



Esta obra está publicada bajo la licencia [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## Modelo de gestión tutorial para la formación integral del estudiante universitario

### Tutorial management model for the comprehensive training of university student

Patricia Yudif Llatas Chaupe<sup>1,\*</sup> ; Jeanette Baldramina González Castro<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Escuela de Posgrado, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

\*Autor correspondiente: [patty.llatas@gmail.com](mailto:patty.llatas@gmail.com) (P. Llatas).

Fecha de recepción: 31 01 2025 Fecha de aceptación: 25 06 2025.

#### RESUMEN

Esta investigación busca caracterizar la gestión tutorial orientada a mejorar la formación integral del estudiante de la Universidad Privada Antenor Orrego, de Trujillo. Se aplicaron dos cuestionarios, uno para medir la Gestión Tutorial, aplicado a los docentes gestores de la Tutoría y otro para medir la Formación Integral aplicado a los estudiantes. Los resultados demostraron que la gestión tutorial se caracteriza por ser eficiente, en la percepción del 89% de tutores, sin embargo, solo el 37% de los estudiantes consideran lograda su formación integral, un 26% la considera en proceso y un 12% de estudiantes la considera en inicio, a partir de los resultados, se propone un modelo integrado de gestión tutorial para mejorar la formación estudiantil.

**Palabras clave:** tutoría universitaria; desarrollo Integral; educación superior.

#### ABSTRACT

This research seeks to characterize tutorial management aimed at improving the comprehensive training of students at the Antenor Orrego Private University in Trujillo. Two questionnaires were applied, one to measure the Tutorial Management, applied to the teachers who manage the Tutorial and the other to measure the Integral Formation applied to the students. The results showed that tutorial management is characterized by being efficient, in the perception of 89% of tutors, however, only 37% of students consider their integral formation achieved, 26% consider it in process and 12% of students consider it at the beginning, based on the results, an integrated model of tutorial management is proposed to improve student formation.

**Keywords:** university tutoring; comprehensive development; higher education.

#### INTRODUCCIÓN

La tutoría universitaria es un componente clave para la formación integral de los estudiantes, ya que contribuye con su desarrollo académico, social y personal a través del acompañamiento y la atención a sus necesidades específicas. Las instituciones de educación superior han intensificado sus esfuerzos para optimizar las prácticas tutoriales, buscando elevar la calidad educativa y formar profesionales competentes y éticos. La tutoría se concibe como un proceso reflexivo y de apoyo que facilita la profesionalización y el fortalecimiento de capacidades (Burgos, 2019). Según el Ministerio de Educación (2015), esta práctica promueve el desarrollo integral de los estudiantes al

atender sus dimensiones socioemocionales, cognitivas y académicas.

Según lo expresado por Álvarez y Álvarez (2015) la tutoría surge como un intento de dar respuesta a las necesidades de la universidad y de los estudiantes a través de una atención más personalizada, que sea capaz de asumir su diversidad y multiculturalidad y se convierta en un sistema de soporte a la educación superior. No obstante, la literatura evidencia deficiencias en la implementación de modelos de gestión tutorial. Estas incluyen: la falta de planificación y desarrollo efectivo del Plan de Acción Tutorial (PAT), ausencia de una estructura metodológica y de gestión adecuada para la función tutorial, necesidad de definir el

perfil del tutor y las acciones concretas a realizar, escaso compromiso para asumir el rol del tutor por parte del profesorado y de la institución, así como el mínimo impacto de la tutoría en la formación integral del alumnado (Álvarez y Álvarez, 2015). Otras de las debilidades, que refieren los autores son: la poca tradición en el uso de las TIC en el desarrollo del PAT, en la gestión y seguimiento del alumnado, deficiente difusión de la acción tutorial, cuyos objetivos; en ocasiones, no coinciden con las expectativas y necesidades del alumnado, carencia de un verdadero seguimiento y evaluación de la acción tutorial y finalmente, la falta de interés del alumnado y el tiempo requerido del profesorado para realizar su tutoría.

Un aspecto resaltante para la implementación y eficiencia de la tutoría se encuentra en la gestión del modelo tutorial que se alinee a la normatividad (Pantoja, 2016). En este contexto, la gestión tutorial se enfrenta a desafíos significativos para adaptarse a modelos de gestión flexibles (Gairín, 2013). En este mismo sentido, Pérez (2013), enfatiza la necesidad de una organización que atienda las necesidades de todos los involucrados. Burgos (2019) y Bolaños (2014) destacan las dimensiones claves y los momentos críticos en la formación integral del estudiante que deben ser consideradas en la gestión tutorial a la hora de planificar, ejecutar, monitorear y evaluar sus acciones. Valderrama (2008) manifiesta que el desarrollo integral de un individuo se manifiesta en dimensiones interrelacionadas (ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética y corporal). Venegas (2018) identifica cuatro dimensiones críticas para la eficacia de la tutoría: tareas y procesos, gestión organizativa, sistemas de participación y cultura institucional. Estas dimensiones resaltan la necesidad de enfoques más integrales y personalizados para fortalecer la acción tutorial en las universidades.

Entre los modelos relevantes, destacan el modelo centrado en el estudiante (Van Veen et al., 1997), el modelo integral (Rodríguez, 2001) y el modelo de retención de Tinto (Tinto, 1975). Estos enfoques subrayan la importancia de la tutoría como una estrategia que no solo atiende al desarrollo académico, sino también al personal, social y profesional, promoviendo la participación del estudiante en su proceso formativo.

En el caso de la Universidad Privada Antenor Orrego, la tutoría se concibe como una estrategia institucional para apoyar la formación integral de los estudiantes. Sin embargo, un estudio exploratorio con estudiantes evidenció que las acciones tutoriales presentan áreas de mejora, como la retroalimentación docente, la claridad en

las funciones tutoriales y la integración de actividades que respondan a las necesidades reales de los estudiantes, incluyendo tutorías entre pares y talleres enfocados en liderazgo y técnicas de estudio.

A partir de este panorama, el presente estudio busca caracterizar la gestión tutorial orientada a mejorar la formación integral de los estudiantes. Los objetivos incluyen identificar las categorías más frecuentes de las dimensiones de gestión tutorial y formación integral, establecer relaciones entre ambas, y diseñar un modelo de gestión tutorial para optimizar la formación integral de los estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Este estudio está alineado con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, que busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje durante toda la vida. Metodológicamente.

El objetivo de la presente investigación es caracterizar la gestión tutorial orientada a mejorar la formación integral del estudiante de la Universidad Privada Antenor Orrego, de Trujillo y a partir de esto, diseñar un modelo de gestión tutorial para la formación integral del estudiante de dicha institución.

## METODOLOGÍA

El estudio fue orientado a estudiantes de los programas de estudio de la Universidad Privada Antenor Orrego. El tipo de diseño de investigación es el descriptivo –propositivo, aplicada.

Comprendió la aplicación de dos instrumentos validados por juicio de expertos, a toda la población de 18 docentes gestores de la tutoría en la Universidad, así como a 351 estudiantes matriculados entre el quinto al último ciclo de estudios, determinados por muestreo aleatorio simple con población finita.

Para medir la gestión tutorial, se adaptó el cuestionario de Venegas (2018), dicho instrumento constó de 21 ítems y se aplicó a los gestores de tutoría, asimismo, para evaluar la formación integral del estudiante, se adoptó el cuestionario de Burgos (2019), el que incluyó 35 ítems de opción múltiple.

Por la magnitud de la muestra, el instrumento que mide la formación integral fue evaluado mediante la prueba de confiabilidad del Alfa de Cronbach, a través de una prueba piloto aplicada a 25 estudiantes.

Para la gestión tutorial, las categorías utilizadas fueron: deficiente, medianamente eficiente y eficiente, mientras que, para la formación integral, se medió en base a las categorías: en inicio, en proceso, logrado y logro destacado.

En función al objetivo general, se procesó y analizó los datos de la categoría más frecuente a nivel global de gestión tutorial y formación integral, construyéndose tablas de frecuencias y el gráfico de barras simple. La evaluación de datos para los objetivos específicos se realizó mediante la técnica del análisis descriptivo, empleando las hojas de cálculo de Microsoft Excel 2019 y SPSS para sintetizar las tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas simples, así como gráficos de barra. Posteriormente se diseñó una propuesta de modelo gestión tutorial orientada a la formación integral del estudiante de la Universidad Privada Antenor Orrego.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la Tabla 1 se observa que la gestión tutorial orientada a mejorar la formación integral del estudiante de la Universidad Privada Antenor Orrego se caracteriza por ser eficiente con un 89%, seguida de medianamente eficiente con un 11%, asimismo.

**Tabla 1**

Categoría más frecuente a nivel global de gestión tutorial implementada en la Universidad Privada Antenor Orrego, 2023

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Gestión Tutorial	Deficiente	0	0%
	Med. eficiente	2	11%
	Eficiente	16	89%
Total		18	100%

Dichos resultados sobre la gestión tutorial que la considera eficiente destacan una clara definición de tareas, una cultura institucional compartida y una adecuada vinculación con los programas de estudio y sistemas de participación donde los docentes y profesionales que dan soporte se involucran en la planificación.

Sin embargo, la percepción de algunos gestores que califican la gestión tutorial como solo medianamente eficiente, sugiere la existencia de necesidades aún por atender. Este hallazgo se relaciona con lo expresado por Álvarez y Álvarez (2015), quienes destacan que la tutoría debe adaptarse a las necesidades del alumnado mediante una atención más personalizada. A su vez, Pantoja (2016) resalta que los aspectos administrativos son determinantes en el desempeño de los tutores, subrayando la importancia de optimizar estos procesos para garantizar una gestión tutorial más efectiva.

Por otro lado, en la Tabla 2 se identifica que la formación integral se caracteriza como logrado con un 37%, seguido de en proceso con un 26%, y un 25% que considera como logro destacado, sin embargo, un menor pero importante porcentaje, lo ubica aún en inicio 12%.

**Tabla 2**

Categoría más frecuente a nivel global de formación integral en la Universidad Privada Antenor Orrego, 2023

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Formación Integral	En inicio	43	12%
	En proceso	93	26%
	Logrado	129	37%
	Logro destacado	86	25%
Total		351	100%

En cuanto a la formación integral del estudiante, la mayoría la considera lograda, reflejando el interés institucional en su desarrollo. Sin embargo, un porcentaje significativo la ve aún en proceso, y algunos no se sienten identificados con las acciones tutoriales, considerándolas en inicio.

De manera similar, los resultados de este estudio revelaron que, en la Universidad Privada Antenor Orrego, solo el 37% de los estudiantes considera lograda su formación integral, mientras que un 26% la percibe en proceso y un 12% aún en inicio. Este hallazgo se alinea con lo señalado por Álvarez y Álvarez (2015), quienes identificaron en las universidades de España déficits significativos en los modelos tutoriales, como la falta de una estructura metodológica adecuada, la ausencia de un perfil definido del tutor y un impacto limitado en la formación integral del alumnado. Por lo tanto, resulta crucial rediseñar las estrategias tutoriales para superar estas debilidades estructurales y potenciar el desarrollo integral de los estudiantes universitarios.

Respecto a la categoría más frecuente por cada una de las dimensiones de gestión tutorial, se obtuvo que para las cuatro dimensiones: tareas y procesos, cultura institucional, gestión institucional y el sistema de participación de las personas se encuentran como eficiente en su mayoría, sin embargo, un porcentaje importante considera como medianamente eficiente a la gestión institucional, ya que aunque no trabajan de forma aislada, no tienen un gran alcance en dar un soporte formativo y técnico a los agentes involucrados en la acción tutorial. Asimismo, la toma de decisiones para la mejora de la gestión se orienta al progreso de acciones, pero no siempre es un proceso participativo.

Otra de las dimensiones por mejorar es la que corresponde a tareas y procesos, identifican que la planificación no siempre es diseñada de forma colaborativa, viene a nivel institucional hacia los programas de estudio, además, no todos los gestores participan de las etapas previas (antes del inicio de carrera).

Esto se relaciona con lo que afirman Álvarez y Álvarez (2015), quienes sostienen que, para desarrollar plenamente la tutoría, es necesario reorientar el modelo actual. Esto

implica neutralizar la falta de tradición tutorial organizando una estructura que brinde soporte formativo y tecnológico para implementar el Plan de Acción Tutorial, incluyendo diversas modalidades de tutoría. Además, subrayan la importancia de un plan de formación inicial y continua para el profesorado - tutor y la coordinación de la tutoría, involucrando otros servicios de la universidad.

La identificación de la categoría más frecuente en las dimensiones de la formación integral es la siguiente: ética, estética, espiritual y cognitiva se categoriza como logro destacado; la comunicativa como logrado; y la afectiva y corporal como en proceso. Esto se vincula con lo dicho por Burgos, R (2019) y Bolaños, A. (2014): "existen diversas dimensiones dentro de la formación integral

de los estudiantes universitarios que deben ser mejoradas, así como momentos claves durante la formación profesional...".

Además, Rodríguez (2001) señala que un Modelo de Tutoría Integral aborda las dimensiones académica, profesional y personal del alumno de manera global. Este enfoque promueve el desarrollo integral del estudiante en sus aspectos intelectual, afectivo y profesional.

A partir de los resultados, se propone un nuevo modelo de tutoría enfocado en la formación integral del estudiante, con el objetivo de contribuir al logro de competencias de egreso y favorecer su permanencia y egreso oportuno. Este modelo incide en las dimensiones académica, socioemocional, corporal y pre profesional mediante estrategias intencionales.

**Tabla 3**

Cambios y elementos del Modelo de Tutoría Integrada para la formación integral del estudiante de la UPAO

Elementos	Tutoría actual	Tutoría integrada
Concepción	Apoyo puntual y retroactivo, no se vincula con la formación de competencias, sólo atiende algunas de las dimensiones de la formación integral.	Integrada a la acción docente y al itinerario formativo del estudiante, toma en cuenta las competencias de egreso y se orienta a la formación integral, atendiendo todas las dimensiones. Es de carácter preventivo.
Rol del profesor	Se vincula con la acción docente pero sólo para un apoyo puntual dentro de las clases, no se vincula con el itinerario formativo del estudiante, tiene carácter retroactivo.	Integrada en la acción docente y se vincula con en el itinerario formativo del estudiante (competencias), usa estrategias metodológicas para la retroalimentación académica, habilidades de comunicación afectiva, compromiso ético y vida saludable.
Dimensiones	Estudiantes: Académico, personal- social, pre profesional	Académica, socioemocional, afectiva, corporal y pre profesional.
Metodología	Tutoría individual: sólo orientada a lo personal- social, a cargo de un docente tutor por carrera. Tutoría grupal: para resolver dudas respecto a lo académico en el aula, a cargo del docente de la asignatura y personal –social mediante talleres, a cargo del docente tutor del programa.	Grupos de estudio: fuera del horario de clases. Tutoría entre pares: acompañamiento a estudiantes ingresantes con problemas de aprendizaje e inclusión. Tutoría para docentes: asesoraría y monitoreo a los docentes en el uso de estrategias de aprendizaje y habilidades de comunicación. Consejería y acompañamiento individual a estudiantes priorizados por riesgo socioemocional y orientación laboral. Talleres grupales de prevención a cargo de psicólogos.
Etapas o momentos de la tutoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento a los estudiantes del Programa de Nivelación en Competencias de Ingreso.</li> <li>Apoyo Pedagógico durante la formación Profesional.</li> <li>Orientación para la inserción laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pre ingreso.</li> <li>De Ingreso e inducción</li> <li>De Trayectoria</li> <li>De Egreso</li> </ul>
Temporización	Semestral	Anual
Agentes	Especialista de Tutoría institucional Docente tutor gestor de cada programa de estudio Docente de asignatura Estudiante Soporte: psicólogo, psicopedagogo, coordinador de Bolsa de Trabajo	Coordinador General de Tutoría Tutores gestores de facultad Tutores de reforzamiento (grupos de estudio): Tutores socioemocionales: psicólogos Docentes de asignaturas Tutor Par Estudiante
Evaluación e indicadores	Tasa de deserción de I ciclo Tasa de deserción de II al último ciclo Tasa de desaprobarción por asignaturas Porcentaje de estudiantes en 2da, 3era y 4ta matrícula. Porcentaje de estudiantes que reciben orientación para inserción laboral.	Porcentaje de estudiantes en riesgo atendidos en pre ingreso. Rendimiento académico en asignaturas claves. Tasa de deserción global Porcentaje de estudiantes en 2da, 3era y 4ta matrícula. Porcentaje de satisfacción personal y emocional. Porcentaje de satisfacción con la experiencia universitaria: docentes, servicios, calidad de relaciones interpersonales. Porcentaje de participación de estudiantes en actividades físicas promovidas por la universidad. Porcentaje de estudiantes de los últimos ciclos participantes en eventos relacionados con la inserción laboral. Porcentaje de estudiantes egresados anualmente.

Dicho modelo incluye desarrollar acciones tutoriales en 4 etapas: i) Pre ingreso, ii) De ingreso, de trayectoria (durante la universidad), de egreso (decisión de salida).

Se proponen los siguientes objetivos:

i) Caracterizar a los ingresantes según su trayectoria escolar, perfil y aspectos demográficos y socioeconómicos.

ii) Identificar y apoyar a los ingresantes que necesiten nivelar competencias, recibir apoyo inclusivo o resolver problemas de aprendizaje antes de iniciar su formación profesional.

iii) Promover el compromiso del ingresante con su carrera, así como su adaptación e integración a la vida universitaria.

iv) Identificar estudiantes en alto riesgo académico y socioemocional, desarrollando estrategias en aprendizaje, inteligencia emocional y salud física.

v) Asesorar y monitorear a los docentes en el uso de estrategias metodológicas para mejorar la retroalimentación académica y habilidades de comunicación. vi) Orientar a los estudiantes de los últimos ciclos en el desarrollo de habilidades y competencias para su inserción laboral.

En la Tabla 3 se aprecian los cambios surgidos del Modelo actualizado respecto a la concepción, objetivo, contenidos, metodología de la tutoría y al rol del docente.

El modelo de gestión tutorial orientado a la formación integral del estudiante universitario del presente estudio destaca la importancia de abordar las dimensiones: académica, socioemocional, afectiva, corporal y pre profesional.

Los resultados indican que este enfoque no solo facilita la adaptación e integración de los ingresantes, sino que también contribuye a la mejora de competencias esenciales para su desarrollo académico y profesional. Este nuevo modelo se adapta a las necesidades particulares identificadas en la institución en la que se aplicó la investigación. Asimismo, la importancia radica en su potencial para influir en sus políticas de gestión educativa de y en la implementación de prácticas que promuevan el éxito y bienestar estudiantil.

## CONCLUSIONES

Se identifica que las dimensiones cultura institucional y la participación de las personas son consideradas como las más eficientes respecto a la gestión tutorial éstas se vinculan con las dimensiones más altas de la variable formación integral como son: la dimensión sociopolítica, estética, ética y espiritual.

Las dimensiones más bajas en la gestión tutorial, como tareas y procesos, y gestión institucional, son consideradas medianamente eficientes y se relacionan con las

dimensiones de formación integral de menor calificación, como la corporal y afectiva. Esto sugiere que la gestión tutorial no aborda adecuadamente el desarrollo de habilidades blandas en los docentes ni incluye la dimensión corporal. Además, la falta de soporte administrativo y una planificación que no involucra a todos los agentes limitan la atención a los estudiantes, priorizando solo a los de riesgo académico.

La propuesta de un nuevo modelo de gestión tutorial orientado a la formación integral del estudiante universitario permite la implementación de estrategias que fortalezcan la gestión tutorial, abarcando las dimensiones identificadas y promoviendo un enfoque más integral en el desarrollo de los estudiantes universitarios.

Futuros trabajos podrían explorar la aplicación del modelo en diferentes instituciones de educación superior, así como la evaluación a largo plazo de su impacto en la permanencia y el egreso de los estudiantes. Además, sería meritorio investigar cómo las tecnologías digitales pueden integrarse en esta gestión tutorial para mejorar la comunicación y el seguimiento del proceso formación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbizu, F., Del Castillo, L. y Lobato, C. (2004). Las representaciones de la tutoría universitaria en profesores y estudiantes: estudio de caso. *Educación XXI: Revista de la Facultad de Educación*, 7, 135-169.
- Álvarez, M. y Álvarez, J. (2015) La tutoría universitaria: del modelo actual a un modelo integral. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18(2), 125-142. <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.18.2.219671>
- Bolaños, A. (2014) *Proyecto de acompañamiento a estudiantes de pregrado de la facultad de educación*. (Pos grado) Pontificia Universidad Católica Del Perú. (p. 43).
- Burgos, R. (2019) *Modelo de Gestión de Tutoría según Mentoring para mejorar la formación integral del estudiante de la Escuela de Administración*, 2018, Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.
- Cabrera, B. (2015), *Propuesta de un Programa de Formación de Tutores para el desarrollo de Habilidades Tutoriales de los alumnos de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la UNT*. (Doctorado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Gairín, J, Muñoz, J. L., y Rodríguez, D (2009) Estadios organizativos y gestión del conocimiento en instituciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS) XV(4)*, 620-234
- Gairín, J. (2013). *La actividad en el aula y la tutoría académica*. Departamento de Pedagogía Aplicada - Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Ministerio de Educación Nacional (2015). Decreto 1295. Recuperado de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles229430\\_archivo\\_pdf\\_decreto1295.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles229430_archivo_pdf_decreto1295.pdf)
- Pantoja, E. (2016) *El papel del tutor en el Programa de Tutorías en la Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional*, Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales, México.

- Pérez, F. (2013). *Tutoría universitaria: ¿Un elemento de calidad?* (Tesis doctoral). España: Universidad de Murcia
- Programa de Respaldo al Aprendizaje (2013). Tutorías de estudiantes: Tutorías entre pares. (2ª impresión). Comisión Sectorial de Enseñanza. (p. 7). Recuperado de: [http://www2.compromisoeducativo.edu.uy/sitio/wcontent/uploads/2013/10/libro\\_tutorias.pdf](http://www2.compromisoeducativo.edu.uy/sitio/wcontent/uploads/2013/10/libro_tutorias.pdf)
- Reglamento de Tutoría y Apoyo Pedagógico (2020), Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Rodríguez, S. (2001). Tutoría universitaria una guía práctica. Barcelona. Universidad de Barcelona. <http://www.ub.edu/tutorsub/manual/>
- Tinto, V. (1975). Dropout from Higher Education: A theoretical synthesis of recent research. *Review of Educational Research* 45, 89-125.
- Van Veen, D., Martínez R., Sauleda, N., (1997) The tutorship models: A necessary scenario for teacher training. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/117935.pdf>
- Venegas, L. (2018), *Gestión de la Acción Tutorial en la Universidad Chilena*, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Valderrama, B. (2008). Desarrollo de competencias de Mentoring y Coaching. (III Jornada Internacional de Mentoring y Universidad España: Politécnica de Madrid. Recuperado de: [https://innovacioneducativa.upm.es/jimcue\\_08/presentaciones/Beatriz\\_Valderrama.pdf](https://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_08/presentaciones/Beatriz_Valderrama.pdf)