

<https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2497>

Artículos científicos

Identificación de las competencias blandas para tutores en educación superior, un estudio sistemático

Identifying soft skills for tutors in higher education: a systematic study

Identificação de soft skills para tutores no ensino superior: um estudo sistemático

Sandoval-Acosta, José-Antonio

Instituto Tecnológico Superior de Guasave, México

jose.sa@guasave.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0002-5784-9932>

Reyes-Zúñiga, Christian-Guillermo

Instituto Tecnológico Superior de Guasave, México

christian.rz@guasave.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0001-5708-0898>

Resumen

Actualmente, los distintos subsistemas de educación superior que conforman el abanico de ofertas educativas en México, buscan ampliar su alcance, así como su captación de matrícula, siendo la tutoría una de las herramientas más utilizadas para proporcionar a los estudiantes asesoría y orientación personalizada. Con este estudio se buscó responder la pregunta ¿Cuáles son las competencias blandas para docentes que los autores proponen para el desempeño tutorial efectivo en educación superior? Para esto, se realizó un estudio documental y bibliográfico acerca de las competencias blandas que los autores consideran necesarias para realizar la labor tutorial, se identificaron un total de 42 competencias, clasificadas en tres grupos. Estas competencias blandas son básicas para los docentes en su formación, ya sea formación inicial o mediante capacitación en las instituciones a las que pertenecen. La actualización constante del personal docente es un tema complejo, ya que dentro del sistema universitario depende en gran medida de la oferta educativa disponible, la cual varía



significativamente entre planteles. Esta diversidad dificulta la creación de un plan de capacitación unificado. Por ello, identificar los elementos comunes que pueden fortalecer la formación académica de los profesores resulta fundamental para mejorar su desempeño profesional.

Palabras clave: competencias blandas; competencias docentes; tutoría en educación superior; dimensiones de la tutoría.

Abstract

Nowadays, the different higher education subsystems that are part of the range of higher education options in Mexico seek to expand their scope, as well as increase their enrollment, with tutoring as one of the most used tools to provide students with personalized advice and guidance. This study sought to answer the question: What are the soft skills for teachers that the researchers propose for assertive and effective tutorial performance in higher education? In order to answer that question, a documentary and bibliographic study was carried out about the soft skills that the authors consider necessary to carry out the tutorial work, finding a total of 42 of those, which are grouped into three categories of skills. These soft skills are basic for teachers in their training, whether initial or through training in the institutions to which they belong. Ongoing professional development for teachers is a complex issue, since in a university system it depends on the educational offer, which can be very different for each higher educational institution, making it very difficult to create an standardized training plan, therefore, identifying factors that contribute to effective teacher development, which is highly relevant to their teaching work.

Keywords: soft skills for tutors, teaching skills, tutoring in higher education, dimensions of mentoring.

Resumo

Atualmente, os diferentes subsistemas de ensino superior que fazem parte do leque de opções formativas no México buscam ampliar seu escopo, bem como sua captação de estudantes, sendo a tutoria uma das ferramentas mais utilizadas para oferecer aos alunos aconselhamento e orientação personalizados. Este estudo buscou responder à pergunta: Quais são as competências interpessoais que os pesquisadores propõem para um desempenho tutorial assertivo e eficaz no ensino superior? Para responder a essa pergunta, foi realizado um estudo documental e bibliográfico sobre as soft skills que os autores consideram necessárias para a realização do trabalho tutorial, encontrando um total de 42 delas, que estão organizadas em três grupos. Essas soft skills são básicas para os professores em sua formação, seja inicial ou por meio de treinamento nas instituições às quais pertencem. A constante atualização docente é uma questão complexa, pois em um sistema universitário depende da oferta educacional, que pode ser muito diferente para cada instituição de ensino superior, dificultando muito a criação de um plano de formação padronizado, identificando, portanto, aqueles pontos que podem auxiliar na formação dos professores são altamente relevantes para o seu trabalho docente.

Palavras-chave: competências de tutoria, competências docentes, tutoria no ensino superior, dimensões da mentoria.

Fecha Recepción: Febrero 2025

Fecha Aceptación: Julio 2025

Introducción

La tutoría se ha convertido en una herramienta indispensable en la educación de todas sus etapas, especialmente en el nivel superior, debido a que este nivel en particular tiene diferentes formas o modelos, entre los que destacan: educación presencial, modelo semipresencial, b-learning o aprendizaje mezclado, e-learning o aprendizaje electrónico, modelo mixto, entre otros. Al contar con tanta diversidad de modelos educativos, la educación superior requiere de herramientas tecnológicas, administrativas y pedagógicas que ayuden a las instituciones a cubrir aquellas necesidades de los estudiantes que no pueden ser solventadas en el aula al cien por ciento. La tutoría en los últimos años se ha utilizado como herramienta para mantener la matrícula de las instituciones, reducir la deserción y sobre todo para que los estudiantes completen una formación integral. Por otro lado, (Martínez Hernández et al., 2021) la incorporación de las tutorías en el trabajo docente e institucional es esencial para lograr el cometido académico.



Para (Tecnológico Nacional de México, 2016) la tutoría es un proceso de acompañamiento grupal o individual que un tutor brinda al estudiante durante su estancia en la institución educativa y tiene como fin contribuir a la formación integral del estudiante, así como incidir en el cumplimiento de las metas institucionales, aumentar la eficiencia terminal, así como reducir los índices de reprobación y deserción estudiantil. Por otro lado, (Gaitán Rossi, 2013) considera que la tutoría universitaria tiene como fin mejorar la calidad educativa ajustándose a las necesidades de cada estudiante, por lo que puede considerarse como un trabajo enfocado en la individualidad de los estudiantes apoyándoles durante su trayecto universitario. Por otro lado, (Bermúdez Lozano, 2023) considera que la tutoría tiene la función de apoyar y acompañar al tutorado durante su periodo escolar, de forma integral, cumpliendo con varias dimensiones, como lo son: la socioafectiva, la cognitiva y la académica.

Asimismo, para (Tecnológico Nacional de México, 2016) la tutoría está integrada por 3 ejes fundamentales: 1) desarrollo académico; 2) desarrollo profesional; y 3) desarrollo Personal. Por otro lado, el tutor es un docente que tiene intereses, compromiso y disposición para participar en las actividades tutoriales que son planeadas e implementadas por la institución. Mientras que el tutorado es un estudiante activo que asume la responsabilidad de identificar sus necesidades ya sean académicas, personales o administrativas, con el fin de darles solución en conjunto con su tutor y la propia institución mediante el trabajo tutorial.

Antecedentes teóricos

Para contextualizar el trabajo realizado y el estado actual de la tutoría en educación superior, se realizó una investigación documental, en la cual se consideraron una serie de trabajos que, debían cumplir una serie de requisitos de inclusión que más adelante mencionaremos.

Las competencias blandas pueden definirse como “un conjunto de destrezas y aptitudes que tienen la capacidad de regular los distintos estados emocionales humanos, estas habilidades, tienen la particularidad de que pueden fomentar y mantener relaciones sociales positivas y duraderas” (De La Ossa V., 2022). Las competencias blandas pueden relacionarse con tres categorías:

Habilidades interpersonales. Se definen como la habilidad para percibir, analizar, promover y resolver problemas que se presentan en contextos sociales (Suárez-Mendoza y Barcia-Briones, 2022);

- Habilidades cognitivas. Son aquellas que permiten a los seres humanos pensar, almacenar información, conocer, organizar y transformar dicha información y con esto generar nuevos recursos, realizar operaciones avanzadas como: tomar decisiones, resolver problemas y lograr aprendizaje significativo y duradero (Frías Guzmán et al., 2017); y
- Habilidades para el control emocional. (Bisquerra Alzina y Pérez Escoda, 2007), comenta que, las habilidades emocionales son la capacidad de movilizar adecuadamente un conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un nivel de calidad y eficacia aceptables.

Objetivos de la tutoría académica

El trabajo tutorial tiene una serie de objetivos y aborda tres aspectos fundamentales (Gaitán Rossi, 2013):

1. Aspecto académico: que implica una mejora en las condiciones de trabajo y aprendizaje del estudiante, sus hábitos y autoconocimiento de sus fortalezas.
2. Aspecto afectivo: que implica estimular el autoconocimiento del estudiante con el fin de hacerlo consciente de su responsabilidad en su avance y formación.
3. Aspecto social: que implica proporcionar al estudiante un tránsito efectivo entre la universidad y la vida laboral posterior, así como su integración en la vida universitaria, construyendo relaciones sociales que le permitan mejorar su autoconfianza y seguridad en su futuro.

Para (López-Gómez, 2017), mediante la tutoría se llevan a cabo diversas funciones académicas, como lo son: integración de los estudiantes al ambiente universitario; orientación y guía en el aprendizaje; orientación en procesos administrativos propios del sistema universitario; y, por supuesto, orientación personal. Por otro lado (Amor Almedina y Dios Sánchez, 2017), menciona que la tutoría debe ser percibida como un espacio para la orientación, la canalización, la retroalimentación y la asesoría, por lo que no debe ser considerada como un mero complemento académico. Además, (García Cabrero et al., 2016) menciona que la tutoría en la que participa el estudiante se aplica mediante diversas modalidades, como puede ser individual o grupal, actividades en clase o grupo de asignatura, asesoría, actividades complementarias, cursos, talleres, etc., actividades formativas e

informativas, y también, actividades de canalización a servicios particulares que el estudiante requiera.

Para (Obaya V. y Vargas R., 2014), la tutoría implica una serie de procesos de interacción y comunicación entre los tutores y sus estudiantes, además de la atención personalizada, para esto, se requiere conocimiento de los problemas a los que se enfrentan los estudiantes, sus necesidades e intereses particulares.

Finalmente, para (Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación, 2023) la tutoría tiene como fin último potenciar las capacidades de cada estudiante mediante el acompañamiento, tanto personal como académico, mejorando con esto el desempeño de los estudiantes, desarrollando hábitos de estudio positivos y previniendo fenómenos como el abandono escolar. Para esto, es necesario que los tutores coscan que habilidades y capacidades deben desarrollar para poder proveer una tutoría académica integral.

Capacidades de los docentes en la tutoría académica

Como resultado hemos encontrado que autores (Castaño Perea et al., 2012) hablan de las capacidades que deben tener los docentes en los nuevos modelos educativo, en donde existe un cambio de rol como acompañante de procesos aprendizaje, y facilitador de un desarrollo integral que prepare al estudiante para la vida. Asimismo, autores como (Sogues et al., 2007) mencionan la existencia de por lo menos 3 modalidades en la tutoría: la académica (*teaching*); la orientación académico-profesional (*mentoring*); y la tutoría de asesoramiento personal (*coaching*). Sumado a esto (De La Cruz Flores y Abreu Hernández, 2011) y (Lleó et al., 2017), en su trabajo mencionan 3 tipos de competencias blandas que consideran están enlazadas, que son: competencias interpersonales, competencias formativas y competencias socializadoras, considerando que estas competencias deben tenerlas desarrolladas todo docente que tiene labor de tutoría. También (Castaño et al., 2012), realizaron una descripción de como estas competencias blandas ayudan a mejorar la tutoría, describen los tipos de tutorías que existen, así como los roles que el tutor debe tomar en su trabajo tutorial. Además (De la Cruz Flores et al., 2011), realizan una investigación documental para describir las actividades y facultades de los tutores, así como de los tutorados, resaltando los beneficios que la tutoría proporciona, englobándolos en 3 rubros, que son: estructurales, logísticos y pragmáticos.

Por otra parte (Perifanou y Economides, 2022), en su trabajo hacen una revisión de los niveles de desempeño de las competencias digitales para docentes en línea, clasificando dichos niveles en 7, agrupados en forma de pirámide, siendo del más bajo hasta el más alto en la pirámide: novato, básico, intermedio, avanzado, líder, competente y experto. Igualmente (Wenhui, 2018), en su trabajo menciona una serie de habilidades que deben ser cubiertas tanto por el tutor como por el tutorado, con el fin de tener un mejor desempeño de la tutoría. Considera tanto el modelo presencial de tutoría como el modelo de e-Tutoría, ambos los divide en 3 etapas que son: conocimientos, habilidades, y actitudes.

Por su parte (Zhou et al., 2022), en su trabajo describen el “School Development Consultant Coach (SISC+)” que tiene como objetivo asistir a los docentes en sus clases. Uno de sus roles es dirigir a los docentes en sus habilidades de aprendizaje. Mencionan 3 áreas básicas que engloban las competencias de los docentes, estas son:

1. Competencias instruccionales, técnicas y métodos;
2. Comunicación con el tutorado o aprendiz;
3. Involucrar al estudiante o tutorado.

Para (Zambrano-Chamba et al., 2023), es necesario que los docentes desarrollen todas estas habilidades y competencias mediante la capacitación, observación y experiencia, todas estas, con el fin de mejorar sus roles en la tutoría.

Competencias de los docentes respecto a sus roles en la labor de tutoría académica

Para (De la Cruz Flores et al., 2011), el tutor académico se trata de una persona hábil, dinámica, comprometida en apoyar el desarrollo de otros individuos y cuenta con una gran cantidad de información. Además, cuenta con mucha experiencia, conocimiento y compromiso para dar soporte al tutorado, ya que poseen conocimiento acumulado a lo largo de la vida y debido a esto cuentan con habilidades prácticas.

Una de las tareas institucionales más relevantes respecto a la labor tutorial de sus docentes es la capacitación que presta a los mismos para que puedan tener un desempeño óptimo, en el caso de educación superior muchos docentes no tienen formación profesional en educación, sino en otras áreas como ingeniería o ciencias administrativas, por lo que para estos profesionistas resulta muy importante comprender adecuadamente cuál es su rol como tutores, y sobre todo, que rol deben desempeñar los propios estudiantes en la tutoría. Sobre estos temas (Zografou y McDermott, 2022), investigan en su trabajo acerca del perfil que el

tutor debería tener para lograr una tutoría efectiva y exitosa. Asimismo, hablan de los roles que debe ejercer un tutor en el proceso de tutoría. Asimismo (Núñez Naranjo, 2021), hace una propuesta de los roles que un docente-tutor debe tener en el entorno universitario. En su trabajo define el rol del estudiante, el rol del tutor académico y el rol del tutor-pedagógico, puntualizando las cualidades de cada uno de ellos. Además, en este trabajo se describen 4 dimensiones de la tutoría académica: dimensión pedagógica, dimensión administrativa, dimensión tecnológica y dimensión social.

Por otro lado, (García Labandal y Nora González, 2010), en su trabajo los autores realizan una serie de reflexiones respecto al rol del tutor moderno y sus funciones dentro de la educación superior como un ente orientador del estudiante en muchos aspectos. Mencionan la necesidad de una estrategia integral institucional que permita la intervención acorde a las necesidades y el contexto particulares con el fin de implementar una serie de acciones formativas, correctivas y preventivas. Mientras que (Romero Barrera, 2005), en su trabajo aborda las funciones que debe cumplir el docente-tutor en la Escuela Superior Normal del Estado de México (ENSEM), así como los principales temas que se abordan en la tutoría y las estrategias de la ENSEM para fortalecer el acompañamiento tutor-tutorado.

Para el caso de los roles o funciones que los docentes tutores deben desempeñar con los estudiantes tutorados (Espinoza Freire et al., 2019) mencionan 3 funciones principales de los mismos:

- La función de diagnóstico, que permite al tutor diagnosticar tanto los requerimientos del tutorado como los resultados de la labor realizada por los estudiantes;
- La función de orientación, relacionada con la función de diagnóstico, ya que el tutor al conocer a sus tutorados puede realizar la orientación de la forma más adecuada en el contexto del estudiante; y
- La función de control, que permite al tutor tener un dominio tanto del grupo como del individuo tutorado, estando siempre informado de las actividades que el grupo de tutorados tienen asignadas y su cumplimiento, permitiendo al tutor tener un panorama más amplio de opciones y aplicar la orientación adecuada de forma individual o grupal.

Por su parte, en su trabajo (Badillo Guzmán, 2007) centra el trabajo tutorial en el docente, a quien considera actor principal de la tutoría, ya que este asume un rol de acompañamiento del tutorado proporcionándole asesoría y orientación en su proceso académico.

Por otro lado, para (Pagano, 2007) los tutores deben tener conocimientos profundos de los programas educativos que atienden, asimismo, un amplio conocimiento y experiencia respecto a lineamientos y organización de la institución donde realiza su práctica; por otro lado, es necesario que el tutor tenga claros conceptos como: técnicas de trabajo grupal, aprendizaje autodirigido, estilos de aprendizaje, entre otros. Además, (Lozano Fernández et al., 2022) considera que la formación profesional requiere de líderes que dispongan de habilidades disciplinares y blandas, que les permitan cumplir con funciones como interactuar y relacionarse con sus tutorados y en general con su comunidad académica y de esta forma poder cumplir con una amplia serie de funciones tanto docentes como institucionales en la tutoría.

Las funciones institucionales en la tutoría académica

Respecto a las instituciones y sus roles dentro de la labor tutorial, cabe mencionar que su trabajo es fundamental, debido a que la visión de las autoridades institucionales y la planeación respectiva que realizan en la función académica es fundamental para el buen desarrollo de estas labores y el logro de las metas, por ello, la consideración de este aspecto resulta esencial para los propósitos del presente estudio. Sobre esto (Pattnaik et al., 2020), en su trabajo presenta una guía para la tutoría efectiva, incluye varios puntos a considerar, como lo son:

- Las necesidades en la tutoría.
- Identificación de profesores que serían tutores.
- Identificación de tutores para enseñar y guiar a los futuros tutores.
- Identificación de rasgos de personalidad de los tutores.
- Identificación de los periodos de tutoría.
- Capacitación de los tutores, que cambios se esperan en los tutores después de ser capacitados.
- Planes de acción y reglamentación tutorial.
- Evaluación de los tutores.
- Evaluación de los tutorados.
- La plataforma digital, si se cuenta con una, para el trabajo tutorial.

Por otro lado (Martínez Hernández et al., 2021), en su trabajo abordan la incorporación de la tutoría como tema de formación para estudiantes de una escuela normal. Mencionan la importancia de este tema en la formación profesional debido a que actualmente

en educación superior para poder lograr el Perfil Deseable que otorga PRODEP (Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el Tipo Superior, 2024) se debe trabajar con el componente de tutoría, dicho perfil, es indispensable para poder formar parte de un Cuerpo Académico (Tecnológico Nacional de México, 2024), por lo que también está relacionado con el trabajo de docencia e investigación en educación superior.

Sumado a esto, (Morín Ramos, 2006) menciona que las instituciones deben tener como prioridad la detección de necesidades educativas especiales, considerando que cada estudiante dentro de un programa educativo tiene básicamente las mismas metas académicas, pero el alcance de cada uno de ellos puede ser distinto. Estas necesidades educativas especiales pueden ser temporales o permanentes. Por tanto, las instituciones deben realizar las adaptaciones y ajustes curriculares necesarios, tales como: determinar prioridades educativas; establecer acuerdos sobre la detección de necesidades especiales y su canalización; y establecer los medios organizacionales para atender aquellos casos que se han detectado.

Competencias en las Tecnologías de Información y Comunicaciones de los docentes para su labor tutorial

Las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en la actualidad se han convertido en una herramienta de uso diario para la docencia tanto en modelo presencial como semipresencial y en línea. Al respecto, (Torquemada y Jardínez, 2019) reflexionan sobre la importancia de las TIC en el proceso de tutorías, considerando que se trata de una herramienta valiosa para los tutores, por lo que el e-tutor debe tener la capacitación adecuada y tener acceso a los recursos tecnológicos, lo mismo que el tutorado.

Asimismo (Sandia Saldivia y Montilva Calderón, 2020), hacen un análisis de las competencias digitales que requiere un ciudadano, que, a su vez, son competencias que un docente debe tener para cumplir con su labor diaria. En este trabajo se discute el modelo de aprendizaje-servicio o aprendizaje basado en la comunidad, como una estrategia para formar ciudadanos activos. Por otro lado (Barrios, 2020), en su trabajo presenta una serie de competencias y habilidades que los docentes deben desarrollar para tener un mejor desempeño en una sociedad que cambia constantemente, por lo que las TIC tienen una ponderación central en su labor.

Por otro lado, los actuales modelos educativos requieren el uso de las TIC tanto para la tutoría que se lleva a cabo de forma presencial como para aquellos casos en que la tutoría debe ser virtual, esto implica, (Basantes-Andrade et al., 2020) que las instituciones educativas deben fomentar la transformación y evolución de sus tutores hacia la digitalización de sus habilidades, las habilidades digitales son aquellas que permiten el uso seguro y eficiente de las tecnologías disponibles para un propósito particular. Para las instituciones estas modalidades requieren la implementación de estructuras organizacionales y tecnológicas para alcanzar los objetivos formativos de calidad.

Rol de los estudiantes en la tutoría universitaria

Un tutorado en educación superior es aquella persona que se encuentra inscrita en un programa educativo y tiene asignado un tutor que lo apoya en diversas problemáticas y necesidades que se presentan en su formación académica (Tecnológico Nacional de México, 2016).

En los nuevos modelos educativos los estudiantes son mayormente responsables de su aprendizaje, avance y desempeño, por lo que su rol en la tutoría también debe ser asumido como autogestionado. Los tutorados desarrollan sus actividades académicas y posteriormente tienen sesiones tutoriales en las que exponen al tutor sus dificultades o necesidades (García Pérez, 2010). Además, el estudiante debe tener una serie de actitudes positivas, entre ellas, estar abierto a la retroalimentación por parte del tutor. La retroalimentación es una actividad primordial en el proceso de tutoría académica, implica exponerle al estudiante la información necesaria para el logro de sus objetivos académicos y de vida, por esta razón el tutorado debe tener una actitud abierta y receptiva, en la que no solo se le indicaría si hizo bien o mal sus actividades académicas, sino cuáles son sus fortalezas y áreas de oportunidad que puede mejorar (Lozano Martínez y Tamez Vargas, 2014).

Por otro lado, para (Torquemada González et al., 2023) el tutorado debe tener o desarrollar la habilidad de autoevaluarse de manera profunda y objetiva, reconociendo las áreas en las que es mayormente competente y aquellas áreas de oportunidad que requiere mejorar y desarrollar. Esta capacidad de autoevaluación hace visible a los estudiantes sus necesidades de desarrollo académico, permite que el tutorado conozca de manera clara sus logros y a la vez le permite presentar ante su tutor sus necesidades académicas de manera objetiva y clara.

Por su parte, en su trabajo (De la Cruz Flores G. , 2017) hace un análisis de los roles del estudiante respecto a los paradigmas educativos, considerando que el tutorado debe ser capaz de: identificar todos aquellos aspectos que lo pueden convertir en un mejor estudiante; ponderar metas y generar su plan de vida para alcanzarlas; reforzar su propia conducta mediante su automonitoreo y autocorrección; entre otros.

Un factor importante en el proceso de tutoría es el impacto de la percepción que tiene el estudiante respecto a su desarrollo, siendo para (Martínez Clares et al., 2020) tres aspectos los más relevantes: la organización de las tutorías, como lo es la incompatibilidad de horarios; pobre desarrollo de la tutoría, como la frecuencia de sesiones tutoriales inferior a lo esperado; y canales de comunicación escasos o inexistentes desaprovechando el potencial de las TIC.

Finalmente, (Molina Aviles, 2004) considera que un tutorado debe determinar su compromiso como educando, dirigiendo su aprendizaje hacia el éxito académico. Por lo que el tutorado debe cumplir con algunas características personales, como: activo en su trabajo académico y tutorial; comprometido con las asignaciones que otorga su tutor; reflexivo; responsable de su avance y de la construcción de sus conocimientos; y respetuoso de las opiniones, ideas y avance de otros.

Metodología

Para realizar este trabajo se llevó a cabo un estudio documental de trabajos publicados por diversos autores, para ello, se seleccionó la metodología propuesta por (Fernández-Sánchez et al., 2020), la cual se compone de 5 fases principales y 13 pasos, las fases son:

1. Elaboración de la pregunta.
2. Establecimiento de los criterios de inclusión y exclusión y búsqueda sistemática.
3. Revisión y selección de estudios.
4. Extracción de datos.
5. Análisis y reporte de los resultados.

El enfoque de esta investigación es primordialmente cualitativo (Gómez, 2011) ya que se busca comprender la realidad del tema investigado, con el fin de construir nuevo conocimiento, además de lograr una mayor comprensión de los fenómenos de estudio (Sánchez Flores, 2019).

Pregunta de investigación

Este trabajo busca resolver una única pregunta de investigación que engloba una necesidad prioritaria para las instituciones de educación superior, conocer qué competencias blandas requieren sus docentes tutores, con el fin de proporcionar a sus estudiantes una tutoría focalizada, personalizada y efectiva. La pregunta de investigación es:

P1: ¿Cuáles son las competencias blandas para docentes que los autores proponen para el desempeño tutorial asertivo en educación superior?

Cadenas de búsqueda

Siguiendo la metodología seleccionada para realizar la investigación documental se definieron una serie de cadenas de búsqueda con palabras clave tanto en español como en idioma inglés: “Tutoría en educación superior”, “competencias docentes para la tutoría”, “tutoría efectiva en educación superior”, “dimensiones de la tutoría en educación superior”, “beneficios de la tutoría en educación superior,” “higher education teachers’ mentoring competencies”, “dimensions of mentoring”, “teaching competencies on mentoring in higher education”.

Criterios de inclusión y exclusión

Se seleccionó una serie de criterios de inclusión y exclusión de los trabajos consultados, con el fin de tener una variedad amplia de trabajos, con la condición de que estos sean actuales, relacionados al tema y ser resultado de trabajos de investigación científica preferentemente. La Tabla 1 muestra los criterios de inclusión para seleccionar trabajos relacionados, asimismo, muestra los criterios de exclusión de trabajos relacionados.

Tabla 1. Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Debe tratarse de un artículo publicado en revista científica o <i>journal</i> preferentemente.	Preferentemente no debe tratarse de una tesis o tesina.
Puede tratarse de un trabajo publicado en libro o capítulo de libro.	Preferentemente no debe tratarse de reportes internos.
Debe tratarse de un trabajo disponible para su descarga, uso y citación sin restricciones.	Preferentemente debe tratarse de publicaciones con una antigüedad menor a 10 años.
Debe tratarse de aquellos trabajos que abordan principalmente la tutoría académico-profesional o <i>mentoring</i> en educación superior.	No se toman en cuenta trabajos que tengan restringido su acceso o que requieran licencia de uso.

Fuente: Elaboración propia

Como parte de la revisión se realizó una búsqueda y revisión exhaustiva en revistas y *journals* tanto en español como en inglés, cuidando que cumplieran con los criterios anteriormente mencionados. Se encontraron un total de 128 publicaciones en los índices y base de datos académicos consultados, que al revisar criterios se consultaron un total de 67 publicaciones que cumplieran con los criterios de inclusión, mismas en las que se realizó un análisis exhaustivo de las competencias que los autores consideran necesarias para que un docente o personal educativo realice eficazmente la labor de tutoría. La Tabla 2 muestra la incidencia encontrada en los índices y bases de datos académicas.

Tabla 2. Frecuencia de trabajos relacionados en los índices y bases de datos.

Medio	Incidencia
Google Académico	45
Scielo	10
Redalyc	6
Dialnet	4
Wiley	1
Elsevier	1

Fuente: Elaboración propia

Resultados

Como resultado de la revisión se identificaron un total de 42 competencias que se relacionan con la labor tutorial docente, por lo que se analizaron todos los aspectos relacionados con estas competencias. La Tabla 3 muestra las competencias identificadas.

Tabla 3. Competencias blandas identificadas

Competencias blandas	Competencias blandas	Competencias blandas
Comunicación eficaz.	Seguimiento continuo de casos	Toma de decisiones.
Planeación y organización.	Docencia.	Capacidad de aprendizaje.
Trabajo en equipo.	Competencia moral-ética.	Respeto.
Coaching y orientación	Evaluación sistemática.	Optimismo.
Habilidades en las TIC.	Conocimiento institucional.	Análisis crítico de casos.
Interpersonales.	Innovación y creatividad.	Formativas.
Manejo de conflictos.	Pensamiento crítico.	Pensamiento sistémico.
Motivación.	Didáctica.	Observación.
Competencia disciplinar.	Autocontrol e inteligencia emocional.	Confianza.
Pilares estratégicos.	Liderazgo.	Flexibilidad.
Escucha activa.	Escritura eficaz.	Conocimiento cultural.
Socializadoras.	Autoconocimiento.	Autogestión y autorregulación.
Adaptación.	Iniciativa.	Asertividad.
Retroalimentación efectiva.	Balance emocional.	Empatía.

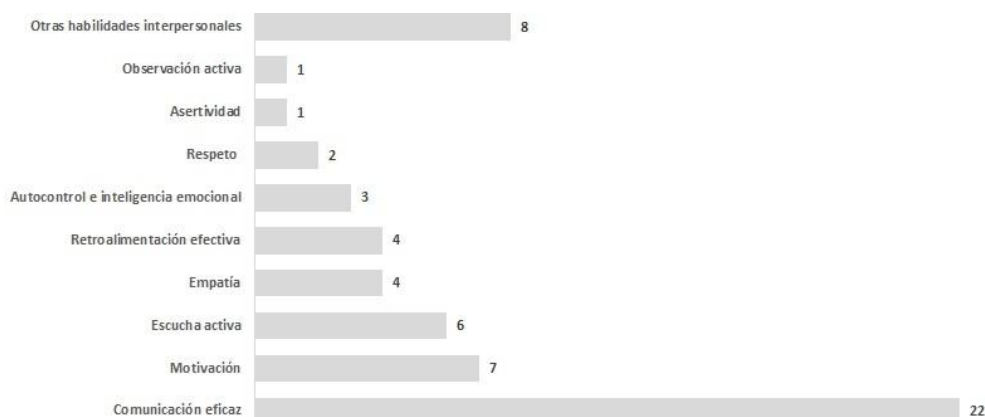
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, con los datos recabados se hizo una agrupación de las competencias encontradas respecto a las 3 categorías mencionadas previamente, resultando las siguientes agrupaciones:

- Habilidades interpersonales. Se identificaron un total de 11 competencias blandas que incluyen: motivación, escucha activa, comunicación eficaz, empatía, asertividad, entre otras. Se realizó un conteo de las incidencias de dichas habilidades en los trabajos relacionados, obteniendo un total de 58 incidencias, siendo la comunicación eficaz la habilidad blanda que tuvo la mayor incidencia de esta clasificación, con un total de 18. En la Figura 1 muestra la distribución de estas incidencias.
- Habilidades para el control emocional: en esta clasificación se tuvo una incidencia de 34, con un total de 14 competencias identificadas. Estas habilidades incluyen aquellas que tienen que ver con el autocontrol y el autoconocimiento, la capacidad de adaptación y la capacidad de aprendizaje, entre otras. La Figura 2 muestra la distribución de las incidencias respectivas.
- Habilidades cognitivas y disciplinares: para este caso, con un total de 16 competencias blandas identificadas, se obtuvieron un total de 96 incidencias. Estas habilidades incluyen aquellas necesarias para que el docente realice su labor profesional y de docencia, los conocimientos necesarios para llevar a cabo la tutoría,

y aquellos rasgos de liderazgo y trabajo grupal necesarios para realizar estas tareas. La Tabla 4 se muestra el resultado de las incidencias en las habilidades cognitivas y disciplinares.

Figura 1. Distribución de las incidencias en las habilidades interpersonales



Fuente: Elaboración propia

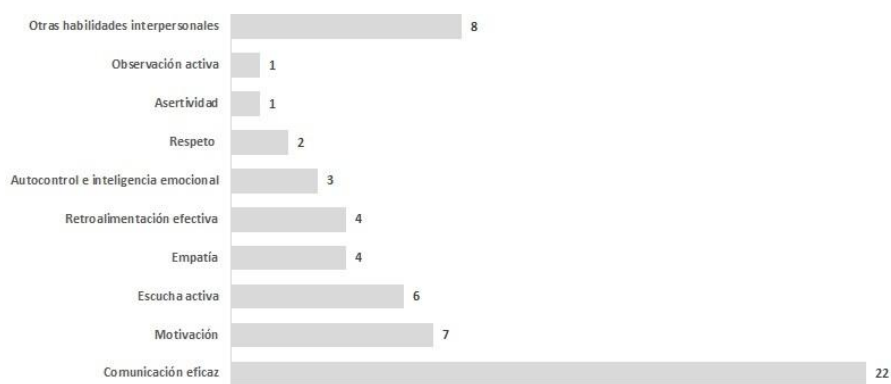
Tabla 4. Habilidades cognitivas y disciplinares.

Habilidades cognitivas y disciplinares	Incidencia	Habilidades cognitivas y disciplinares	Incidencia
Planeación y organización	15	Docencia	4
Trabajo en equipo	14	Evaluación sistemática	4
Coaching y orientación	13	Conocimiento institucional	4
Habilidades en las TIC	8	Innovación y creatividad	4
Manejo de conflictos	7	Didáctica	3
Competencia disciplinar	7	Análisis crítico de casos	1
Pilares estratégicos	6	Formativas	1
Seguimiento continuo de casos	4	Conocimiento cultural	1

Fuente: Elaboración propia

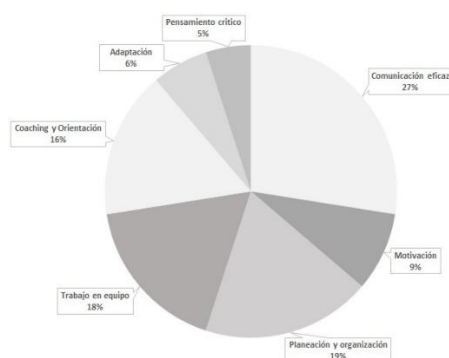
Además, con un total de 188 incidencias en los 3 rubros, las competencias blandas que más menciones tienen en los trabajos relacionados para la clasificación de habilidades interpersonales son: comunicación eficaz y motivación. En la clasificación de habilidades cognitivas y disciplinares: planeación y organización, trabajo en equipo y coaching y orientación. Mientras que en la clasificación de habilidades para el control emocional son: adaptación y pensamiento crítico. Todas estas competencias blandas con mayor incidencia por rubro suman 80 ocurrencias de 188 en total. La Figura 3 muestra la gráfica de las competencias blandas con mayor incidencia.

Figura 2. Distribución de las incidencias en las habilidades para el control emocional



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Competencias blandas con mayor incidencia



Fuente: Elaboración propia

Discusión

El trabajo realizado en esta investigación resuelve la Pregunta de investigación P1, conocer cuáles son las competencias blandas que los tutores en educación superior deben tener o reforzar. Se han identificado 16 categorías documentados que son un referente no solo a la necesidad del tutor, sino también de las necesidades de atención que tienen los estudiantes. Los estudiantes universitarios están en la etapa final de su formación, es decir, la educación superior, por lo que la detección de esas competencias se deriva en necesidades identificadas previamente.

Asimismo, los estudiantes en educación superior rural tienen necesidades de atención sensiblemente distintas a las que tienen otros estudiantes cuyas instituciones están dentro del casco urbano de una ciudad, por lo que una correcta identificación de estas necesidades puede llevar a la institución a una mejora en sus servicios educativos, de forma integral y

personalizada, ayudando con esto a la disminución de los índices de deserción, de reprobación y a la eficiencia terminal. Estos hallazgos son ampliamente documentados por trabajos como el de (De la Cruz Flores et al., 2011).

Por otro lado, las diferencias encontradas son clave, pues los rubros que se atienden en esos trabajos son muy específicos, como lo es el caso de (Perifanou y Economides, 2022), que en su trabajo hace una revisión de los niveles de desempeño en las competencias digitales docentes, mientras que esta investigación atiende una gama más amplia de competencias blandas.

Asimismo, una de las principales limitantes del estudio realizado es que la bibliografía consultada fue diversa, ya que dicha bibliografía atiende rubros enfocados mayormente a educación básica, mientras que este estudio está enfocado en la educación superior, por lo que las búsquedas de trabajos relacionados debieron ser precisas para atender el objetivo del trabajo, teniendo como base un total de 67 trabajos relacionados de 128 que fueron seleccionados inicialmente.

Finalmente, este trabajo revela y documenta las necesidades que los docentes tutores tienen para cumplir con su trabajo de atención a los tutorados, estas necesidades identificadas son respaldadas por trabajos como el de (Castaño Perea et al., 2012), que respalda las necesidades que tienen los docentes en los nuevos modelos educativo vigentes. También, este trabajo de investigación da una pauta para el desarrollo de los planes de capacitación de los tutores y, por último, proporciona a las autoridades institucionales conocimiento valioso acerca de su función institucional.

Conclusiones

Las competencias blandas encontradas con este trabajo son un grupo clasificado, la diversidad que muestran los distintos rubros que conforman esas tres categorías, denotan que el desarrollo de estas habilidades en los docentes que fungen como tutores en educación superior tiene gran relevancia en el desarrollo académico del tutorado, por lo que las instituciones en su labor de gestión de la capacitación tienen la oportunidad de dotar a dichos docentes con herramientas y conocimientos que les permitirían realizar una tutoría enfocada y eficaz, esto también permitiría a las instituciones cumplir con sus objetivos, como: captación del personal docente, captación y mantenimiento de la matrícula estudiantil, cumplimiento de los indicadores de egreso y titulación, pero sobre todo, proporcionar educación de mayor calidad a los estudiantes en un ambiente apropiado para el desarrollo

académico. Por consiguiente, la existencia de distintos modelos educativos y subsistemas de educación superior exige a las instituciones un trabajo armonizado en distintas áreas, como lo es la tutoría académica, por lo que las instituciones tienen la oportunidad de ver más allá de su trabajo interior y colaborar para desarrollar la tutoría como una herramienta sólida de trabajo de apoyo a los estudiantes.

Respondiendo la P1, las competencias blandas identificadas con mayor cantidad de incidencias muestran que el interés por parte de los investigadores está centrado en aquellas competencias y habilidades que tienen relación con la socialización y comunicación asertiva, como lo son: comunicación eficaz, planeación y organización, trabajo en equipo y orientación, entre otras. Todas estas requieren que los docentes tutores y los estudiantes tutorados sean conscientes de sus roles y responsabilidades dentro de la acción tutorial, de igual forma, es necesario que ambos grupos desarrollen esas habilidades mediante la capacitación del tutor y la guía continua del tutorado, pues, en muchos casos dichas habilidades no han sido lo suficientemente desarrolladas antes de entrar a un ambiente de educación superior, que por su naturaleza tiene un alto nivel de exigencia para ambos.

Por otro lado, otro de los aspectos con mayor incidencia es el referente a las habilidades con las TIC, pues la educación superior actual está cada vez más inmersa en el uso de la tecnología y la digitalización, por lo que es importante que tanto los tutores como los tutorados desarrollen competencias en el uso de las TIC en el entorno académico mediante la plataforma electrónica institucional y fuera del mismo.

El estudio presentado tiene diferencias sustanciales con otros estudios encontrados en la revisión bibliográfica realizada, pues estos se hicieron en aspectos que atañen más a la gestión educativa que realizan las instituciones; sin embargo, los retos y limitantes de cada institución son distintos y con contextos marcadamente variables que dependen de aspectos como la ubicación de la institución y origen de sus estudiantes ya sea rural o urbano, estos aspectos contextuales suelen no ser considerados importantes a menos que el objetivo del estudio los incluya claramente.

Finalmente, la tutoría debe ser considerado un espacio de apoyo y orientación para los estudiantes, por lo que fomentar una percepción clara de este proceso mediante el desarrollo de habilidades blandas es fundamental para el buen desempeño del tutor, y para que el tutorado logre su meta principal dentro del ambiente universitario, que es culminar su formación profesional de forma ordenada.

Futuras Líneas de Investigación

Las líneas de investigación planteadas para un futuro inmediato y a mediano plazo tienen como objetivo la mejora en el servicio tutorial, la reducción de la deserción, el aumento en la eficiencia terminal de las instituciones de educación superior, y sobre todo la atención personalizada de los estudiantes, aspectos que permiten que ellos tengan una mejor visión de su futuro y su formación profesional.

Por otro lado, la incorporación de un sistema integral o una aplicación computacional permitiría una mejor administración educativa, pues esta aplicación tiene como objetivo que tanto tutor como tutorados puedan tener una comunicación más rápida y eficaz, con menor pérdida de información relevante y con apego a las tecnologías emergentes actuales, además, que las instituciones pueden tener una mejor gestión de la información y toma de decisiones más efectivas y pertinentes.

Finalmente, respecto a los aspectos de la tutoría en su aplicación se necesita la identificación de más competencias blandas y sobre todo de aquellas competencias que la institución requiere que sus docentes tengan o desarrollen, como aquellas relativas al uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, al igual que el desarrollo de competencias pedagógicas sólidas, pues, en educación superior es común que los docentes no tengan una carrera relacionada con educación, sino formación profesional en áreas disciplinares muy específicas como lo son ingenierías o carreras administrativas, esto incrementa la necesidad de investigación y capacitación docente no solo en las tutorías, sino en otros aspectos de la vida académica.

Referencias

- Amor Almedina, M. I., & Dios Sánchez, I. (2017). La tutoría universitaria: un espacio para la orientación personal, académica y profesional en la formación inicial del profesorado. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 28(1), 119-130. <https://doi.org/https://doi.org/10.20935/AL3183>.
- Badillo Guzmán, J. (2007). La tutoría como estrategia viable de mejoramiento de la calidad de la educación superior. Reflexiones en torno al curso. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 5, 1-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.25009/cpue.v0i5.115>.
- Barrios, T. (2020). Teaching competencies for the 21st century. *International Vocational Educatio and Training Association (IVETA)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.20935/AL3183>.
- Basantes-Andrade, A., Cabezas-González, M., & Casillas-Martín, S. (2020). Competencias digitales en la formación de tutores virtuales en la Universidad Técnica del Norte, Ibarra-Ecuador. *Formación Universitaria*, 13(5), 269-282. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500269>.
- Bermúdez Lozano, P. (2023). Inducción hacia el pensamiento creativo, crítico y reflexivo con estrategias de aprendizaje: Una acción constructiva desde la tutoría. México, CDMX, México. <https://tutoria.unam.mx/sites/default/files/2023-09/Tutoria%20Accion%20Vinculante%202023.pdf>.
- Bisquerra Alzina, R., & Pérez Escoda, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XXI*, 10, 61-82. <https://doi.org/https://doi.org/10.5944/educxx1.1.10.297>.
- Castaño Perea, E., Blanco Fernández, A., & Asensio Castañeda, E. (2012). Competencias para la tutoría: experiencia de formación con profesores universitarios. *Revista de Docencia Universitaria*, 10(2), 193-210. <https://doi.org/https://doi.org/10.4995/redu.2012.6103>.
- Castaño, E., Blanco, A., & y Asensio, E. (2012). Competencias para la tutoría: experiencia de formación con profesores universitarios. *REDU-Revista de Docencia Universitaria*, 10(2), 193-210. <https://doi.org/https://doi.org/10.4995/redu.2012.6103>.
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. (2023). *Intervención formativa. Tutoría académica: rutas para el acompañamiento a estudiantes*. México, CDMX.

- Retrieved 2024, from https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/docentesems/EMS_tutoria_academica_rutas.pdf.
- De la Cruz Flores, G. (2017). Tutoría en Educación Superior: análisis desde diferentes corrientes psicológicas e implicaciones prácticas. *CPU-e. Revista de Investigación Educativa*, 25(2), 34-59. <https://doi.org/https://doi.org/10.25009/cpue.v0i25.2537>.
- De La Cruz Flores, G., & Abreu Hernández, L. F. (2011). Competencias Docentes para la Tutoría en Educación Superior. *Sujetos de la Educación- XI Congreso Nacional de Investigación Educativa*, 12. https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_16/0438.pdf.
- De la Cruz Flores, G., Chehaybar y Kury, E., & Abreu, L. F. (2011). Tutoría en educación superior: una revisión analítica de la literatura. *Revista de la educación superior*, XL(I), 0185-2760. <https://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v40n157/v40n157a9.pdf>.
- De la Cruz Flores, G., Chehaybar y Kury, E., & Felipe Abreu, L. (2011). Tutoría en educación superior: una revisión analítica de la literatura. *revista de la educación superior*, XL(157), 189-209. <https://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v40n157/v40n157a9.pdf>.
- De La Ossa V., J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Rev. Colombiana Cienc Anim. Recia*, 14(1), 2-8. <https://doi.org/https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>.
- Espinoza Freire, E. E., Ley Leyva, N. V., & Guamán Gómez, V. J. (2019). Papel del tutor en la formación docente. *Revista de Ciencias Sociales*, XXV(3), 230-240. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rcs.v25i3.27369>.
- Fernández-Sánchez, H., K. K., & Enríquez-Hernández, C. B. (2020). Revisiones sistemáticas exploratorias como metodología para la síntesis del conocimiento científico. *Enfermería Universitaria*, 17(1), 87-94. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.1.697>.
- Frías Guzmán, M., Haro Águila, Y., & Artiles Olivera, I. (2017). Las habilidades cognitivas en el profesional de la información desde la perspectiva de proyectos y asociaciones internacionales. *Investigación Bibliotecológica*, 31(71), 201-218. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2017.71.57816>.
- Gaitán Rossi, P. (2013). Hacia una definición de tutoría universitaria. *Didac*, 61, 4-8. https://revistas.ibero.mx/didac/uploads/volumenes/14/pdf/Didac_61-1a_prueba.pdf.
- García Cabrero, B., Ponce Ceballos, S., García Vigil, M., Caso Niebla, J., Morales Garduño, C., Martínez Soto, Y., . . . Aceves Villanueva, Y. (2016). Las competencias del tutor

- universitario: una aproximación a su definición desde la perspectiva teórica y de la experiencia de sus actores. *Perfiles Educativos*, XXXVIII(151), 104-122. <https://www.redalyc.org/pdf/132/13243471007.pdf>.
- García Labandal, L., & Nora González, D. (2010). Tutores en educación superior: el desafío de un rol a construir. *Congreso iberoamericano de educación*(8), 8. https://www.adeepra.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/COMPETENCIASBASICAS/RLE2568_Labandal.pdf.
- García Pérez, S. L. (2010). El papel de la tutoría en la formación integral del universitario. *Tiempo de Educar*, 11(21), 31-56. <https://www.redalyc.org/pdf/311/31116163003.pdf>.
- Gómez, L. E. (2011). Un espacio para la investigación documental. *Revista Vanguardia Psicológica Clínica Teórica y Práctica*, 1(2), 226-233. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4815129.pdf>.
- Lleó, Á., Agholor, D., Serrano, N., & Prieto-Sandoval, V. (2017). A mentoring programme based on competency development at a Spanish university: an action research study. *European Journal of Engineering Education*, 43(5), 706-724. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/03043797.2017.1415298>.
- López-Gómez, E. (2017). El concepto y las finalidades de la tutoría universitaria: una consulta a expertos. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 28(2), 61-78. <https://doi.org/https://doi.org/10.5944/reop.vol.28.num.2.2017.20119>.
- Lozano Fernández, M. A., Lozano Fernández, E. N., & Ortega Cabrejos, M. Y. (2022). Habilidades Blandas una Clave para Brindar Educación de Calidad: Revisión Teórica. *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos, Conrado*, 18(87), 412-420. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n87/1990-8644-rc-18-87-412.pdf>.
- Lozano Martínez, F. G., & Tamez Vargas, L. A. (2014). Retroalimentación formativa para estudiantes de educación a distancia. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 17(2), 197-221. <https://doi.org/https://doi.org/10.5944/ried.17.2.12684>.
- Martínez Clares, P., Pérez Cusó, J., González Morga, N., González Lorente, C., & Martínez Juárez, M. (2020). La Tutoría universitaria vista por sus alumnos: Propuestas de mejora. *revista de la educación superior*, 49(195), 55-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.36857/resu.2020.195.1251>.
- Martínez Hernández, A. O., Ponce Ceballos, S., & Aceves Villanueva, Y. (2021). La incorporación de la tutoría en una institución formadora de docentes. *Revista*

- Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo RIDE*, 11(22).
<https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.902>.
- Martínez Hernández, A. O., Ponce Ceballos, S., & Aceves Villanueva, Y. (2021). La incorporación de la tutoría en una institución formadora de docentes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(22), 26.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.902>.
- Molina Aviles, M. (2004). La tutoría. Una estrategia para mejorar la calidad de la educación superior. *Universidades*, 28(2), 35-39.
<https://www.redalyc.org/pdf/373/37302805.pdf>.
- Morín Ramos, Á. M. (2006). La acción tutorial y las necesidades educativas. *Educación y Futuro*, 15, 57-69. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2161851.pdf>.
- Núñez Naranjo, A. F. (2021). Tutoría académica en la educación superior: el rol del autor académico, tutor pedagógico y del estudiante en la modalidad a distancia. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 5(e), 64-75.
<https://doi.org/https://doi.org/10.53877/rc.5.e.20210915.06>.
- Obaya V., A., & Vargas R., Y. M. (2014). La tutoría en la educación superior. *Educación Química*, 25(4), 478-487. <https://www.scielo.org.mx/pdf/eq/v25n4/v25n4a12.pdf>.
- Pagano, C. M. (2007). Los tutores en la educación a distancia. Un aporte teórico. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 4(2), 1-11.
<https://www.redalyc.org/pdf/780/78011231005.pdf>.
- Pattnaik, S., Wats, R., & Dutt, S. (2020). Mentoring of the teachers of higher education institutions under university grants commission. *Guidelines for Mentoring. National Institute of Technical Teachers Training & Research*.
<https://www.nitttrchd.ac.in/sitenew1/impdoc/2020/FinalDocument.pdf>.
- Perifanou, M., & Economides, A. A. (2022). Digital competencies for online teachers. *Journal of Educators Online*, 19(3).
<https://doi.org/https://doi.org/10.9743/jeo.2022.19.3.13>.
- Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el Tipo Superior. (2024). *Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural*. Reglas de Operación: <https://dgesui.ses.sep.gob.mx/programas/programa-para-el-desarrollo-profesional-docente-para-el-tipo-superior-s247-prodep>.

- Romero Barrera, D. (2005). Importancia de la tutoría en la formación docente. *7mo encuentro nacional de tutoría*, 8. <https://oa.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/11/oa-rg-0000614.pdf>.
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-0144-9892>.
- Sandia Saldivia, B., & Montilva Calderón, J. (2020). Tecnologías digitales en el aprendizaje-servicio para la formación ciudadana del nuevo milenio. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(1), 129-148. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5944/ried.23.1.24138>.
- Sogues, M., Mercè, G. C., & Sofia, I. (2007). E-tutoría: uso de las tecnologías de la información y comunicación para la tutoría académica universitaria. *Teoría de la educación: educación y cultura en la sociedad de la información*, 8(2), 31-54. <https://repositori.udl.cat/items/f3e96e6f-96a4-4052-bb6e-d77631334fcc>.
- Suárez-Mendoza, D. M., & Barcia-Briones, M. F. (2022). Habilidad interpersonal en el estado emocional de los niños de educación inicial. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 938-960. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2685>.
- Tecnológico Nacional de México. (2016). Lineamiento para la operación del programa institucional de tutoría. En *Manual de Lineamientos Académico-Administrativos del Tecnológico Nacional de México* (pág. 270). México. https://escolares.aguascalientes.tecnm.mx/Manual_de_Lineamientos_TecNM.pdf.
- Tecnológico Nacional de México. (2024). *Guía TecNM-Prodep*. https://www.cdmadero.tecnm.mx/images/PDF/PRODEP/2024/prodep_2024_guia.pdf.
- Torquemada González, A. D., Pérez López, C. G., & Jardínez Hernández, L. (2023). La autoevaluación del tutorado como recurso de retroalimentación en la formación universitaria. *EDETANIA*, 63, 185-209. https://doi.org/https://doi.org/10.46583/edetania_2023.63.1096.
- Torquemada, A. D., & Jardínez, L. (2019). La formación de competencias docentes universitarias a partir de la evaluación del desempeño del tutor. *Publicaciones*, 49(1), 39-52. <https://doi.org/https://doi.org/10.30827/publicaciones.v49i1.9851>.

- Wenhui, L. (2018). Mentoring for teachers' competencies development in the 21st century. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 215, 516-522. <https://doi.org/https://doi.org/10.2991/mmetss-18.2018.109>.
- Zambrano-Chamba, M. L., Vallejo-Piza, G. L., & Tafur-Méndez, F. J. (2023). Habilidades blandas como complemento para la formación profesional de los estudiantes. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 257-267. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1627>.
- Zhou, Y., Meng, N., Syed Shah, A., Masukujjaman, M., & Ye Xiao, L. (2022). Teacher competencies and school improvement specialist coaching (sisc+) programme in Malaysia as a model for improvement of quality education in China. *Sustainability*, 14(23). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su142316273>.
- Zografou, A., & McDermott, L. (2022). Mentorship in higher education: the keys to unlocking meaningful mentoring relationships. *GiLE Journal of Skills Development*, 2(1), 71-78. <https://doi.org/https://doi.org/10.52398/gjsd.2022.v2.i1.pp71-78>.

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	José Antonio Sandoval Acosta
Metodología	José Antonio Sandoval Acosta
Software	José Antonio Sandoval Acosta
Validación	José Antonio Sandoval Acosta
Análisis Formal	José Antonio Sandoval Acosta
Investigación	José Antonio Sandoval Acosta
Recursos	José Antonio Sandoval Acosta
Curación de datos	Christian Guillermo Reyes Zúñiga
Escritura - Preparación del borrador original	Christian Guillermo Reyes Zúñiga
Escritura - Revisión y edición	Christian Guillermo Reyes Zúñiga
Visualización	Christian Guillermo Reyes Zúñiga
Supervisión	Christian Guillermo Reyes Zúñiga
Administración de Proyectos	Christian Guillermo Reyes Zúñiga
Adquisición de fondos	Christian Guillermo Reyes Zúñiga