron en las siguientes dos técnicas de investigación.

Para profundizar todavía más, y llegar finalmente a la interacción más personal con los dos participantes que son de interés en esta investigación, se realizó una entrevista profunda a la Coordinadora del área de Tutorías, y se realizó una encuesta a los docentes-tutores. Ander-Egg (1995) define la entrevista como un diálogo entre el investigador (entrevistador) y el sujeto de estudio (entrevistado). El propósito de esta es obtener información relevante sobre la problemática que se está investigando. Ander-Egg también destaca que la entrevista es una de las técnicas más utilizadas en la investigación cualitativa.

La entrevista también tiene la característica de mostrar cierto nivel de personalización y es fundamental entender porque y a quién se le quiere realizar esta entrevista; en el caso de esta investigación, la figura principal y más importante en el área de Tutorías es la Coordinadora, la cual maneja de forma personal todos los procesos y peticiones que se hacen al área. La Coordinadora ha estado en el área desde la concepción del programa y su conocimiento es esencial, así como también su entendimiento de las problemáticas que se dan continuamente. Es por esto que se realizó una entrevista profunda a la Coordinadora, con su perspectiva del programa, las actividades que se realizan y cuáles son los objetivos del área, todo esto desde una perspectiva institucional, pero que también sigue los lineamientos actualizados del programa a nivel SEP.

Para reforzar la información de esta entrevista, y también elaborar una comparación desde el otro lado de la dinámica, se realizó una encuesta a los docentes-tutores; Ander-Egg (1995), nuevamente, define la encuesta como una técnica de investigación que consiste en realizar preguntas dirigidas a una muestra de individuos para recopilar información de un caso, problemática o situación específica previamente delimitada. En comparación con los cuestionarios, una encuesta busca la profundización de las respuestas al hacer preguntas que son abiertas y semiestructuradas. Lo más importante aquí que se busca son las respuestas detalladas y que incluyen descripciones amplias.

Esta técnica fue utilizada para obtener información de los docentes-tutores; para que pudieran expresar su conocimiento y la información que realmente poseen del área de Tutorías y del programa en general. Esto específicamente es necesario para

hacer una comparación con las demás técnicas y la información que se fue construyendo con estas. El objetivo esencial de esta investigación es hacer una gestión exitosa de la comunicación entre el área y los tutores y es fundamental saber cuáles con los tres puntos clave de este triángulo de interacción; la base (el programa según el manual y la SEP), la Coordinación (las expectativas institucionales y de la Coordinadora) y los tutores (su interacción y entrega de resultados). Esto es lo que se busca con cada una de las técnicas antes mencionadas y su profundización en cada uno de los actores y participantes.

3.8 Tipo de muestreo

Para esta investigación se utilizó el *muestreo no probabilístico, por cuotas*; no probabilístico refiere a que comprende técnicas de selección de una muestra donde no todos los elementos de la población tienen probabilidad de ser escogidos o ser seleccionados. Sampieri (2018) lo define como el muestreo donde la selección de los elementos a estudiar no depende de la probabilidad, sino de características especificadas que estos poseen, y que son de mayor relevancia que simple probabilidad. Se basa en criterios específicos, y no existe la selección aleatoria; refleja también el juicio y la experiencia del investigador y está ligado al paradigma empírico analítico, donde se hizo una observación previa y se conoce el enfoque concreto y el objetivo de la investigación.

En comparación, el muestreo por cuotas implica seleccionar participantes que cumplan con ciertas características o cuotas predefinidas; esto con el objetivo de asegurar que la muestra refleje diversidad en el grupo de interés. La población debe ser dividida en estratos, basado en características específicas, y luego seleccionar participantes específicos, hasta alcanzar la cuota requerida. Ander-Egg (1995) menciona que el muestreo por cuotas es útil para garantizar que la muestra incluya variedad dentro del propio grupo relevante para el estudio. Patton (2002) explica que el muestreo por cuotas es una forma de muestreo intencional, enfocado en la diversidad, útil para comparar perspectivas entre diferentes participantes dentro del mismo estudio.

Para esta investigación se hizo una selección específica del grupo de tutores a encuestar; el área de Tutorías proporcionó la información pertinente para hacer la selección correcta. La Universidad está dividida en diferentes zonas, para esta investigación solamente se seleccionaron las escuelas de la Zona Sur de la Universidad, además de que solamente se tomó en cuenta el nivel Medio Superior. Los criterios incluyen solamente las preparatorias que cuenta con el programa de Tutorías (algunos no lo tienen activo o de forma interna), y para la selección de docentes, uno de los criterios más importantes es que solamente los docentes de tiempo completo en la Universidad (con una base laboral) pueden ser docentes tutores.

Se tomaron en cuenta 11 preparatorias, las cuales son: 2, 6, 7, 13, 16, 17, 21, 41, 42, 45, y 47. Cada uno de estos planteles cuenta con un número específico de docentes tutores, ya que varía según la cantidad de docentes de tiempo completo, y no todas las preparatorias tienen el mismo número de matrícula para contar con el mismo número de docentes, es por esto que cada preparatoria tiene asignado un número específico, el cual se muestra a continuación:

Tabla 3

Composición de la muestra de tutores por planteles

Preparatoria 2	19
Preparatoria 6	21
Preparatoria 7	11
Preparatoria 13	9
Preparatoria 16	2
Preparatoria 17	12
Preparatoria 21	8
Preparatoria 41	1
Preparatoria 42	3
Preparatoria 45	2
Preparatoria 47	7

Fuente: Elaboración propia

Esto da un total de 95 docentes-tutores; esta fue la muestra utilizada con los criterios antes mencionados, a los cuales se les realizó la encuesta y que fue contestada, dando un período de 20 días para que mandaran sus respuestas,

debido a que los docentes suelen estar ocupados con actividades diarias escolares y se les dio el tiempo suficiente para enviar sus respuestas.

3.9 Procesamiento de datos

El procesamiento final se hizo a través del programa estadístico SPSS, y con ayuda de excel, además de que se elaboraron códigos específicos para remarcar lo más destacado de cada pregunta, y se generó un diagrama (Figura 2), el cual establece los temas más importantes que arrojó cada pregunta. Todo esto con el motivo de simplificar el análisis de la información.

Figura 2
Procesamiento



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados de la investigación

Para comenzar con la delimitación de los resultados y la explicación de la información resultante, es importante primero traer al frente uno de los hallazgos más importantes de todos: *los años como docentes de los participantes*. En la encuesta realizada, los docentes contestaron cuántos años tenían ejerciendo la docencia en la Universidad Autónoma de Guerrero, esto denominado a nivel institucional como *antigüedad*; el resultado fue que en promedio los docentes tienen alrededor de 22 años de antigüedad en la institución. También se tiene que señalar que un 43% de los docentes tienen más de 25 años laborando, siendo el rango máximo para algunos los 40 años de docencia.

Este es uno de los datos más importantes de la investigación y que precede toda la demás información obtenida a través de las diferentes técnicas; en el capítulo uno de esta investigación se explicó el estado actual del Programa de Tutorías a nivel nacional, y cabe recalcar que por el año en que se creó y se implementó de forma oficial en el nivel medio superior, tiene este programa no más de 12 años en la SEP; la Universidad lo aprobó y aplicó de forma institucional hace 10 años, y desde entonces se creó el Departamento de Acompañamiento, en el cual está el área de Tutorías. Esto deja en evidencia la observación presentada en el párrafo anterior; los docentes, en promedio de antigüedad, laboran alrededor de 10 años, y algunos el doble, sin el Programa de Tutorías.

Esto es fundamental de entender desde un inicio y de tener en cuenta en el análisis de los resultados presentados a continuación, ya que es evidente que a la mitad de la trayectoria laboral de los docentes el programa llegó y cambió las perspectivas y maneras de interactuar con el alumno. Esto coincide con lo que se mencionó acerca de la educomunicación; el autor observó, y cabe destacar que la publicación se hizo en los años cercanos a la implementación del programa, que la educación y como esta se *comunica* sufría un cambio esencial, y que el rol del docente se transforma, además de la concepción de las nuevas tecnologías de comunicación, que también afectan el desarrollo de la nueva educación.

Con este conocimiento y antecedente primordial, comenzamos el análisis de los resultados por categorías, y entendemos que las respuestas contienen este trasfondo medular; los porcentajes que se presentan son significativos de las respuestas más repetidas, y se encuentra una coincidencia en el porcentaje antes mencionado de la mayor antigüedad con patrones de respuestas específicos en cada una de las subcategorías. Tomando esto en cuenta se inicia el análisis de cada una de las subcategorías.

4.2 Percepción del programa

4.2.1 Manejo de las definiciones

Para esta investigación es clave entender si el docente tiene un entendimiento real, y un manejo de las definiciones conceptuales que se tienen instituidas en los manuales del programa; esto porque la comprensión de la función y labor tutorial es la base para entender porqué se realizan ciertas actividades con los alumnos, y cuál es el trasfondo final de las mismas. La comprensión del programa y sus características es lo que lleva a un desempeño adecuado de las funciones de los participantes; el 34% de los docentes establecieron que lo primero que piensan acerca del programa de tutorías es que es un *acompañamiento*.

Sinónimos que también emplearon fueron: *apoyo, orientación, asesoramiento* e incluso lo definieron como una *planeación* y una *coordinación*. Algo que fue enfatizado en las respuestas de los docentes es que todas estas funciones son para y por el alumno; incluso se hizo mención de que el programa de tutorías es una *responsabilidad que se tiene con el alumno*. En contraste, en la entrevista con la Coordinadora del área, se establece que el programa efectivamente cumple con las necesidades del alumno, pero que el medio e interés principal radica en el manejo de los docentes-tutores, para que estos, a su vez, cumplan con sus funciones tutoriales.

Así como los docentes contestan que el programa de tutorías es un acompañamiento para los alumnos, así mismo la Coordinación establece que el

propio programa es un acompañamiento para el docente. Esto enmarca que no hay una jerarquía rígida, sino, una continua retroalimentación de procedimientos. Esto se establece en el programa como una serie de herramientas facilitadoras, que el docente utiliza para posibilitar un buen desempeño en el alumno. Opuesto a esto, el 12% de los docentes contestaron que el programa de tutorías es *más trabajo*, especialmente haciendo un énfasis en la cantidad de documentos y formatos que se tienen que llenar.

Este porcentaje de docentes percibe que el programa de tutorías simplemente es una serie de formatos, documentos y actividades laborales extra, y que además es un proceso administrativo más largo y complicado. Lo consideran como un trabajo agregado a su carga académica de base. Esta percepción es algo que se emula al momento de asistir a las capacitaciones y cómo es que la Coordinadora hace un especial énfasis en que la función tutorial no es una actividad “extraescolar” (incluso hubo respuestas donde denominan al programa como una actividad “extracurricular”).

Estas son percepciones distintas, y a pesar de que la tendencia es comprender el programa como un acompañamiento, una de las problemáticas que surgieron en esta y siguientes subcategorías, es que el programa de tutorías no es más que un trabajo *agregado*, y no es considerado parte de las funciones académicas esenciales. Esto es algo que se rechaza en la entrevista con la Coordinadora al mencionar que la tutoría en sí es una *materia*, ya que es parte del horario de los alumnos y docentes, y está asignada como tal, al menos en nivel medio superior. La percepción de que es un trabajo *extra*, es errónea, y alude a una actitud que se tiene por el programa de tutorías.

Los docentes también fueron encuestados en los *objetivos* de dicho programa; el 36% mencionó que el objetivo del programa es evitar la *deserción* e *índices de reprobación*. Este porcentaje puso especial énfasis en la función tutorial como una actividad meramente académica que sirve únicamente para atender problemas de materias o falta de rendimiento académico. Uno de los conceptos más utilizados fue el de la *deficiencia*; el objetivo principal del programa es el de las deficiencias. El 22% de los docentes consideró que el objetivo principal del programa es ayudar con

las diferentes problemáticas que pueda llegar a tener el alumno, y que esto incluye todo tipo de deficiencias sociales, emocionales, académicas y psicológicas.

Según el Programa de Tutorías oficial de la SEP y de los manuales institucionales de la Universidad, uno de los objetivos por los cuales se instauró el programa fue por el grado tan alto de deserción escolar, pero esta deserción se atribuyó a una serie de retos que involucran problemas de violencia, drogadicción, sexualidad, etc. Por lo tanto, el enfoque meramente académico no refleja en su totalidad la importancia del programa, y el objetivo que este tiene realmente a nivel institucional.

Es también importante mencionar que en las capacitaciones los docentes suelen hacer preguntas dirigidas a problemáticas que detectan, en primera instancia, por el bajo desempeño académico del alumno, y que después se convierten en problemas con un trasfondo personal. También, otras de las respuestas que los docentes repitieron en la encuesta fue la de facilitar herramientas de autoaprendizaje. Esto se remite a la percepción inicial de acompañamiento, y que está ligada a una función que es meramente orientativa. Es por esto que en el entendimiento del objetivo del programa se comprende que se deben facilitar herramientas para que el alumno pueda llevar a cabo sus funciones de manera adecuada.

También se hizo mención de la *autogestión*; esto está ligado a que en el nivel medio superior, y especialmente en el último año de preparatoria, el alumno es menor de edad, pero está a punto de entrar a nueva fase de vida y mayoría de edad. Es por esto que la Coordinación menciona que la tutoría para nivel medio superior hace un especial énfasis en empezar brindar herramientas facilitadoras de autogestión, y que estas son precisamente sugeridas y gestionadas por el tutor, que desarrolla una serie de actividades que permiten al alumno comprender qué tipo de estrategias son más beneficiosas para el mismo.

Como se hizo mención en capítulos anteriores de esta investigación, la acción tutorial es considerada bajo uno de los cuatro ejes que la SEP propone; el eje que se mencionó fue el de *mecanismos de gestión*, el cual alude a la naturaleza gestora de la tutoría y que es punto clave al que terminan haciendo referencia los conceptos y objetivos a los cuales los docentes contestan. La función tutorial es un mecanismo

de gestión en su concepción; la gestión, en términos simples, de las actividades y características del alumno. Es evidente, además, que el tutor hace esta gestión con un propósito clave en mente, que es el de darle las herramientas al alumno para que tenga el máximo desarrollo personal.

Por lo tanto, en cuanto a la percepción del docente de las definiciones y lo que representa el programa de tutorías se entiende que un porcentaje significativo todavía observan a la tutoría como una ayuda “extra” de cuestiones académicas, lo cual claramente promueve la idea de que solamente es un trabajo agregado a sus labores de docente. Existe una falta de claridad en que la tutoría es parte integral de la carga académica a nivel institucional, y que no es una actividad extracurricular. También los docentes consideran que el programa no es más que formatos y entrega de documentos.

Por otro lado, el concepto de acompañamiento es claro, pero no está completamente aterrizado, ya que solo un porcentaje del total de docentes entiende que la tutoría es un mecanismo holístico, que se apoya de múltiples actividades y herramientas. Los docentes también comprenden, hasta cierta capacidad que el alumno debe desarrollar una habilidad de autogestión, y que esto a su vez refleja la habilidad del propio docente de gestionar las herramientas para que los alumnos comprendan que canales y oportunidades pueden tener. Esto nos lleva a la siguiente subcategoría de la percepción que son los roles que fungen tanto los docentes-tutores como el área de Tutorías.

4.2.2 Roles de los participantes

En esta investigación, el objetivo principal es la gestión de la comunicación entre los dos elementos que forman parte del proceso de la tutoría; el área que coordina el programa y los docentes-tutores. Estos son los dos roles que los actores deben tener claro que desempeñan y cuál es la función de esos roles. Es por esto que es esencial establecer cuál es la percepción que se tiene de estos roles en los propios participantes, y a su vez, cuál es la percepción mutua que tiene el área de los tutores y viceversa. Esto alude a la *expectativa* que se tiene mutuamente y si existe una disparidad o no hay claro entendimiento de estos roles.

En la entrevista a la Coordinadora, se hizo la pregunta de cuál es el rol esencial del área de Tutorías para con los docentes-tutores, y la función esencial de la que se hizo mención es la de *facilitador*. Esto es importante de dejar en claro ya que establece un canal de comunicación, el cual se abordará con mayor profundidad más adelante, que no es una jerarquía absoluta, y que permite fluidez en las interacciones. El rol del área es el de facilitar todo tipo de herramientas y actividades a través de las cuales pueda tener un mejor manejo de los alumnos y de la dimensión académica y personal del alumno.

Esto a su vez se ve reflejado en cómo uno de los roles más importantes que la Coordinadora mencionó es el de *canalizar*; una parte importante de la labor tutorial es la de detectar situaciones de riesgo en los alumnos. Estas situaciones de riesgo se miden en una escala, desde las problemáticas más simples y cotidianas, hasta los casos más complicados, los cuales requieren de una canalización externa incluso de la propia institución. A pesar de que el enfoque de esta investigación es solamente la interacción entre el área y su público principal, los docentes tutores, es importante mencionar que el rol fundamental de la Coordinación es el de canalizador y facilitador de todas las problemáticas, tanto de manera interna como externa.

La Coordinadora también hace mención de que mientras otras áreas institucionales tienen una función mucho más administrativa, el área de Tutorías no puede solamente enfocarse en este aspecto; a pesar de que sí tiene un número de requerimientos administrativos, por la condición de sus públicos y de sus interacciones con estos, su función está mucho más enfocada al trato directo y constante con sus públicos, que, aunque no son muchos, requieren de una atención personalizada constante. También cabe hacer mención que, desde la concepción del Departamento de Acompañamiento, el trabajo inicial del área se hacía de manera orgánica y presencial, como un trabajo directo de asesoramiento para problemáticas que los docentes no sabían manejar y en ese tiempo no existía un nombre como tal de la tutoría.

Esto se menciona ya que, de manera empírica, muchas de las prácticas que debe tener el rol del tutor ya se hacían de forma orgánica y sin tener el nombre oficial de tutoría. La Coordinadora también hace mención de que, así como el rol del área es la de facilitador, el rol del tutor, por concepto y entendimiento de los manuales, es el de *gestor*. Para el área el tutor es un gestor constante de los alumnos, que hace reportes cada cierto tiempo de su desempeño; así como se podría decir que los docentes son un gestor de las condiciones académicas del alumno y hacen un reporte cada ciclo escolar de su desempeño, es evidente que el tutor hace lo mismo, pero desde una perspectiva diferente, la cual ya se dio explicación.

Este rol de gestor es el más importante para el área ya que determina cuáles son las debilidades y fortalezas que tienen cada una de las preparatorias y a través de los resultados de esta gestión se puede hacer una intervención de cualquier problemática que se detecte a nivel general en cualquiera de las preparatorias. Es evidente que, así como las cuestiones administrativas pasan por un filtro institucional en el cual se detectan patrones de deserción, carga académica, desempeño intelectual, etc., el área de tutorías actúa como este filtro para la institución, pero a nivel personal con los alumnos. El gestor de esta información y potenciales problemáticas está en manos del tutor.

Ahora bien, el docente, al contestar la encuesta, refleja una serie de perspectivas diferentes; una de las definiciones principales que surgieron a la hora de preguntar sobre la percepción de su rol de tutor fue la función de *guía*. El 13% de los docentes-tutores utiliza esta denominación para afirmar que su rol es el de un guía meramente. Otro 10% establece que su función es *orientar*; nuevamente la concepción del rol se mantiene en *pasivo*, mientras que la Coordinación lo fundamenta en *activo*; una figura gestora con *iniciativa*. Se detectó que, en las respuestas de los docentes, la mayoría asocia la iniciativa con el alumno, en tratar de promover una actitud activa y de constante autorregulación, pero respecto a su propio rol, la iniciativa no se ve reflejada en sus propias funciones.

Esto alude a un problema más profundo del cual se habló con anterioridad en el capítulo dos de esta investigación; se establece que a través de los cambios de comunicación que se han dado a partir del año 2000, la función del docente ha

cambiado por completo, y lo que antes era una función de una sola vía, una interacción de comunicación donde solo existía transmisor y receptor, así mismo en la educación solo existía el educador y el educando. Esto ha quedado obsoleto en términos simples, ya que los canales y flujos de comunicación han evolucionado totalmente, y no es posible mantener un rol unilateral.

Es por esto por lo que los docentes al contestar con este tipo de funciones aluden a un rol que todavía se encuentra en un concepto unilateral y de una sola vía de flujo. En cambio, el elemento gestor se encuentra en constante estado de cambio e iniciativa. Se detectó que los profesores, dado esta actitud, asumen un rol en el cual recalcan que sí buscan apoyar al alumno, pero como se podrá percibir más adelante en las siguientes subcategorías, lo hacen desde una actitud *pasiva*, en la que se espera que el área de Tutorías proporcione absolutamente todos los materiales, actividades e ideas.

Esto fue evidente en el propio rol que los docentes perciben para con el área de Tutorías; en las capacitaciones a las que se asistieron los docentes asumen una actitud de *recepción*, en la que constantemente quieren que se les indique absolutamente todas las actividades que deben de realizar, pero la Coordinación recalca que los documentos y formatos son solo ejemplos y una guía, que es la responsabilidad del tutor gestionar de manera independiente las mejores actividades que se pueden realizar con los alumnos. Es importante mencionar que los tutores asignados al inicio de una generación se quedan con el mismo grupo hasta que esta egresa de la preparatoria.

Es por esto que la Coordinación determina que el conocimiento que el tutor va construyendo y reportando cada ciclo escolar es lo que le da la habilidad de conocer mejor a sus tutorados, y por lo tanto, elaborar tareas y actividades que puedan incentivar a su desarrollo, y estas actividades son distintas para cada tutor. Y aquí es donde la actitud gestora y con iniciativa es parte esencial y es la función esencial que cumple el tutor. En la encuesta muchos de los docentes contestan a un nivel básico, todavía mencionando funciones como la de *informar, ayudar, detectar, integrar y asesorar*.

Todas estas funciones, por separado no aluden al rol esperado del tutor, pero si se examina con detenimiento, es evidente que estas funciones, en su conjunto, son las de la gestión; en este proceso el tutor debe primero detectar, hacer un análisis de los alumnos, para después asesorar y ayudar, y finalmente integrar e informar, todo un proceso orgánico de la gestión. Los docentes, a través de sus respuestas demuestran que hacen el proceso por partes y que solamente se enfocan en una parte del proceso, pero no llegan a la gestión absoluta. Es por esto que se entiende que los docentes no tienen claro el rol que deben de fungir como tutor.

Finalmente, también se buscó entender cuál es el rol, que para los docentes, tiene el área de Tutorías; esto es esencial para saber cómo es que el docente percibe al área y así saber, potencialmente, que tipo de interacciones y expectativas se tienen de esta. Las respuestas se concentraron, en su mayoría, en que el área se encarga de dar capacitaciones y hacer talleres, a grandes rasgos. Esto, claramente, dejó un vacío amplio en el rol esencial del área. Incluso, cuando los docentes atienden las capacitaciones dadas por el área, su interacción con la Coordinación se enfoca en las cuestiones académicas y administrativas, y no en el potencial facilitador del área.

Por lo tanto, el rol asignado por los tutores al área es el de solamente ofrecer información la cual consideran importante para entregar lo que se les requiere, pero el potencial esencial del área no se toma en cuenta ya que el rol que esta juega continua en un concepto ambiguo en la mente de los docentes.

4.3 Comprensión de los materiales

4.3.1 Formatos

Para el área de Tutorías, el elemento más importante para evaluar y presentar evidencias a nivel institucional, así como en todo tipo de acreditaciones e indicadores nacionales por la SEP, son los *formatos*. La Coordinación denomina esto como el *expediente*; este expediente es por alumno, y habla de su desarrollo por los tres años que transita por el nivel medio superior. Se conforma por los 8 formatos más importantes tomados en cuenta por el área, los cuales son: *plan de intervención tutorial*, *expediente del estudiante*, *carta compromiso para los padres*

de familia, test sobre hábitos de estudio, carta compromiso del estudiante tutorado, canalización y seguimientos de estudiantes tutorados, informe de las actividades del plan de intervención tutorial e informe de actividades del plan de acción tutorial.

Solamente un 34% de los docentes están familiarizados con los 8 formatos; el resto de los docentes mencionaron conocer alrededor de 4 a 6 de los formatos. Incluso hubo respuestas donde solamente se conocían de 1 a 3 de los formatos. La Coordinación mencionó en la entrevista que los formatos que se comparten a los docentes están establecidos de forma institucional, *y no se pueden modificar*, ya que para hacer esto se tendrían que poner de acuerdo todas las zonas de la Universidad.

La Coordinación también hizo mención de que cuando los formatos son revisados al final de cada ciclo escolar, y por las recomendaciones y correcciones que se envían, los docentes no tienen claro cómo llenar los formatos y suelen cometer los mismos errores; además de que no mandan todos los formatos solicitados. En las capacitaciones la Coordinación pasa el mayor tiempo dedicado a los formatos y a explicar uno por uno, su función y su importancia. Esto contrasta con las respuestas dadas por los docentes; el 92% considera que los formatos son fáciles de *comprender*. Al mismo tiempo, un 90% de docentes aseguro que los formatos son fáciles de *contestar*.

Esto crea una disonancia con las revisiones que la Coordinación realiza, ya que a pesar de que los envían contestados, los formatos suelen tener una multitud de errores, los cuales la Coordinación atribuye a que los docentes no le dan a los formatos el tiempo suficiente para ser contestados. La Coordinación también estableció que los docentes si hacen los procesos que se atribuyen a cada uno de los formatos, pero que lo hacen *sin plasmarlo en el formato de actividades*. Esto es porque el llenado de los formatos implica un tiempo extra, el cual, como se mencionó en las subcategorías anteriores, está relacionado con su percepción de la tutoría como un trabajo *extra*.

Esto coloca al área en una situación complicada ya que incluso si se mandan las recomendaciones y correcciones, los tutores continúan teniendo las mismas

prácticas, por los menos para la Coordinación, ya que no tienen una forma tangible de saber si el docente las tomo en cuenta y está haciendo los cambios adecuados. Al hacer la revisión de los formatos a los cuales la Coordinación otorgó acceso, al evaluar, de manera aleatoria, a uno de los docentes, si se hace la comparación de los formatos entregados del mismo grupo de hace dos años, a los formatos actuales, las actividades siguen siendo las mismas, y no se percibe un cambio significativo en el expediente de los alumnos.

Esto genera una problemática ya que el área de Tutorías no es capaz de conocer la realidad de los alumnos sin esta gestión correcta de los tutores; el mecanismo de los formatos es la clave principal para entender cuales son las circunstancias actuales de los alumnos, por preparatoria y zona. Este reporte es esencial para la institución, pero la gestión la realiza el docente; cuando esta información no se proporciona de manera correcta y con la importancia que esta tiene para la institución, es evidente que no se puede hacer un análisis correcto de las problemáticas globales de los alumnos.

También esto tiene un impacto directo en lo que va en los flujos de comunicación; en las subcategorías siguientes hablaremos de la función de la comunicación y los medios que se emplean, pero es esencial traer en este punto el entendimiento que los formatos son aquellos que generan el diálogo principal entre el área de Tutorías y los docentes-tutores. Como se estableció en la subcategoría anterior, la percepción de los roles que tienen los docentes sobre la tutoría sigue estando en un rol *pasivo*, y esto a su vez tiene una afectación evidente en lo que respecta al llenado y uso de los formatos.

Los docentes carecen de la comprensión de estos materiales y el propio rol que juegan en su interacción con la Coordinación; los formatos son el diálogo que tiene la Coordinación y los Tutores. Son el elemento tangible de la comunicación que se tiene y son la evidencia del trabajo colaborativo. Bajo esta perspectiva, el formato que ubica casi el 90% de los docentes es el plan de intervención tutorial, el cual es el equivalente a la planeación que elabora un docente para impartir una clase. La gran mayoría de los docentes se encuentra familiarizado con este formato, incluso si los otros formatos no los utiliza.

Esto lo sustenta la Coordinación al exponer que incluso si el docente no hace entrega de ninguno de los formatos, el plan de intervención tutorial es el mínimo requerido para comprobar que por lo menos se realizó un análisis básico de las necesidades tutoriales del grupo. También se observó que no hubo realmente una inclinación de alguno de los formatos representado en menor cantidad, aunque se puede decir que los últimos dos formatos, los informes, fueron los que tuvieron mayor variación respecto a su combinación con otros formatos. Esto quiere decir que había casos en los que eran los únicos dos formatos que aparecen como respuesta junto con el plan o eran los únicos dos que no se presentaban en las respuestas.

Otras de las perspectivas encontradas en la investigación, especialmente cuando se asistió a las capacitaciones, es que para los docentes algunos formatos parecen demasiado similares o podrían condensarse en uno solo; también es importante recalcar que no todos los formatos se entregan siempre al final del ciclo escolar, y que solamente se piden la mitad de estos, ya que algunos son para casos especiales o solamente utilizados cuando el docente recibe por primera vez al grupo y hace su exploración inicial. Pero de todas formas el docente tiene que estar familiarizado con todos. Esto se vio reflejado en las respuestas que se dieron en la pregunta de familiarización de los formatos, en los que los docentes solamente mencionaron aquellos que se entregan, y es por esto que el patrón antes mencionado de los informes y plan es muy común de observar en las respuestas.

Nuevamente, esto es contrastado con la Coordinación y como hizo énfasis en decir que los docentes si realizan las prácticas de los formatos, pero no lo hacen a través del medio adecuado. Uno de los ejemplos proporcionados fue el de la canalización de los alumnos con comportamientos de riesgo; en las capacitaciones las preguntas dirigidas hacía que hacer en estos casos eran continuas, pero la Coordinación establece que esto no solamente se dialoga de forma verbal, también lleva un procedimiento a través de los formatos, los cuales sustentan las observaciones del docente.

El proceso de gestión tangible que tendrían que hacer los docentes no se lleva a cabo del todo, y no se comprende en su totalidad la importancia de la evidencia a través de los formatos, y el método de evaluación que estos representan. Esto nos lleva, finalmente, al expediente del alumno; el área de Tutorías revisa cada uno de los entregables y analiza con detenimiento los posibles casos potenciales de riesgo a través de un diálogo con el docente en el cual hace sugerencias y recomendaciones y se espera una respuesta. Es importante que se entienda que estos son métodos de *prevención*.

Como se ha venido mencionando, la tutoría es un mecanismo de gestión, y una de las cualidades principales de la gestión mencionada en el marco teórico es su carácter preventivo; antes de que la problemática surja se debe hacer un análisis de los posibles riesgos y se generan estrategias de prevención. ¿Cómo puede el área de Tutorías elaborar su propio plan y gestión de los recursos, si no se tienen los datos suficientes? Se puede inferir que la comprensión de los formatos y su relevancia, además del proceso de llenado, no se encuentra en un nivel óptimo, además de que no se consideran como la herramienta de medición para la cual están diseñados.

4.4 Interacción de los participantes

4.4.1 Medios de comunicación

Después de pasar por las subcategorías anteriores y establecer las percepciones y la comprensión de los materiales que se tiene actualmente, se puede hacer una evaluación de los resultados ofrecidos por las técnicas para comprender de qué forma se lleva a cabo la interacción del área de Tutorías con los docentes-tutores; el programa tiene alrededor de 15 preparatorias a su cargo, con las cuales tiene que coordinar cada ciclo escolar todas las actividades que se tienen que realizar, así también como manejar un constante flujo de comunicación durante todo el periodo. Es claro que por la cantidad de preparatorias el área tiene un flujo constante de información y aclaraciones.

En la entrevista con la Coordinadora se establece que el medio de comunicación principal que se utiliza, desde su perspectiva, es el *Whatsapp*; esto es por la practicidad, eficacia y rapidez que otorga, pero al mismo tiempo mencionó que esto genera una falta de estructura y muchas veces una informalidad cuando es necesario atender ciertos temas. Para la Coordinación es práctico obtener toda la información de forma digital ya que la transición hacía las tecnologías virtuales es algo que toda la institución ha realizado de forma paulatina, y es por esto que la Coordinación prácticamente solo utiliza medios digitales para comunicarse. Incluso se hizo mención que a la hora de generar oficios, que necesiten ser físicos, la archivación se hace de forma digital, incluso si todavía hay docentes que lo pidan de forma física.

Estas observaciones se comprueban a la hora de preguntar a los docentes las formas más recurrentes que utiliza la propia Coordinación para hacerles llegar la información del programa y todo tipo de actividades, y las respuestas fueron, en este orden de relevancia: *correo electrónico (institucional)*, *Whatsapp*, *reunión institucional* y *oficio institucional*. Para establecer una categorización más adecuada de los medios establecimos que los docentes y el área manejan dos tipos de medios: digitales y tradicionales. Cabe también destacar que esto es parte de la influencia de la propia institución en sus trabajadores; uno de los medios oficiales dentro de la institución que se usa para todo tipo de actividad es el *oficio*, ya que este tiene una validez institucional que funciona como respaldo para cualquier tipo de aclaración.

En la entrevista la Coordinación también reafirmó estos 4 medios que se utilizan, prácticamente con el mismo orden, y los momentos en los que se usan. Cada medio cumple una función específica; el *Whatsapp* cumple la función de lo que tradicionalmente hubiera sido un tablón de anuncios, dando avisos generales a los docentes. El correo electrónico cumple la función de recibir toda la documentación y generar el archivo del área. Los oficios, como se mencionó, juegan un requerimiento institucional, si se quiere hacer cualquier tipo de petición oficial o alguna aclaración de carácter relevante del cual tiene que quedar evidencia institucional. Finalmente, las reuniones se entrelazan con las capacitaciones, las cuales se tratarán en la siguiente subcategoría, ya que tienen un carácter más profundo y de múltiples usos.

Los medios de comunicación son empleados con dos propósitos principales: *el manejo de las fechas (calendarización)* y *la integración colaborativa*. Abordado el tema de los tiempos, el 95% de los tutores reporta que el área de Tutorías comunica con antelación la calendarización y fechas relevantes del programa. También los docentes hacen mención que su método de preferencia para abordar todo tipo de dudas respecto al programa es a través de Whatsapp; en este rubro también hacen mención de las reuniones, pero un dato que llamó la atención fue que algunos docentes mencionan las llamadas personales o la interacción en persona.

Cuando se les pidió a los docentes que describan la comunicación que se mantiene con el área de Tutorías, un gran número de respuestas giraron en torno a lo buena o excelente que es la comunicación. El adjetivo que utilizaron para describirla fue: *asertiva*. Los docentes establecieron que el área tiene fluidez y empática a la hora de solucionar cualquier problema. La Coordinación mencionó que los docentes tienen una buena disposición a la hora de interactuar con el área, pero dicha disposición no se traduce necesariamente en resultados tangibles. También los docentes hicieron comentarios puntuales acerca de la comunicación que se tiene con el área.

Aquellos que mencionaron que es excelente, también agregaron que el área de Tutorías es *oportuna* con su información y que da seguimiento constante a las actividades que realiza. Otro detalle que también llamó la atención es que algunos docentes mencionan por nombre a miembros de la Coordinación y mencionan la disposición que tiene la persona para atender cualquier tipo de duda o problemática. Esto es importante ya que refleja la presencia personal de los elementos de la Coordinación en la mente de los docentes y que no solamente es un área intangible o con interacciones impersonales.

A pesar de esto también existieron respuestas donde se respondió que la comunicación es nula, que no hay respuesta a los formatos y no se da retroalimentación. A pesar de que estas respuestas fueron menores, estuvieron presentes, y esto es importante de tomar en cuenta respecto al desempeño del área. Respecto a la mención de la falta de retroalimentación, se preguntó a los

docentes sobre el proceso de correcciones, recomendaciones y si el área hace llegar las sugerencias y retroalimentación necesaria para modificar las actividades que los docentes realizan y un 85% afirmó que si reciben esta retroalimentación.

Esto es importante de mencionar ya que como se indicó en la subcategoría anterior, la entrega de los formatos y actividades es el diálogo que tiene el área con los docentes, y en la interacción de ambos tiene que existir una mutua respuesta a través de los canales instituidos; el porcentaje antes mencionado es significativo, pero existe aún una falta de interacción en ese sentido. Esto se pone en contraste con dos elementos más; la Coordinación hizo mención a que no siempre hay un flujo de retroalimentación por el motivo de que los docentes no hacen las actividades, y por lo tanto, no existe algo que retroalimentar.

También se hizo mención que los docentes esperan hasta el final del ciclo escolar para realmente hacer entrega de los formatos y presentar todas sus dudas de último momento; aunque ya se estableció que el área sí avisa con tiempo de toda la calendarización de sus actividades. Se entiende que a pesar de que existen una serie de fechas establecidas y que muchas veces estas son de carácter institucional, no se debe esperar hasta el último momento para generar actividades y planear. Es aquí donde existe una fricción evidente.

Para contrastar todavía más con este elemento, cuando se hizo la pregunta de si los docentes envían en tiempo y forma todos los formatos, actividades y requerimientos que hace el área el porcentaje disminuye a solamente un 70%, evidenciando una contradicción entre la falta de retroalimentación percibida y la falta de entregas de parte de los docentes. También es importante exponer que la Coordinación mencionó que manda recordatorios de forma particular a aquellos docentes que no hacen entrega de los formatos; se hizo mención incluso, de algunos docentes que tienen un atraso de un ciclo escolar completo.

La interacción de los docentes con el área se basa en el principio de integración colaborativa; esto quiere decir que tanto los docentes como la Coordinación se nutren y ajustan sus actitudes basándose en la interacción con el otro. Esto es fundamental de comprender ya que, si uno de los dos elementos no cumple con su

lado de la interacción, el flujo de la comunicación se ve prácticamente anulado. Es por esto que los canales de comunicación y la interacción que se tiene de ambos es esencial y es lo que lleva a que las subcategorías anteriores también tengan una respuesta favorable.

Como punto final, cabe destacar que la Coordinación mencionó su interés en hacer una transición a un mayor número de herramientas digitales, como Facebook, pero esto fue fundamentalmente rechazado por los docentes, ya que ninguno favoreció la opción de utilizar Facebook como una herramienta de interacción con el área. Esto se atribuye principalmente a la antigüedad de los docentes; es evidente que en sus años laborando vivieron la transición digital, lo cual ya se ha hecho mención de su impacto en la docencia también, y es claro que siguen favoreciendo medios más tradicionales y los medios digitales más comunes.

4.4.2 Capacitaciones

Como subcategoría final tenemos el elemento principal con el cual el área tiene un contacto personalizado con los docentes: *las capacitaciones*. El área, contrario a lo que otras áreas de carácter más administrativo tienen como actividad principal, para el área de Tutorías las capacitaciones y/o talleres son la base esencial del programa. Como actividad de gestión de los docentes, la representación de su gestión tutorial se ve reflejada en los formatos, en el caso de la Coordinación, su gestión se ve reflejada en las capacitaciones que hace. Como se estableció en capítulos anteriores, el Departamento no tiene una antigüedad mayor a 10 años, pero las actividades empíricas tutoriales si la tienen.

El área de Tutorías comenzó precisamente dando pláticas presenciales en las distintas preparatorias para los alumnos y después para los docentes; esta fue la primera práctica orgánica que se llevó a cabo. Lentamente esto se estructuró en capacitaciones instituidas y con un carácter estratégico, y que no fueran de temas aleatorios, si no, basándose en las necesidades actuales de las distintas preparatorias. La transición a los medios digitales se hizo junto con la institución, y el área dejó atrás su carácter presencial y se enfocó en las herramientas a su alcance; esto vino a beneficiar profundamente al área ya que existen preparatorias a

su cargo donde la distancia no permite que la Coordinación esté presente de forma presencial todo el tiempo.

Para la Coordinación las capacitaciones son el trato personalizado más directo que se tiene con los docentes; el área afirmó que las capacitaciones son constantes y que suelen tener la mayor cantidad de estas al inicio del ciclo escolar, cuando se introduce a los docentes a la labor tutorial nuevamente, hay nuevos ingresos o se pide una actualización de la información y los materiales. El 59% de los docentes afirmó que en los últimos 6 meses si había recibido algún tipo de curso y/o capacitación de parte del área de Tutorías, mientras que el 41% afirmó que esto no había ocurrido.

Este es un dato fundamental ya que cuando se preguntó respecto al contenido de las capacitaciones, los docentes expresaron la mayor cantidad de sugerencias y de preocupaciones. Las capacitaciones son un medio que los docentes también perciben de forma favorable ya que al ser cuestionados respecto a la importancia de las capacitaciones la mayoría contestó que es en estas donde despejan la mayor cantidad de dudas y perciben mayor facilidad en expresar sus preocupaciones. Además de que la Coordinación reafirma esto al mencionar en su propia entrevista que las capacitaciones son un mecanismo que le permite percibir con mayor personalización el estado de un grupo de docentes y de la preparatoria a la que pertenecen.

Los medios digitales no son suficientes para entender por completo en qué estado se encuentran sus docentes; por este medio el nivel de intervención es mayor y el rango de involucración de parte de los docentes se eleva. Esto se ve reflejado en que cuando se abordó la pregunta del contenido de las capacitaciones y qué información les había servido más, los docentes hicieron mención de los puntos más importantes del programa: uso de los formatos, expediente del alumno, estrategias docentes, como acompañar, las funciones tutoriales, expansión de la tutoría a que no solo sea académica, y también incluya aspectos emocionales, sociales, psicológicos, etc.

La mayoría de las respuestas que se brindaron en esta pregunta giraron en torno, nuevamente, a los alumnos y cómo ejercer la tutoría de una forma mucho más eficiente y definida; los docentes encuentran que las capacitaciones les han brindado herramientas útiles de acompañamiento, orientación e incluso de *empatía*. Un patrón detectado en las respuestas apuntó a que los docentes perciben que lo más importante que les han brindado las capacitaciones es la habilidad de no solo centrarse en lo académico, sino también, tener un acercamiento mucho más complejo y profundo con el alumno.

Otro de los puntos que mencionaron fue de atender de forma correcta las *canalizaciones*; cuando algún alumno presenta actitudes de riesgo, los docentes hicieron mención que no siempre saben cómo llevar estos casos y cuál es el procedimiento adecuado, y que las capacitaciones han sido de especial beneficio en este sentido donde se deja claro cuál es la función del tutor en estos casos y cuál es el procedimiento institucional correcto. Esto va de la mano con lo que varios docentes mencionaron del desarrollo de las habilidades *socioemocionales* que es de suma importancia para su rol, que pasan de ser un docente que solamente busca el desarrollo académico, a un docente-tutor que busca el desarrollo completo del alumno.

Desde este punto de vista, las capacitaciones se contemplan como una herramienta que enseña al docente a *gestionar*, y aunque no se perciba a sí mismo como un elemento gestor, el tutor prácticamente cumple con esta función. A su vez, las herramientas que más les sirven a los docentes son las herramientas que el área maneja para enseñarles a gestionar a los alumnos. En contraste, también se preguntó a los docentes que otro tipo de contenidos quieren que esté presente en las capacitaciones; a los docentes se les hizo una distinción de qué elementos consideran de valor, pero que ya están presentes en las capacitaciones, y qué otros elementos consideran relevantes, pero que hasta ahora no han estado lo suficientemente presentes.

Los docentes enfatizaron que en las capacitaciones se deben abordar cuáles son las actividades de acompañamiento; esto enfocado a las funciones exactas del tutor y qué alcance pueden llegar a tener y cuáles son sus limitaciones. También se

mencionó la intervención tutorial, lo cual está ligado a las actividades de acompañamiento, pero desde una perspectiva mucho más personal; los docentes requieren de más herramientas para poder abordar al alumno y sus problemáticas; aquí se incluyeron cuestiones como la canalización de casos de riesgo, entendimiento de las problemáticas actuales (violencia familiar, drogadicción y alcoholismo), diversidad e inclusión y manejo psicológico.

También se encontraron algunas respuestas que levantaron cuestionantes particulares, *quienes deben de realizar las tutorías*, fue una de las respuestas inesperadas y que hicieron surgir una serie de interrogantes. Se atribuye esta respuesta a la asignación de la labor tutorial y cuáles son los requisitos para que un docente se vuelva tutor. Los docentes también mencionaron en repetidas ocasiones que desean tener un mejor manejo de la orientación vocacional para el estudiante, especialmente en el último grado de preparatoria, y que es algo que parece no tener la suficiente atención que debería.

En lo que respecta a cursos y talleres para los docentes, estos hicieron énfasis en cursos de actualización, llenado de formatos, estrategias para el desempeño del tutor, identificación de actitudes de riesgo en los adolescentes, expandir en el conocimiento de los otros programas que maneja el departamento, pensamiento crítico, abandono escolar, protección civil, manejo del estrés y toma de decisiones, tipos de aprendizaje y relación emocional con el estudiante.

Otro de los puntos que llamó la atención y que la Coordinación también tiene presentes, es que los docentes mencionaron que les gustaría que los formatos se actualizarán y se simplificarán; estilo reflejan en el rubro de capacitaciones ya que es una de las cuestiones principales que se da en la capacitación inicial del programa de Tutorías. También, bajo esta misma premisa, mencionaron que una capacitación de todo el programa y todas las actualizaciones recientes es necesario para refrescar el conocimiento y comparar si todavía se siguen los mismos lineamientos.

Finalmente, se hizo mención de capacitaciones referentes a los hábitos de estudio de los alumnos y estrategias para el desarrollo de múltiples competencias en los

alumnos. Uno de los puntos que también enfatizaron fue el de la *integración colaborativa*, y que existan más herramientas para que esta colaboración suceda de la mejor manera. Estos fueron los puntos clave que los docentes expusieron como el contenido que desean tenga mayor presencia en las capacitaciones.

4.5 Propuesta de Plan de comunicación

4.5.1 Fundamentación y Análisis de la situación de la organización (FODA)

Después del análisis de los resultados anteriores, es evidente que el área de Tutorías es un elemento del Departamento de Acompañamiento que, a pesar de ser un programa incipiente, con múltiples modificaciones a lo largo del tiempo, además de atravesar por cambios tecnológicos significativos, ha logrado un progreso esencial y tiene una base adecuada para seguir haciendo cambios que fomenten el cambio positivo en la organización. La organización en estos momentos, como la mayoría de las instituciones de educación, se encuentra en una transición tecnológica significativa; las actividades docentes han tenido cambios que han redefinido la docencia.

Este cambio se aceleró, en parte, a los años en los que el COVID 19 tuvo un impacto a nivel global, y la educación hizo una migración de forma considerable a las herramientas digitales; la organización también se concentró en hacer este cambio, el cual no fue solo a nivel académico, sino también, en todos los niveles administrativos. Este fue un cambio que no necesariamente afectó al Departamento y al desempeño del programa; esto debido a que el área, como se explicó con anterioridad, ya fomentaba prácticas digitales por razones de distancia y tiempos relacionado a las preparatorias bajo su cargo.

La situación actual de la organización se define, en estos momentos, como un período de transición; el cambio generacional de una planta docente y administrativa con alrededor de más de 30 años de experiencia, una renovación de los conceptos de docencia y reformas educativas, la situación que de manera local se vive en el Estado de Guerrero, y los cambios de comunicación y el impacto de los nuevos

medios digitales son los fenómenos actuales que se viven, y no solamente en el sector de educación.

El Departamento de Acompañamiento, como se estableció al inicio de esta investigación, cuenta con dos áreas o programas a su cargo: el Programa Psicopedagógico y el Programa de Tutorías. A pesar de que el enfoque de esta investigación es el Programa de Tutorías, es importante entender que el Departamento, y la Coordinadora encargada cuentan con dos programas, los dos enfocados a los docentes y alumnos, pero con objetivos y fines distintos. El Programa de Tutorías se encuentra en un estado constante de cambio, esto debido a que responde de forma directa a dos públicos que siempre están fluctuando: docentes y alumnos.

El Programa de Tutorías de la Coordinación de la Zona Sur tiene a su cargo alrededor de 16 preparatorias, las cuales no todas cuentan con el mismo número de docentes-tutores, además de que algunas cuentan con una dirección interna de tutorías que reporta al Departamento de la Coordinación. Es importante también establecer que a pesar de que decisiones internas entre zonas es el estándar, cuando se toma alguna decisión respecto a cambios institucionales para algún programa, todas las zonas de la Universidad tienen que estar de acuerdo, ya que deben seguir los mismos lineamientos, a pesar de tener independencia por zonas.

El Programa de Tutorías cuenta con las siguientes *fortalezas*: es una área que prácticamente es independiente a las demás, en sus operaciones y procedimientos, incluso en cuestión administrativa no necesita interactuar con otras áreas para llevar a cabo sus funciones. La Coordinadora del área ha sido la misma desde el inicio del programa y la concepción del área, por lo tanto, tiene un dominio de todos los temas y es conocida por la mayoría de docentes, así que ha formado lazos cercanos con los públicos.

También el área cuenta con un número reducido de miembros; alrededor de 5 a 6 personas laboran en el área dependiendo el turno. Esto podría parecer un problema, pero es una fortaleza ya que las interacciones que tienen son cercanas y no es necesario explicar los procedimientos a un número de personas mayor. Además de

que la forma de trabajo ya se encuentra sincronizada; otra de las fortalezas del área es que la transición digital no ha sido un problema para ellos, ya que tienen experiencia previa con las herramientas digitales por las necesidades que el área ya presentaba. Finalmente, el área y el programa prácticamente ya se encuentra instaurado en todas las preparatorias de la zona, por lo tanto, el alcance es total.

En cambio, la *debilidad* principal del área son sus públicos; el trabajo del área depende en gran medida de su interacción con los docentes y alumnos, pero especialmente los docentes y cuando del factor humano se refiere, esto puede causar problemas. También, otra de sus debilidades es que el Programa tiene una cierta rigidez estructural ya que esto viene desde los lineamientos de la SEP y la estructura oficial que debe seguir que muchas veces no depende de la propia Coordinación. Además de que, a pesar de que se mencionó que el área es independiente de otras áreas, entre zonas tienen una dependencia mutua, ya que los cambios institucionales deben ser hablados entre zonas.

Un ejemplo de esto es que los formatos son institucionales y para realizar cambios a estos todas las zonas tendrían que estar de acuerdo, lo cual alarga el procedimiento y la efectividad. Las *oportunidades* del programa son claras; la capacidad de hacer una transición hacia lo digital casi por completo, incluyendo la sistematización de varios procesos, y la digitalización de otros. También, otra área de oportunidad es la de generar nuevos contenidos para los alumnos y expandir el trato con los públicos. Los medios digitales es un ámbito que el área no ha explorado totalmente y que requiere una nueva estructuración de sus contenidos.

Finalmente, la mayor *amenaza* que tiene el área es que su público principal, los docentes, ya son de una edad avanzada y todavía se encuentran renuentes a abandonar viejas prácticas de comunicación y docencia.

4.5.2 Objetivos del plan

Como se ha establecido en capítulos anteriores, existen tres categorías principales de esta investigación que pueden ser sintetizadas en: *percepción, comprensión y*

participación. Estas categorías se transforman en lo que serían los tres objetivos principales de este plan de comunicación:

Objetivo general:

Ofrecer información precisa sobre la tutoría y sus herramientas, a través de interacciones comunicativas balanceadas, sistemáticas y participativas para promover una percepción más alineada con las definiciones correctas de la tutoría y del rol del tutor, mejorar la percepción del programa de tutoría y su gestión, contribuyendo finalmente a elevar el desempeño de los docentes-tutores y la eficiencia del programa.

Objetivos específicos:

1. Promover una percepción más alineada con las definiciones correctas de la tutoría y del rol del tutor en los docentes-tutores.
2. Mejorar la comprensión de los formatos y materiales del área de tutorías en los docentes-tutores.
3. Balancear las interacciones de comunicación entre el área de tutorías y los docentes tutores.

Como todo lo que se desarrolla a través de la comunicación, cada elemento forma parte de un ciclo de retroalimentación constante, y esto hace que las interacciones estén en un constante estado de evaluación y desarrollo al mismo tiempo. Es por esto que estos tres objetivos tienen una interacción cíclica; el primer paso es promover la percepción correcta de los docentes con el programa de tutorías. Esta percepción tendría un impacto directo a su propia percepción como tutores, su importancia y cuál es el verdadero rol que tienen, además de mejorar la percepción del programa.

Al suceder esto es evidente que el esfuerzo que se pondría en las actividades tutoriales sería otro, y se mejoraría el desempeño; este es el objetivo final de toda gestión de comunicación, que el desempeño de la organización mejore al mejorar sus interacciones. Es por esto que otro punto importante es que el docente

comprenda sin ninguna duda los materiales que debe utilizar para su labor tutorial y finalmente, así, tener una interacción satisfactoria con el área, ya que esta necesita de este flujo constante de reportes de los docentes para también poder tener un manejo adecuado a nivel institucional.

4.5.3 Públicos

El público principal de esta investigación son los docentes-tutores; tomando en cuenta los resultados de la muestra, se cuenta con la participación del 42% de mujeres y el 57% de hombres como tutores. Estos porcentajes son significativos en que la población de tutores está extremadamente nivelada. También, como se hizo énfasis al inicio del capítulo, los docentes tienen alrededor de más de 25 años laborando en promedio en la institución, lo cual los coloca en un rango de edad superior, y con un contraste significativo con los alumnos y la Coordinación.

Para ser maestro de nivel medio superior uno de los requisitos principales es contar con el grado de licenciatura, por lo cual el público cuenta con al menos este grado de preparación; los docentes deben de tener por lo menos una forma de comprobar que se encuentran especializados en el área que van a impartir, por lo tanto, para el nivel preparatoria las licenciaturas son variadas y de diferentes tipos. También se hace mención que al ser una escuela del sector público el nivel socioeconómico es medio-bajo.

El ejemplo para la caracterización de los docentes-tutores es el siguiente:

- Rango de edad: 35 años en adelante.
- Experiencia: 25 años o más de docencia.
- Manejo digital: medio, apego a los medios tradicionales y especialmente a los medios institucionales.
- Nivel socioeconómico: medio-bajo.
- Zona de residencia: múltiples, la zona sur comprende toda la zona sur del propio Estado, alrededor de 16 preparatorias con diferente demografía.
- Academia: licenciatura como mínimo.

4.5.4 Estrategia de mensajes

Basado en los objetivos antes establecidos los mensajes deben estar dirigidos en su totalidad a la *percepción, comprensión e interacción* del área y los docentes; para mejorar estos elementos de comunicación y elaborar una gestión que fomente la intervención *activa*. Como se mencionó con anterioridad, los docentes se benefician de tener una actitud activa, y no pasiva, ya que la gestión requiere de iniciativa propia constante para que esta se desarrolle de manera adecuada. Una de las problemáticas principales es, precisamente, las actitudes pasivas de los docentes.

Esto, claramente, es una problemática que se extiende no solo a nivel tutorías, sino también, a un nivel académico; es por esto que el primer mensaje estratégico es el de recordar a los docentes sobre su *rol* como tutores, y esto también en conexión con lo que el programa, en su definición más básica representa. Qué significa la tutoría realmente; este es un mensaje que debe de permear todas las interacciones que se tengan entre el área de tutorías y los docentes. Este rol tiene que ser el rol del *tutor gestor*; no es suficiente con que el docente solamente tenga las mismas prácticas con los alumnos, debe reforzar todas sus actividades.

Esto nos lleva a la práctica de los formatos, que son el método principal a través de los cuales se lleva a cabo el diálogo del área con los docentes; como se mencionó, los formatos no pueden ser cambiados, ya que esto implica una consideración de todas las zonas, pero la simplificación de los procedimientos alrededor de estos si es posible de lograr. El mensaje principal respecto a los formatos es que estos deben de ser llenados de una manera simple, pero eficiente, además de que posibilitar herramientas que faciliten su manejo.

Los formatos no son un simple llenado de más documentación y la percepción de estos también debe de cambiar a pasar a ser una herramienta de gestión para el docente de su propio trabajo como tutor. Finalmente, lo que respecta a las interacciones, es esencial crear lazos más estrechos con la Coordinación, pero mantener el profesionalismo; el mensaje principal aquí radica en que el área es un ente gestor de los propios docentes, y una de sus principales características es la de brindar apoyo en la propia gestión del docente.

La perspectiva esencial del mensaje de este plan es que la tutoría debe pasar a ser un mecanismo de gestión; para esto se deben mejorar los procedimientos a través de los cuales esta gestión sucede, así como los roles de ambos participantes y los canales de comunicación que se emplean. Es un ajuste que ayudará a la optimización de las interacciones y de cómo los procesos se pueden realizar de manera más efectiva. Es también de suma importancia que el docente cambie su perspectiva respecto a la importancia de la tutoría y que es parte de sus funciones, que prácticamente es la esencia de la docencia.

Para esto es importante cambiar las perspectivas de lo que implica ser un docente, pero en este plan nos limitaremos a transmitir la perspectiva de la gestión y de las actividades y roles que representa este cambio de intención en la tutoría del docente.

4.5.5 Estrategia de medios

Después del análisis de la información y las categorías es importante entender que los docentes entienden como el medio principal para contactar al área los medios de Whatsapp, correo electrónico y las reuniones. Pero también es importante tomar en cuenta que el área desea enfocar atención en el medio de Facebook para tener una forma más práctica de transmitir su información, y que también se pueda proveer de anuncios públicos más amplios. La estrategia también debe contemplar la edad aproximada de los docentes y su sensibilidad tecnológica.

Es por esto que las tres estrategias principales son: transición del Whatsapp a Facebook, reforzamiento de las interacciones oficiales a través del correo electrónico y una reestructuración de talleres a partir de las capacitaciones/reuniones. Para hacer una transición de Whatsapp a Facebook, es necesario primero concentrar la información en la página de Facebook oficial del área, para generar los contenidos adecuados que se enfocará en brindar a los docentes la información necesaria. Esto con el objetivo de expandir y dejar la dependencia al Whatsapp que se tiene.

Es importante hacer esta transición para que los docentes tengan un medio público en el cual se puedan compartir experiencias y se pueda compartir todas las actividades del área, y que esto incentive a los docentes con nuevas ideas, esto también sería para que se hiciera una integración colaborativa en Facebook de todos los docentes tutores y que compartieran, entre ellos, herramientas para la gestión tutorial, además de tips e ideas de actividades para los alumnos. Facebook tendría el objetivo principal de hacer esto.

En el caso del correo electrónico, se haría un archivo por docente en el cual se compartirán sus avances, y de los cuales se pediría una entrada semanal o por lo menos cada 15 días de sus aclaraciones y actividades tutoriales. También se recalcaría que el correo electrónico es el medio oficial y no se aceptará por otro medio la documentación oficial. Finalmente, como estrategia principal se haría una reconfiguración de las capacitaciones, y a petición de los docentes, se haría en especial un taller que revisará todo el programa de tutorías desde cero.

Esto nos lleva al punto más importante, que es el reforzamiento de las prácticas, pero que debe suceder de una forma a través de la cual el área pueda seguir trabajando sin tener que continuamente dar talleres o capacitaciones de las herramientas básicas, es por esto que se propone como estrategia principal y a largo plazo la realización digital de todo un curso en tutoriales del programa. ¿Esto que quiere decir? Elaborar una guía digital con preguntas y respuestas y videos donde prácticamente se muestre el llenado de los formatos, se sugieren herramientas las cuales se pueden apreciar en los videos y también se genera una base de datos digital donde cada mes, dependiendo la Coordinación, se genere contenido de preguntas que los tutores envían, pero que la comunidad de docentes pueda ver.

Lo que se sugiere es generar una *comunidad*; esta comunidad de docentes tutores sería gestionada por el área, la cual, por ejemplo, subiría una pregunta a la semana que algún docente hizo de forma personal, y de forma anónima hacer una pequeña interacción, video o infografía para que los docentes expandan su conocimiento con las preguntas de otros. Esta estrategia sería el punto final del plan, el cual primero

mejoraría la percepción de la tutoría en general, después haría una transición digital, y finalmente, abordará los nuevos contenidos para familiarizar al docente con estos.

4.5.6 Evaluación del plan

El plan será evaluado en las siguientes etapas:

1. Se realizan los cambios propuestos, lo cual llevaría alrededor de un periodo completo que maneja el área de Tutorías, alrededor de un ciclo escolar.
2. Después, se vuelve a hacer una encuesta a los docentes para afinar los detalles necesarios.
3. Se hacen propuestas acerca del contenido de los videos y se evalúa la sensibilidad tecnológica de los docentes.
4. Finalmente, se aplican las nuevas actividades y contenidos.

En un periodo de 6 meses después de este ciclo escolar mencionado, se hace una evaluación a los docentes de cómo se perciben las actividades y contenidos, para volver a hacer un ciclo de gestión como el que se mencionó con anterioridad.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación apuntan a una realidad que se está viviendo en estos momentos en todas las áreas y sectores de la sociedad; la transformación de la comunicación y de los nuevos canales que se han creado para esta. Tan solo en las interacciones del área de Tutorías con los tutores la transformación de la comunicación es clara; las exigencias de los programas y de las nuevas necesidades de los alumnos y generaciones, contrastado con la realidad actual de las tecnologías, los medios y los canales de comunicación. Y esto no solamente afecta a la docencia.

La comunicación, al ser una herramienta intrínsecamente humana y que es la base de las interacciones sociales, siempre se está transformando; en el caso de esta investigación es contundente decir que la *gestión* es la prioridad de estos tiempos. Los resultados arrojan que no es que no existan los canales o las herramientas, incluso las actividades y de cierta forma la disposición, sino, que la gestión de todos estos procesos no ha tenido una consideración adecuada. Este siempre es un trabajo en proceso; la comunicación no tiene precisamente un principio o final, se construye con cada interacción.

Es por esto que el proceso continuo del área junto con los docentes es un proceso de comunicación constante que se construye en cada momento, y se debe de gestionar a las partes involucradas para obtener los mejores resultados posibles; en este sentido es importante recalcar que en esta transición de la comunicación y especialmente en el área de docencia, el cambio de perspectivas es fundamental para poder adaptarse a las nuevas forma de comunicación que ya están presentes en estos tiempos.

El área de Tutorías y los docentes-tutores son una representación específica de lo que podría ser un síntoma general; para las generaciones mayores la comunicación es una jerarquía y émula una dirección unilateral, y que no acepta retroalimentación o que tiene un circuito cerrado, pero en estos tiempos eso no es posible, simplemente por los nuevos canales de comunicación y las tecnologías. Estas prácticas ya no son beneficiosas para las organizaciones e instituciones,

especialmente aquellas que tienen que balancear un número de públicos con diferentes características, edades y métodos de recepción de la información.

Esta es la complejidad de la comunicación; es inseparable de los procesos naturales que las propias personas llevan a cabo, y es por esto que también la comunicación depende en su totalidad de como la desempeñan los participantes. Las estructuras jerárquicas, unilaterales, se basan en interacciones dominantes; una persona o dirección da las órdenes, mientras que los públicos o trabajadores solamente las reciben y eso es todo. Es evidente con el análisis realizado y la investigación fundamentada es que estos métodos ya no funcionan en estructuras que tienden a ser colaborativas.

Por esta razón la conclusión final es que el objetivo final de la gestión, en el caso de esta investigación, es el de la creación de *comunidad*; la integración colaborativa de los elementos de una forma en la que el flujo de comunicación se autogestione y se nutra de forma natural y orgánica. Ya no es suficiente con solamente ejercer la comunicación desde una perspectiva unilateral y en la espera de instrucciones; la construcción del intelecto y de los contenidos debe ser un acto colaborativo en la que la responsabilidad no solamente reside en una sola parte, sino, que se nutre de la integración de la experiencia de todos los participantes.

Por ello, no hay perspectiva más importante que ha otorgado esta investigación que el comprobar que la gestión de la comunicación es un proceso continuo en el que deben de participar todos los integrantes que forman parte de ella; la gestión de la comunicación es un proceso que comienza en el individuo y se expande a través de las interacciones personales, laborales, familiares, etc. El acto de comunicar y tener una conversación ya contiene en sí mismo un acto de gestión y ajuste del contenido que se intercambia.

En la docencia la comunicación es una herramienta elemental; esto es porque la docencia es un acto puramente comunicativo. Desde su concepción, la docencia es el intercambio puro de conocimiento, y esto requiere de una refinación total de la comunicación y una autogestión continúa para siempre poder transmitir la información a la otra persona con una intención de aprendizaje, lo cual es un acto

que se ha transformado, al igual que la comunicación, desde hace varios años. Si hay un área que ha tenido transformaciones igual de importantes que la comunicación, es el área educativa.

Esta investigación es la culminación de la relación de la comunicación como elemento de gestión primordial e indispensable en el área de educación, específicamente con los docentes-tutores y la forma en la que abordan este rol. La gestión de la comunicación representa la interacción total y final de la interacción entre las dos áreas.

Recomendaciones

Se sugiere una segunda encuesta a los docentes para profundizar en los elementos expuestos dentro del análisis inicial; también para sustentar los contenidos pensados a elaborar para el plan de comunicación, hacer una evaluación de los productos y la opinión de los docentes. También analizar la posibilidad de sugerir un cambio de los formatos a nivel institucional, aunque esto tendría que ser un acuerdo entre las diferentes zonas y eleva el nivel de complejidad.

También otra de las sugerencias sería que los formatos se digitalizaran por completo; esto siguiendo con la idea de que debe existir un repositorio personal para los docentes tutores de la información del programa y que sería manejado a nivel institucional.

Respecto al contenido de esta investigación; las técnicas de investigación son las adecuadas, pero es necesario profundizar con una segunda ronda de estas para cuestionar y elaborar con la mayor información los mensajes, herramientas y actividades para los docentes y el área de tutorías. También elaborar una estadística total de las edades de los docentes, su condición respecto a la sensibilidad tecnológica que manejan y cuál es su percepción de las nuevas tecnologías y medios de comunicación.

Bibliografía

Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Investigación de Mercados*. México: McGraw-Hill.

Aguaded, I., & Kaplún, M. (Comps.). (2019). *Educomunicación: más allá del 2.0*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Alonso, M., & Matilla, L. (1990). *Imágenes en acción. Análisis y práctica de la expresión audiovisual en la escuela activa*. Madrid: Akal.

Andreu Abela, J. (2001). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Fundación Centro de Estudios Andaluces.

Arango, M. (2008). *Comunicación Estratégica: Un concepto en evolución*. *Signo y Pensamiento*, 27(53), 68-81.

Berger, A. A. (2011). *Media and Communication Research Methods: An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches*. SAGE Publications.

Bueno, C. M. (2003). *Comunicación Organizacional: Perspectivas y críticas*. San José: Editorial Universidad de Costa Rica.

Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección Libros de la Empresa.

Capriotti, P. (2013). *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: EUNSA.

Castañeda, M. A. (2006). *Comunicación Educativa*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Costa, J. (2012). *Dircom hoy: La función de dirección de comunicación, una función gestora de lo intangible*. Barcelona: Costa Punto Com.

Cruz, F. (2005). Educomunicación: retos y desafíos. *Comunicar*, 14(27), 37-42.

De Vicente Domínguez, A. M. (2004). Comunicación y Educación: Una relación necesaria. *Comunicar*, 22, 11-16.

García Jiménez, L. (2007). *Las relaciones públicas y la gestión de la comunicación*. Madrid: Editorial Síntesis.

Gómez, L. A. (2004). *Estrategias de comunicación organizacional*. México: Thomson.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.

Grunig, J. E. (Ed.). (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). *Excellence in Public Relations and Communication Management: A Study of Communication Management in Three Countries*. Routledge.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. México: McGraw-Hill.

Jensen, K. B. (Ed.). (2012). *A Handbook of Media and Communication Research: Qualitative and Quantitative Methodologies*. Routledge.

Kaplún, M. (1998). *Una pedagogía de la comunicación*. Madrid: Ediciones de la Torre.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de Marketing (15ª ed.). México: Pearson Educación.

Kunsch, M. M. K. (2003). Planificación de relaciones públicas en la comunicación integrada. São Paulo: Summus.

Martínez de Toda, J. (2007). Metodología de la investigación en comunicación. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia.

Méndez Álvarez, C. E. (2011). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Limusa.

Noguero, F. L. (2002). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Neiva: Universidad Surcolombiana.

Pavlik, J. V. (1987). Public Relations: What Research Tells Us. SAGE Publications.

Pérez, R. (2001). Estrategias de Comunicación. Barcelona: Ariel.

Reyes, G. (2015). Comunicación Organizacional: Enfoques y procesos. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.

Rodríguez Bravo, Á. E. (2001). La comunicación educativa: Una reflexión desde la práctica. Revista Latina de Comunicación Social, 43.

Rodríguez, J. I. (2007). Comunicación Estratégica: Las nuevas prácticas. Barcelona: UOC.

Rojas, J. J. (2010). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Barcelona: ESIC.

Sánchez Herrera, J. (2009). Planificación y organización de la comunicación empresarial. Madrid: ESIC Editorial.

Scheinson, D. (2010). Comunicación Estratégica: La clave del éxito para organizaciones públicas y privadas. Buenos Aires: Granica.

Solano, N. (2012). Comunicación interna en la gestión organizacional. Madrid: Editorial Fragua.

Túñez, M. (2001). La gestión de la comunicación en las organizaciones. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Van Ruler, B., & Vercic, D. (Eds.). (2004). Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice. Mouton de Gruyter.


Anexos

Capacitaciones

Departamento de Orientación Educativa y Apoyo Psicopedagógico / Zona Sur está presentando

La tutoría

Es el acompañamiento de los alumnos durante su tránsito en el bachillerato, con la finalidad de contribuir en su formación integral, para lo cual, se vale de las estrategias generadas, mediante actividades de orientación, asesoría y apoyo (Sistema de Educación Media Superior, 2010)



UAGro
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
TODOS GANAMOS
UAGro
PROCESOS DE CALIDAD

11:13 | cky-hjun-qyy


Héctor López, Departamento de..., JORGE SALOMO..., ROSA ELENA NO..., JORGE LUIS ABA..., ROSA ISELA ESC..., 6 más, Tú

Departamento de Orientación Educativa y Apoyo Psicopedagógico / Zona Sur está presentando

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORIAS

Programa estandarizado en sus procedimientos y acciones, los cuales están basados en:

- > **El Modelo Educativo MEUAGro.**
- > **El Plan de Estudios 2010.**
- > **Plan de Desarrollo Institucional**
- > **Los Requerimientos del Padrón de Buena Calidad a través del COPEEMS**



UAGro
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
PROGRAMA DE TUTORIAS NIVEL MEDIO SUPERIOR (PTNMS)

UAGro
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
TODOS GANAMOS
UAGro
PROCESOS DE CALIDAD

11:15 | cky-hjun-qyy

Héctor López, Departamento de..., JORGE SALOMO..., ROSA ELENA NO..., JORGE LUIS ABA..., ROSA ISELA ESC..., 6 más, Tú



11:20 | cky-hjun-qyy



Héctor López

Departamento de...

ROSA ELENA NO...

JORGE SALOMO...

JORGE LUIS ABA...

ALFONSO LOPEZ ...

8 más

TU



11:31 | cky-hjun-qyy



R

ROSA ELENA NO...

ALFONSO LOPEZ ...

Departamento de...

Hector López

JORGE SALOMO...

LUIS TORRESCAN...

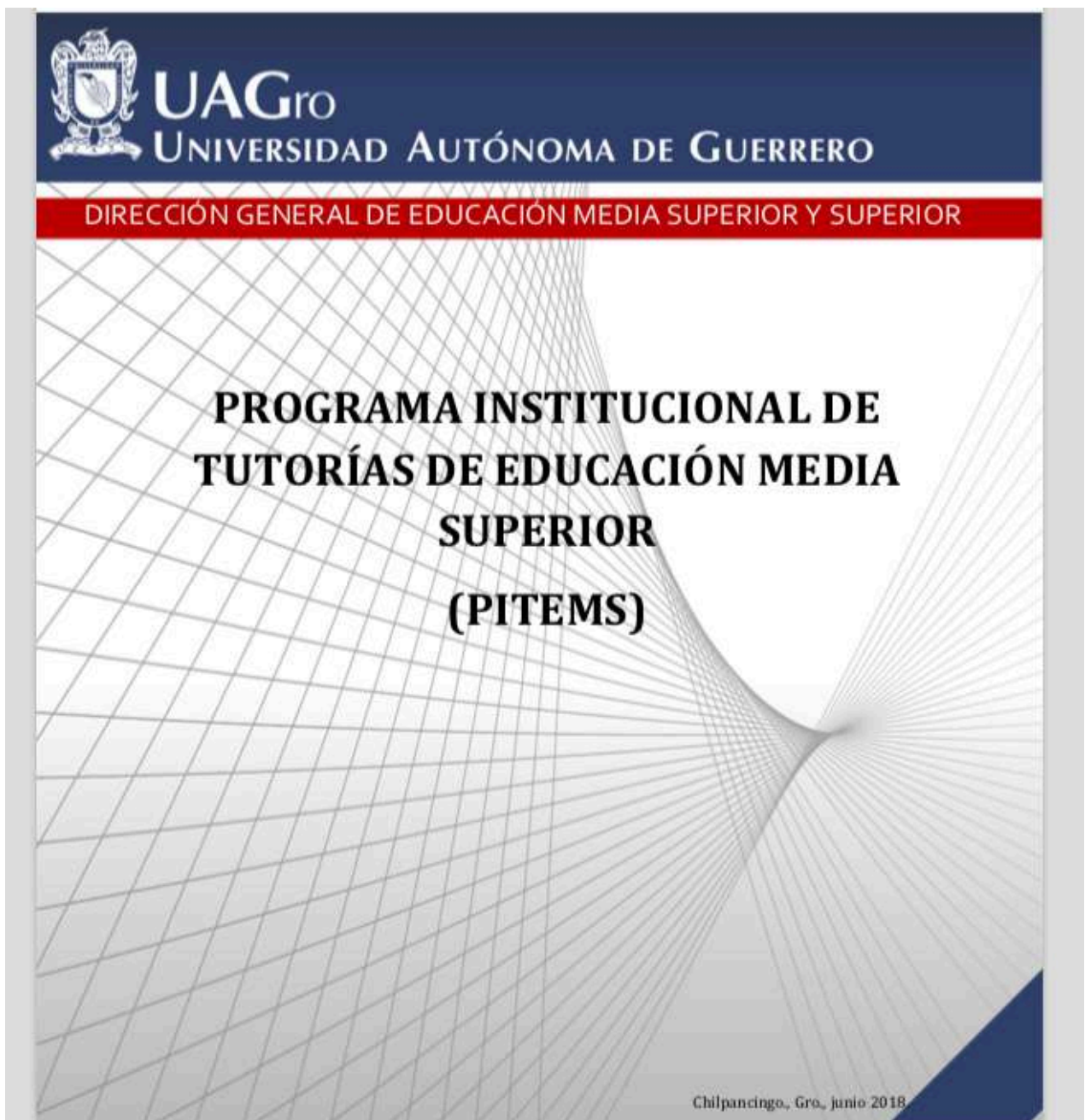
9 más

TU

Eventos



Manual



Encuesta y vaciado

Gestión de la comunicación del programa de tutorías de educación media superior y superior del Departamento de Acompañamiento a la Formación del Estudiante de la Zona Sur de la Universidad Autónoma de Guerrero.

El siguiente cuestionario es para conocer los conocimientos y preferencias que tienen los profesores tutores de las preparatorias de la zona sur de la Universidad Autónoma de Guerrero respecto al programa de tutorías de educación media superior del Departamento de Acompañamiento a la Formación del Estudiante.

Género:

Años como docente:

Preparatoria:

1. **¿Qué es lo primero que se le viene a la mente cuando piensa en el programa de tutorías?**

Abierta

2. **¿Cuál considera es el objetivo principal del programa de tutorías?**

Abierta

3. **En los últimos 6 meses, ¿recibió algún tipo de curso y/o capacitación respecto al programa de tutorías?**

Si

No

4. **Por favor, seleccione los formatos del programa de tutorías con los que se encuentra familiarizado.**

Plan de intervención tutorial

Expediente del estudiante

Carta compromiso para los padres de familia

Test sobre hábitos de estudio

Carta compromiso del estudiante tutorado

Canalización y seguimientos de estudiantes tutorados

Informe de las actividades del plan de intervención tutorial

Informe de actividades del plan de acción tutorial

5. **Por favor, seleccione los distintos medios de comunicación por los que se le hace llegar información al docente tutor respecto al programa de tutorías.**

Correo electrónico oficial

Whatsapp

Facebook

Oficio institucional
Reunión institucional (presencial/virtual)
Tablón de anuncios
Otro:

6. ¿Cuál considera es el rol principal del profesor tutor?

Abierta

7. Por favor, seleccione los distintos medios de comunicación que emplea para hacer entrega de los formatos e información al programa de tutorías como docente tutor.

Correo electrónico oficial
Whatsapp
Facebook
Oficio institucional
Reunión institucional (presencial/digital)
Tablón de anuncios
Otro:

8. ¿Considera que los formatos del programa de tutorías son sencillos de comprender?

Si
No

9. ¿Considera que los formatos del programa de tutorías son sencillos de contestar?

Si
No

10. Por favor, seleccione los distintos medios de comunicación que utiliza el docente tutor cuando se tiene que canalizar algún caso especial a través del programa de tutorías.

Correo electrónico oficial
Whatsapp
Facebook
Oficio institucional
Reunión institucional (presencial/digital)
Tablón de anuncios
Otro:

11. Si el docente tutor tiene alguna duda o sugerencia, ¿cuál es el medio de comunicación por las que estas se exponen?

Abierta

12. Respecto al contenido de las capacitaciones del programa de tutorías, ¿cuál considera es la información que más le ha servido obtener como docente tutor en estas capacitaciones?

Abierta

13. Respecto al contenido de las capacitaciones del programa de tutorías, ¿qué tipo de contenido sugiere debe ser expuesto y explicado con mayor énfasis?

Abierto

14. ¿Las fechas y/o calendarización del programa de tutorías se comunican con antelación a los docentes tutores?

Si
No

15. ¿Cómo describiría la comunicación entre los docentes tutores y el programa de tutorías?

Abierta

16. ¿El programa de tutorías le hace llegar a los docentes tutores sugerencias y/o correcciones respecto a sus actividades con los estudiantes?

Si
No

17. Por favor, mencione cuáles son los medios de comunicación por los que prefiere mantenerse informado del programa de tutorías como docente tutor.

Correo electrónico oficial
Whatsapp
Facebook
Oficio institucional
Reunión institucional (presencial/digital)
Tablón de anuncios
Otro:

18. Por favor, mencione actividades realizadas en la preparatoria donde labora que hayan sido organizadas por el programa de tutorías.

Abierta

Transcripción de entrevista a la encargada del área de Tutorías

Bueno, la primera pregunta es que si me puede contar acerca de los orígenes del área y cuáles son las funciones principales del área, si de hecho conoce el año de fundación, cómo es que surgió, ese tipo de cosas, mira. Podríamos decir que el área tiene dos orígenes, una en un plan de estudios de nivel medio superior en 1998, marca ya la existencia de programas de acompañamiento a la formación del estudiante, sin embargo, pues la mayoría nada más estaban en el plan de estudios, no se llevaba a cabo, pero en el 2010-2011 eran años en los que las escuelas preparatorias, principalmente de Acapulco, sufrían o padecían de violencia entre ellas mismas, es decir, había muchas bandas de manera interna y también con datos de pleitos de manera externa, es decir, entre las escuelas cercanas a Ruiz Cortines, que son preparatoria 2, preparatoria 27 y preparatoria 17, entre ellos había constantes peleas como se peleaban a pedradas, con varillas, en el cruce de vehículos quedaban en medio muchas veces afectados por pedradas, camiones, automóviles, etcétera, y no nada más era una situación, un problema que se afectara de manera interna, sino también de externa, afectaba a la población, afectaba comercios cercanos, afectaba automovilistas, transportes públicos, y bueno, en el 2012 esto fue un compromiso que hizo en campaña el ahora ex-rector Javier Zaldáñan Mazán, pues que iba a buscar la disminución de esta violencia, porque ya te digo, como era algo externo que afectaba, algo interno pero que afectaba de manera externa, pues ya la sociedad ya observaba, era constantemente en los medios de comunicación, señalaban estos pleitos, y fue un compromiso de campaña que él hizo, cuando él entra se le da pues esta seriedad y esta conformación de los departamentos psicopedagógicos, te digo por qué, porque era una demanda ya casi de tipo social y señalamientos a la universidad, así es que cuando él toma su primer periodo de rectoría es cuando empieza realmente a originarse los departamentos psicopedagógicos y el programa de tutorías, que el principal objetivo en ese entonces era erradicar la violencia que se vivía en Acapulco, sin embargo pues estos departamentos fueron creciendo a lo largo de zona sur, te puedo hablar, con el objetivo de dar este acompañamiento de tipo académico, social, psicosocial y de formación integral en general a los estudiantes del nivel medio superior.

Ok, bueno, según su experiencia, ¿cuántos años tiene en el puesto más o menos? Tengo 10 años, del 2013 a la fecha.

Entonces prácticamente desde que se instauró ya de manera oficial el área. Sí. Ok, y bueno, según su experiencia, ¿usted a quién considera son los grupos principales con el que el área interactúa? Con los departamentos psicopedagógicos de cada una de las escuelas preparatorias, quiero comentarte que en su mayoría tenemos, te puedo hablar de un 95% de escuelas preparatorias que tienen consolidados sus departamentos psicopedagógicos, el resto no, por cuestiones de tipo de recurso humano, esto implica, pues bueno, implicó en su momento la contratación de personal afín a estas áreas, es decir, psicólogos, pero no en todas las escuelas hubo contratación o descarga laboral de personal que pudiera estar al frente de estos departamentos psicopedagógicos.

Ok, y en ese caso, ¿cuántas prepas maneja la zona sur? Tenemos 24 prepas y te puedo decir que de esas 24, cerca de 4 o 5 no tienen departamento por distintos factores, el principal es el recurso humano, porque se tiene que llevar a la contratación de más personal. Ok, bueno, igual, ¿cuáles son las problemáticas que se ha topado que son más puntuales y que siempre reinciden? Mira, esta área coordina dos programas, por así decirlo, lo que tiene que ver con los departamentos psicopedagógicos, te digo, capacitación, seguimiento, acompañamiento, supervisión, de todo lo que tiene que ver los departamentos, las acciones que realizan los departamentos psicopedagógicos, pero también del programa de tutorías. El programa de tutorías no había necesidad de contratar persona nueva, porque son los docentes de tiempo completo, preferentemente, así se marcan los planes de estudio, con acción tutorial.

Ahí no habría, en teoría, no habría por qué haber problemas de tener o no personal, a diferencia de los departamentos psicopedagógicos, porque, repito, el programa de tutorías son docentes que ya están, que se les tienen que llevar a cabo la función de las tutorías. Uno de los problemas que nos hemos encontrado nosotros es el trabajo con el programa de tutorías, ¿por qué? Porque son docentes que, aunque su carga académica dice que tiene que llevar ciertas horas a la semana de tutorías, ellos lo consideran como una carga más a su trabajo, es decir, ellos tienen que hacer,

supuestamente, investigación, docencia, gestión y tutorías, pero cuando les dices que está este programa, que lo tienen que llevar a cabo, existe mucho el rechazo, porque es más, lo consideran ellos, lo ven como más trabajo a lo que realizan en sus horas de clase. Ok, entonces, ¿ese consideraría es el mayor problema que tienen? Sí.

¿Y en el área psicopedagógica no...? En el área psicopedagógica, te digo, en ocasiones la falta del personal o en ocasiones de los directivos, la falta del compromiso para meter en sus horarios, en el horario escolar del alumno, la hora determinada de tutoría. De psicopedagogía es una hora a la semana, al igual que la de tutorías, les hemos dicho a los directivos, no va a funcionar este programa si en su horario de clases el alumno o el grupo no tiene escrito que tiene que tomar su hora de tutoría y su hora de lo que implica el trabajo de los psicopedagógicos. Bueno, y con estos problemas que usted ha detectado, ¿ha habido cambios o va a se han llevado a cabo durante mucho tiempo? Ya lleva 10 años en el puesto.

Entonces, ¿ha habido ciertos cambios en planes, en estructura de estrategias? ¿Cuáles han sido? Mira, primero, en planes viene marcado, en los planes. Si tú revisas un plan de estudios, viene marcado, establecido la hora de tutorías y la hora de psicopedagogía. Lo que tiene que ver es con el trabajo de los psicopedagógicos.

El problema aquí, y se ha trabajado a lo largo de estos años, es concientizar tanto a directivos como a docentes de la importancia de estos trabajos de acompañamiento a la formación del estudiante, reestructurar, decirles la importancia de que se tiene que llevar a cabo. Esto fue de los primeros cambios en la concientización de todo lo que involucra el trabajo psicosocial, psicoacadémico con los alumnos. Porque, te digo, en planes no hay mucho que cambiar porque ya viene implícito.

Estos planes se llevan ante el consejo universitario, ante un grupo de evaluadores para ponerlos a cabo, llevarlos a cabo. Acabamos de tener un cambio de plan de estudios, entró en vigencia en este ciclo escolar y también viene marcado el trabajo de la tutoría y el trabajo de la orientación profesigráfica y psicopedagógica. Y a nivel de áreas, ¿cambio en su estructura organizativa? Por ejemplo, supongo que se

tiene que acoplar con las otras áreas, no solo la zona sur, sino las otras zonas y llevan una especie de plan como área, este alineamiento.

Sí, hay acciones generales, es decir, que llevan toda la universidad como tal, algunas fechas, algunas acciones, principalmente en entrega de planes, entrega de informes, algunas actividades que sí se manejan de manera lineal en toda la universidad a través de las tres áreas importantes que existen, zona centro, zona norte y zona sur, que es en la que estamos aquí presentados. Ok, y los maestros, en el caso de las tutorías, los maestros manejan productos entregables, que eso supongo es lo que aquí reciben. En esa cuestión, ¿cuáles son los problemas o las principales cuestiones que han encontrado con la entrega de esos productos? Alteraciones de los formatos, que son formatos institucionales, es decir, toda la universidad lleva lo mismo, es decir, estas tres zonas que te acabo de mencionar, norte, sur y centro, tienen homogeneizados sus formatos, a veces algunos docentes los alteran, no hay, a pesar de que tienen capacitaciones constantemente, no está llenado correcto, ¿por qué? Porque omiten, por cierta información, esto no lo hice, no lo llené, lo dejan en blanco, y otra problemática que encontramos, ¿me permitas contestar? Bueno, sí, otra situación es, por ejemplo, que podemos encontrar una inconsistencia entre lo que tienen en su planeación, que llevan a cabo en los planes a inicio de semestre, y las actividades que reportan en sus informes, ¿no? Suele haber variación de lo que planearon con lo que realmente ellos presentan, y a pesar de que hay escuelas que pueden estar llevando a cabo las tutorías, muchas veces encontramos que es muy baja la participación de docentes tutores, es decir, te puedo estar hablando de que una escuela está registrada que efectivamente sí lleva las tutorías, pero de 15, 20 docentes que la tienen que llevar a cabo, a lo mejor el 50% realmente entrega y realiza verdaderamente la acción tutorial.

Ok, y bueno, ¿cuáles son las actividades o acercamientos que más les han funcionado para esos problemas? Considero que dos cuestiones, uno, la capacitación constante, es decir, cuando vemos que un docente no tiene herramientas o estrategias, ¿qué es lo que va a realizar? Pues bueno, les damos este acompañamiento para que ellos sepan ante una problemática, detectar qué tipo de actividades ellos pueden estar realizando de acuerdo a un diagnóstico grupal que ellos deben de tener previamente. Otra situación que nos ha ayudado es, con varios

de los tutores, el trabajo colaborativo externo, es decir, instituciones que pueden ayudarnos a solventar ciertas problemáticas, como por ejemplo, trabajar con un centro que se llama Centro de Atención Primaria en Adicciones, mejor conocido como un MCAPA, y ellos van y dan pláticas, talleres, es decir, ayudamos a que el tutor también sea un gestor para que él pueda dar solvencia o solución a estos problemas que ellos están enfrentando. El trabajo colaborativo externo, es decir, instancias externas vienen y trabajan con alguna problemática determinada.

Y bueno, aquí a nivel del área, ¿ustedes dependen de otra área aquí en coordinación? Sí, esta es un área, un departamento que depende de una coordinación llamada coordinación de nivel medio superior y superior de la zona sur. Entonces, ¿ustedes les pasan su información a ellos? Tipo informes y tipo planes, o sea, los planes y las actividades que vamos a hacer y la realización de informes, esto se hace normalmente de manera anual o semestral, según se solicite, porque hay periodos. Y, por ejemplo, ¿aquí en el área tienen, digamos, alguna calendarización de objetivos de que necesitamos que en cierto tiempo tales escuelas nos den todo su trabajo, renuevan esos objetivos o renuevan esas fechas cada semestre o cada cuánto tienen que cambiar el ritmo, por así decirlo? Se renueva por indicación general de manera anual.

Toda la universidad, en todos sus departamentos, tiene algo que se llama POA, Plan Operativo Anual, y en este plan, te repito, de manera anual, se están renovando fechas y algunas de las actividades. Esas actividades normalmente cambian nada más de semestre a semestre. Hacemos una división, aunque es anual, y nosotros así lo presentamos, se ve una variación ligera entre las actividades del primer semestre con las del segundo semestre, porque las escuelas preparatorias con las que trabajamos se manejan por semestre.

¿Y más o menos cómo se ve un semestre en organización para ustedes? Más o menos, ¿cómo empiezan, cuál es su momento del medio y su final? Pues bueno, todo tiene que ver con acciones. Por ejemplo, hay acciones muy específicas que se realizan en un semestre, aunque es a mediados ya de lo que compete al Plan Operativo Anual, pues para nosotros arrancamos un semestre de tipo escolar con el curso de inducción. Por ejemplo, cada vez que arranca un ciclo escolar nuevo,

aunque no es al año lectivo, nosotros arrancamos con actividades bien específicas, capacitación, orientación, para la elaboración del curso de inducción a la vida universitaria.

Tenemos actividades específicas en fechas, por ejemplo, ahorita también estamos con la oferta educativa hacia el nivel superior, que son acciones de manera específica, que por más que queramos, no podemos mover el calendario, ¿por qué? Porque no tendrían la misma efectividad, ¿no? No podemos hacer un curso de inducción en mayo, cuando esto se hace normalmente en agosto, los últimos días de agosto, septiembre, cuando arranca un ciclo escolar. Ok. Y esta ya es una pregunta así más concreta.

Si tuviera una necesidad esencial que cubrir en estos momentos, ¿cuál sería? ¿Qué es lo que consideras la necesidad más grande que tiene el área y que le gustaría cubrir? Tener consolidados al 100% los departamentos psicopedagógicos, esto te repito, es cuestión ajena a nosotros porque tiene que ver con recursos humanos, que esté formalizado a través de nuevas contrataciones, diversas cosas que se tienen que hacer para que haya personal en todos los departamentos psicopedagógicos, ¿no? Y elevar el número de docentes, tutores que participan en las tutorías en cada una de las escuelas preparatorias. Ok, y por ejemplo, en esa parte del, entiendo que es la parte de la contratación, pues es ajena. Se escapa, sí, pero en la parte, por ejemplo, de los maestros tutores, ¿cuál considera que sería una buena acción para que se interesara? Porque por lo que comenta es más que nada falta de interés y también que lo consideran una carga más tener que llevar las tutorías.

Pues ahí considero que se ha estado trabajando y fortaleciendo con la sensibilización sobre la importancia de las tutorías, ¿no? Por parte de los directivos, para darle este seguimiento, ¿no? Tengo que reforzar que esta situación sí es una obligatoriedad, principalmente en los docentes de tiempo completo, ¿no? Se excusan, entonces, no todos los docentes que están frente a grupos son de tiempo completo, pero muchas veces también el compromiso de directivos para poder fortalecer que este programa sí marca cierta obligatoriedad. Ok, entonces, y otra pregunta, de las prepas que maneja, por ejemplo, ¿cuál considera, no cuál es la

mejor, verdad, pero cuál considera que hace que una prepa tenga mejor rendimiento en ese sentido y otra no tanto? Yo considero que el involucramiento de los directores, cuando están atentos sobre estos programas, participan de alguna manera en estos programas, sí he visto así como que la diferencia en cuanto al compromiso, ¿no? Por ejemplo, tengo una escuela preparatoria, considerada dentro de Acapulco, que la directora siempre está al pendiente, ¿no? Si hay una capacitación para ellos, si hay una convocatoria general en cuanto se emiten oficios por parte de esta área, siempre está al pendiente de las entregas, de los plazos, de las actividades, ¿no? Involucra también constantemente a este tipo de áreas cuando ellos desarrollan también alguna actividad propia de su escuela, ¿no? Te digo, este involucramiento, y como están muy al pendiente los directores, como que los maestros comprenden más el compromiso de los trabajos que se tienen que llevar a cabo. Ok, ¿y cuál es su medio principal de comunicación con las áreas? Por correo, o sea, ¿cuál es el medio oficial que utilizan? Correo electrónico institucional.

Ok, ¿con cada uno de los departamentos en las prepas? De los departamentos y para los directivos. Y el secundario es el reforzamiento a través del WhatsApp. Ok, sí, bueno.