



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



Universitat
de Barcelona

Másteres y Posgrados

**“Propuestas de mejora en la gestión del servicio de tutoría universitaria
para estudiantes becarios”.**

Tesis para optar el grado de Magíster en Política y Gestión Universitaria

Autor

Gonzalo Rivera Talavera

Lima - Perú

2014

Agradecimientos

El presente trabajo surge como parte de mi participación en la maestría en Política y Gestión Universitaria dirigida por la Escuela de Posgrado de la Universidad de Barcelona y de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En este sentido, mi primer agradecimiento es para los equipos coordinadores de ambas casas de estudio y para mis compañeros de promoción.

En segundo lugar, quisiera agradecer al equipo de la Oficina de Becas y a Mónica Iza como supervisora del 2013, ya que es con ellos que se terminó de diseñar el modelo de tutoría de la Oficina de Becas que se presenta en éste documento. Espero que este análisis y propuestas de mejora sean de valor para ellos en la realización de sus tareas actuales y futuras.

Finalmente, quiero agradecer Mónica Bonifaz Chirinos, quien ha sido mi asesora y acompañante en el proceso, ya que sin su compromiso y experiencia profesional este trabajo no habría sido posible.

Propuestas de mejora en la gestión del servicio de tutoría universitaria para estudiantes becarios

Resumen

En el presente trabajo se realiza un análisis descriptivo, desde un enfoque de gestión universitaria, del modelo de tutoría para becarios de la Oficina de Becas de la PUCP. En el marco de referencia se fundamenta la pertinencia de la tutoría universitaria para becarios a partir de las necesidades específicas de los mismos y se describen los procesos de la OB. Posteriormente se presenta y describe el modelo de tutoría para becarios y, a partir de la descripción pormenorizada, se analiza críticamente el modelo considerando los recursos humanos empleados, la eficiencia de los procesos, el sistema de financiamiento y el logro de resultados. En el análisis se encuentra que el modelo de tutoría asigna al tutor tareas administrativas que podrían ser asumidas por un equipo de soporte y que algunas otras tareas podrían ser automatizadas y/o asumidas por docentes universitarios. Asimismo, la incorporación de un programa masivo como Beca 18 ha llamado la atención sobre los altos índices de inasistencia y reprogramación, los cuales deberían ser atendidos para reducir el uso ineficiente de los recursos. En cuanto al sistema de financiamiento se evidencia como la OB se ha centrado exclusivamente en los costos directos del modelo de tutoría haciéndose necesario el desarrollo de una buena estructura de costos. Finalmente, en relación con el logro de resultados se evidencia que Beca 18 requiere de un sistema diferenciado de atención con nivelación académica para los becarios. Por último, se presentan algunas reflexiones que engloban todo el proceso de investigación enfatizando la necesidad de la gestión universitaria y los aprendizajes del proceso de incorporación de un programa masivo como Beca 18.

Palabras clave: gestión de tutoría universitaria, gestión de tutoría para becarios, política y gestión universitaria.

Índice

Introducción

Marco de referencia

La tutoría universitaria para becarios

La Oficina de Becas de la PUCP: antecedentes, organigrama y funciones

El modelo de tutoría de la Oficina de Becas

Análisis situacional

Recurso humano

Procesos

Costos

Resultados

Propuestas de mejora

Conclusiones

Referencias bibliográficas



Introducción

El presente trabajo se inició siendo aún funcionario administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estando a cargo de la Oficina de Becas (OB). En este sentido, mi motivación inicial fue evaluar la gestión general de la OB y en especial su servicio de tutoría universitaria para becarios, en un contexto de expansión del servicio. Sin embargo, mi motivación ha variado al yo no ser parte del equipo, ahora desde una perspectiva externa y con una mirada crítica sobre los procesos y servicios, mi principal objetivo es contribuir con la eficacia en la gestión de becas en la PUCP, y con ello al desarrollo de capacidades de gestión en la OB, con miras al crecimiento de la inversión del Programa Nacional Beca 18.

Para concretar esta contribución hemos considerado, dentro del marco de la tutoría universitaria para becarios, emplear una metodología analítica descriptiva que nos permita arribar a propuestas de mejora en la gestión del servicio de tutoría y del mismo funcionamiento de la OB. En este sentido, buscaremos organizar de manera exhaustiva los procesos asociados al servicio de tutoría y su ente gestor para valorar su gestión.

En el presente trabajo revisamos inicialmente la pertinencia de la tutoría universitaria y su aplicación para la atención de estudiantes becarios. A continuación, describimos la Oficina de Becas y su modelo de gestión de tutoría que debe responder en la actualidad a la expansión del Programa Nacional Beca 18 y sus requerimientos de tutoría. En ese contexto se analiza el modelo de gestión de la OB y se desarrollan propuestas de mejora. Finalmente presentamos algunas reflexiones sobre el proceso de análisis de gestión a modo de conclusiones.

Por último, consideramos indispensable explicitar que en el presente trabajo usamos el masculino genérico para representar a mujeres y hombres, con la intención de evitar dificultades en la lectura y comprensión del texto, pero reconociendo la riqueza en la diferencia.

Marco de referencia

La tutoría universitaria para becarios

La propuesta de tutoría universitaria se enmarca en la planificación estratégica de los servicios de soporte para estudiantes. Como señala Navarro (2013); “la inversión en la provisión de servicios para los estudiantes, que puede provenir de diferentes fuentes de financiación, tiene como resultado un saludable retorno hacia las economías nacionales, ya que dicha inversión facilita el éxito de los estudiantes en la educación superior y su consecuente contribución al bienestar nacional”. En la misma línea de argumentación, la tutoría universitaria tendrá una relevancia aún mayor en el caso de soporte a las becas universitarias ya que éstas constituyen una inversión significativa para las universidades y sus donantes que no puede dejar de prever procesos y servicios que promuevan y garanticen el éxito de los becarios.

Pero, ¿en qué consiste la tutoría universitaria y cuál es la finalidad?. De acuerdo a Lázaro (citado en Álvarez Pérez, 2002), “la tutoría comporta una relación de ayuda, en un clima propicio, que va más allá de la resolución de problemas puntuales y concretos, para extenderse a la dinámica que conforma el proceso formativo en toda su extensión.” Es así que se entiende a la tutoría universitaria como un trabajo de orientación en el que se busca ayudar al alumno a ampliar su rango de expectativas y oportunidades, ya sea en lo personal, académico, vocacional o interpersonal.

Es en este marco general que la OB desarrolla un modelo de tutoría propio que responde a las necesidades de los becarios de la PUCP ya que, como indica Cano (2013), no existe un único modelo de orientación al estudiante y los diferentes modelos que existen¹ pueden

¹Cano (2013) indica que existen distintos modelos de orientación educativa, clasificados como modelos teóricos, modelos de intervención y modelos organizativos. En el caso de los modelos teóricos se encuentran por ejemplo

contribuir a una propuesta propia. Sin embargo, a pesar de haber desarrollado un modelo de tutoría ad hoc, sí tomamos el primer año de estudios como fundamental en base a la información bibliográfica existente. Diferentes autores (Díaz Allué, 1989; Castellano y Sanz, 1990; Martín, Moreno y Padilla, 1998, en Kühne, 2010) han puesto de manifiesto las dificultades y necesidades que sienten los estudiantes cuando acceden a la Universidad:

- Desconocimiento de la universidad como institución, sus requisitos, procesos administrativos, etc.
- Bajo dominio de las técnicas de trabajo intelectual que les permita afrontar con éxito los estudios.
- Información pobre y superficial sobre su propio programa de estudios.
- Desconocimiento de sus propios intereses y aptitudes.
- Desconocimiento de las opciones profesionales de la carrera.
- Problemas de tipo personal, psicológico y social.

El modelo de tutoría que ofrece la OB responde a una demanda específica de estudiantes becarios que poseen características diferenciadas a los alumnos de la población universitaria estándar. Es en este contexto que es importante señalar que las becas de la PUCP y las financiadas por donantes externos están dirigidas a estudiantes de trayectoria escolar exitosa y de escasos recursos económicos. Este grupo de becarios posee características diferenciadas que requieren ser atendidas por una tutoría especialmente orientada a su perfil, sin desconocer sus capacidades y la excelencia académica de su trayectoria particular.

el Modelo de Super y el Modelo Tipológico de Holland, entre otros. En el caso de los modelos de intervención, se encuentran modelos básicos como los son el modelo clínico, de consulta o de programas, y los modelos mixtos que responden a un modelo psicopedagógico (acción a partir de diferentes modelos básicos). Finalmente los modelos organizativos surgen en contextos específicos y ante necesidades determinadas, propuestos por instituciones o una organización privada, y adecuados a necesidades particulares.

Una primera característica es que la mayoría viene de diversas partes del país siendo un reto inicial afrontar el vivir de manera autónoma (sin acompañamiento familiar, independencia económica, alimentación, etc.) y, algunos más que otros, con sentimientos de soledad y desubicación propios del desarraigo de sus hogares y el traslado a una ciudad más grande que la de origen.

Una segunda característica es que la mayoría representa a la primera persona en la familia en acceder a la educación universitaria. Esta condición plantea un reto y un compromiso importante porque estos estudiantes carecen de referentes y personas de apoyo en la familia que oriente su quehacer universitario y contribuya a explorar su vocación profesional. Esta particularidad, sumada al hecho de haber accedido a una beca integral, es también para muchos un elemento de presión muy intenso, tanto por las expectativas generadas por las propias familias y entornos comunitarios de los becarios así como por las exigencias de los programas de becas.

Las exigencias de los programas de becas constituyen así un tercer elemento particular que caracteriza la relación de los becarios con la universidad y sus donantes. Estas condiciones se convierten también en una situación de estrés para los becarios que saben que para mantener su condición y beneficios, su rendimiento académico debe superar el rendimiento promedio de los estudiantes de la PUCP.

Finalmente, la cuarta característica es que la mayoría no cuenta con condiciones básicas para el estudio como: un espacio privado, escritorio, computadora, e iluminación adecuada. (Rivera et al, 2011).

En este contexto la OB construye un modelo de tutoría como respuesta a la necesidad de acompañar a un segmento de estudiantes becarios, con características muy singulares, así

como asus familias, con el objetivo de facilitar la culminación exitosa de los estudios y desplegar los recursos necesarios para que los beneficiarios desarrollen sus diversos talentos y habilidades, tanto en términos de rendimiento académico como de desarrollo integral, acorde a la propuesta de formación humanista que caracteriza a la PUCP.

La Oficina de Becas de la PUCP: antecedentes, organigrama y funciones.

En marzo de 2008 la Pontificia Universidad Católica del Perú instala la OB como unidad dependiente de la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la universidad, con el objetivo de garantizar el buen funcionamiento del sistema de becas y crédito educativo, cuyo foco es “premiar e incentivar la excelencia académica y procurar el acceso y la continuidad en la universidad de estudiantes aptos para el quehacer universitario” (Reglamento General de Becas y Crédito Educativo PUCP, 2008 agosto, p. 1).

En el Reglamento General de Becas y Crédito Educativo PUCP también se establecen principios normativos² para el sistema de becas como la excelencia académica, la solidaridad y la formación integral y, por otro lado, se señalan un conjunto de funciones específicas para

²Los principios normativos para el sistema de becas son:

- a) Excelencia académica: el sistema de becas y crédito educativo se orienta al objetivo de atraer y formar a los mejores estudiantes del país, como expresión del compromiso de la Universidad con la excelencia académica.
- b) Solidaridad e igualdad de oportunidades: las becas se otorgarán a los estudiantes con desempeño destacado, procedentes de familias que enfrentan dificultades económicas.
- c) Responsabilidad social: La Universidad promueve activamente donaciones a los Fondos de Beca y Crédito Educativo, comprometiendo al aporte solidario de instituciones públicas y privadas, particularmente empresas y fundaciones, así como también de egresados y familias con alto nivel de ingresos.
- d) Formación integral: La Universidad premia y estimula la actuación y los logros de los estudiantes en ámbitos como la cultura, la responsabilidad social, el arte y el deporte.
- e) Responsabilidad del estudiante: los estudiantes a quienes se ha otorgado una beca o crédito educativo no sólo obtienen derechos y beneficios, sino que también asumen, responsable y solidariamente, deberes y obligaciones de acuerdo a los principios y fines de la Universidad.

la OB³ que son las que dan forma a las diferentes responsabilidades y tareas que la oficina cumple en la actualidad. Entre ellas destacan las siguientes: convocar y otorgar becas, apoyar la captación de donaciones, gestionar matrícula y bonos, y contribuir al buen rendimiento académico de los becarios.

El mismo año 2008, se designa como parte de su equipo a un Jefe as (Director Adjunto de la DAES) y un asistente administrativo, y se inicia el trabajo de la OB con el principal objetivo de registrar y clasificar en una sola base de datos a todos los becarios existentes en la universidad y brindarles el servicio de matrícula y de otorgamiento de bonos necesario. El dicho periodo, la OB fue requerida para desarrollar procedimientos de postulación y tutoría para becas creadas para escolares de una trayectoria escolar de excelencia académica y escasos recursos económicos; entre estos programas destacan: Fe y Alegría, RP. Jorge Dintilhac SS.CC. y Municipalidad de Puente Piedra. Los objetivos planteados para el programa de tutoría PUCP a este grupo de becarios consideraron desde el principio la importancia de atender no solo las necesidades académicas, sino sobre todo atender los

³La Oficina de Becas tiene las siguientes funciones:

- a) Implementar las políticas y orientaciones acordadas por el Consejo Directivo y dar a conocer sus acuerdos;
- b) promover y apoyar todas las actividades dirigidas a la captación de aportes, legados y donaciones para el Sistema de Becas;
- c) difundir las becas que se ofrece a los estudiantes de la Universidad, en coordinación con la Oficina Central de Admisión y la Dirección de Comunicación Institucional, indicando el número de las becas disponibles, los requisitos y plazos para postular y los procedimientos para la evaluación correspondiente;
- d) apoyar, orientar e informar directamente a los estudiantes sobre las becas disponibles;
- e) recibir y tramitar las solicitudes de becas, comprobando la veracidad de la información proporcionada por los solicitantes, con el apoyo de la Dirección de Informática, la Oficina Central de Admisión y la Oficina de Servicios de Apoyo Social;
- f) mantener informado al Consejo Directivo sobre las actividades realizadas y presentar para su aprobación los informes financieros, para lo cual coordinará con la Dirección de Administración y Finanzas y la Dirección de Informática;
- g) organizar las ceremonias de reconocimiento y homenaje público a los estudiantes merecedores de una beca por su destacado nivel académico;
- h) estimar y asignar los montos por movilidad y bonos de enseñanza otorgados a los beneficiarios de las becas, en coordinación con la Dirección de Administración y Finanzas, y
- i) otras funciones previstas en este Reglamento o encargadas por el Consejo Directivo.

requerimientos socioemocionales de los becarios a fin de promover la continuidad en los estudios, mejorar el desempeño académico y, contribuir con el desarrollo de una formación integral.

A partir del 2009, en consonancia con el incremento de becarios de diferentes programas de becas ofrecidos por la PUCP se incorporan progresivamente profesionales especializados a la OB; el 2009 se crea el puesto de tutor y se contrata a dos personas; el 2010 se crea el puesto de Coordinador de Tutorías; el 2011 se oficializa el puesto de Jefe de la OB; el 2012 se crea un puesto de Asistente de Comunicaciones; el 2013 se incorpora un responsable Coordinador del Programa Nacional Beca 18 y, finalmente, el 2014 se crea el puesto de secretaria.

En este proceso de crecimiento tiene especial importancia el convenio firmado con PRONABEC el año 2012 en el cual la PUCP establecía claramente su intención de contribuir con el Programa Nacional Beca 18. De esta manera la PUCP ha ido asumiendo compromisos importantes para contar con una importante cantidad de becarios de este programa particular.

La relevancia del Programa Beca 18 a nivel nacional, como parte de una política pública del actual gobierno, ha incentivado a la PUCP a realizar esfuerzos especiales para incrementar la cantidad de becarios bajo esta modalidad, y en los dos últimos años la universidad ha facilitado el crecimiento de la cantidad de estudiantes con esta beca.

El mismo año 2012 la OB incorporó a sus procesos de admisión una nueva modalidad para Beca 18 sin costo alguno para los postulantes incrementando a 49 la cantidad de becarios del programa en la PUCP. El 2013 no sólo replicó la modalidad de admisión sino que realizó un esfuerzo importante de evaluación descentralizada en varias regiones del país y designó una oficina exclusiva en el campus para un gestor de Beca 18. El resultado ha sido equivalente

al del 2013 en cuanto a la cantidad de beneficiarios pero se han desarrollado varias estrategias nueva que se espera logren una mayor cantidad de becarios del programa que inicien sus estudios el año 2015.

Año	Número de Becarios de Beca 18 en la PUCP
2012	13
2013	49
2014	47

En términos generales, el actual equipo de la OB al 2013 es responsable de gestionar 28 programas de becas y atender a 488 becarios, además de administrar y mantener la relación con los donantes, la comunidad PUCP y la sociedad en general. Es importante mencionar que de los 28 programas actualmente vigentes sólo siete cuentan con el servicio de tutoría (la beca intercultural para comunidades amazónicas aún tiene pendiente la implementación del servicio) y, de estos, sólo tres cubren con los costos promedio del total de los derechos académicos.

Cuadro 1

Programas de becas: fuente de financiamiento, servicio de tutoría, año de inicio y cantidad de becarios al 2013.

Programa	Fuente de financiamiento ⁴	Servicio de tutoría	Año de inicio	No. de becarios al 2013
Fundación BBVA Continental	Autofinanciado		2006	15
Miranda y Amado	Autofinanciado		2008	1

⁴La fuente de financiamiento puede ser: autofinanciado, cofinanciado o subvencionado según las política aprobada por el Consejo de Becas y Crédito Educativo en el año 2012.

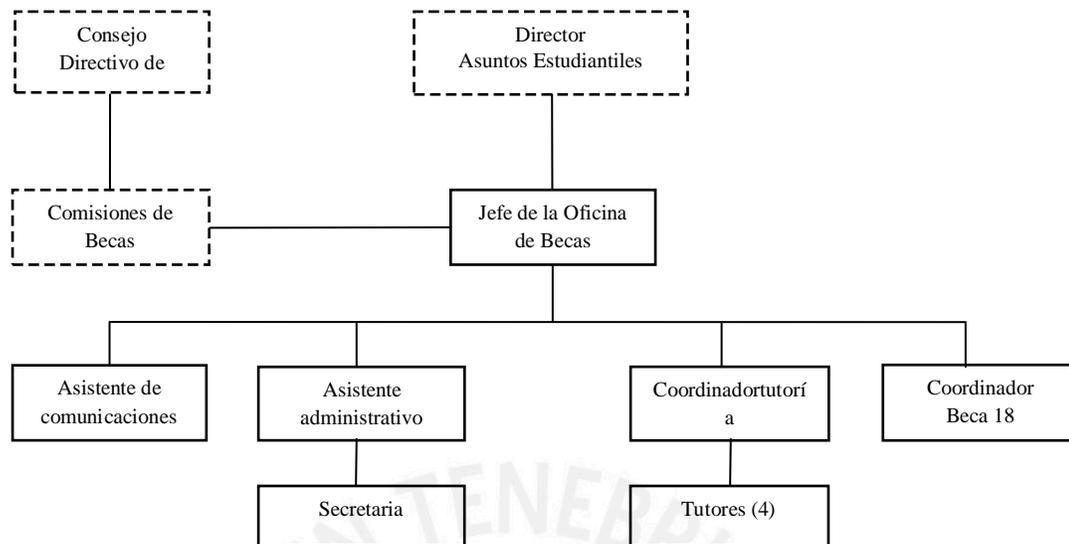
- Una beca autofinanciada es aquella en la que el donante asume el costo de los derechos académicos en el promedio de pago de los estudiantes PUCP. En la actualidad este monto se encuentra alrededor del 3.5 del sistema escalonado de pensiones.
- Una beca cofinanciada es aquella en la que el donante asume el costo de los derechos académicos de la escala de pago del alumno que es seleccionado como becario.
- Una beca subvencionada es aquella en la que la PUCP es responsable de los costos.

Patronato del Banco de Crédito del Perú	Autofinanciado		2011	11
Bicentenario de la Independencia de la República del Perú	Autofinanciado	X	2011	19
Gobierno Regional del Callao	Autofinanciado	X	2012	18
Beca 18	Autofinanciado	X	2012	59
MarshRehder	Autofinanciado		2013	5
Luis Carlos Rodrigo Mazuré	Cofinanciado		1993	5
Municipalidad de Puente Piedra	Cofinanciado		2008	35
Avendaño	Cofinanciado		2008	1
Benites, Forno y Ugaz	Cofinanciado		2008	1
Ernst & Young	Cofinanciado		2008	2
Rubio, Leguía y Normand	Cofinanciado		2008	1
Asociación Ankay	Cofinanciado		2010	5
Egresados de la Facultad de Derecho	Cofinanciado		2010	1
Aurelio García Sayán	Cofinanciado		2012	1
FEPUC	Cofinanciado		2013	1
Ceprepuc	Subvencionado		1996	9
Orfandad (Ley 23585)	Subvencionado		2003	26
Beca de Estímulo Académico Solidario	Subvencionado		2008	75
Beca de Excelencia Académica	Subvencionado		2008	33
Fe y Alegría	Subvencionado	X	2009	82
RP. Jorge Dintilhac SS.CC.	Subvencionado	X	2009	61
Colegio Mayor Presidente de la República	Subvencionado	X	2010	5
BECAD – Deportes	Subvencionado		2012	4
Destacadas	Subvencionado		2013	6
Especiales	Subvencionado		2013	2
Intercultural para comunidades amazónicas	Subvencionado	X	2013	4
				488

Elaboración propia.

En relación con al recurso humano asignado a la OB, resulta relevante destacar que el personal con funciones administrativas posee contrato a tiempo completo, a diferenciadel personal asignado a las funciones de tutoría (los tutores) que son profesionales psicólogos o educadores con contratosa medio tiempo (tiempo parcial de 20 horas semanales).

La estructura organizacional aprobada dela OB a inicios del 2014 es la siguiente:



Tomando como fuente el Manual de Operación y Funciones aprobado (MOF), los procesos fundamentales de la OB explicita de manera sucinta los objetivos, actividades asociadas y responsables de la oficina. De modo general podríamos decir que son catorce las funciones clave y que la mayoría de estas están vinculadas entre sí y que para su cumplimiento se requiere de la participación colaborativa de diferentes miembros del equipo:

1. Creación de una beca por aprobación del Consejo Universitario o por firma de convenio de donación
2. Información y orientación
3. Convocatoria, postulación y otorgamiento
4. Registro como becario y actualización de base de datos
5. Gestión de matrícula y bonos
6. Ceremonias de reconocimiento
7. Firma de convenio
8. Inducción
9. Tutoría
10. Actividades de integración y formación con becarios
11. Comunicación con donantes y comunidad universitaria
12. Liquidación, facturación, cobranza y emisión de certificado de donación
13. Renovación de becas
14. Desarrollo de nuevas propuestas

A continuación se describen los objetivos, actividades principales y responsables para las 14 funciones clave previamente señaladas, a fin de visualizar la distribución de actividades entre el equipo profesional asignado a la OB:

Proceso	Objetivo	Actividad principal	Responsable
Creación de una beca por aprobación del Consejo Universitario o por firma de convenio de donación	Incrementar cantidad de programas y becarios	Elaboración de convenio	Jefe
Información y orientación	Brindar información y orientación actualizada y oportuna a la comunidad universitaria, padres de familia y donantes sobre los procesos de la OB	Actualización de información en página web sobre los programas de becas para postulantes.	Asistente de comunicaciones
		Producción de material según cada tipo de beca.	Asistente de comunicaciones
		Dar respuesta rápida a los becarios a través los canales de comunicación que emplea la Oficina de Becas.	Secretaria
Convocatoria, postulación y otorgamiento	Incrementar cantidad de postulantes por beca para contar con un mejor ratio postulantes/vacantes.	Diseño de estrategias de convocatoria.	Asistente de comunicaciones
		Coordinación con la Oficina Central de Admisión e Informes.	Asistente de comunicaciones
Registro como becario y actualización de bases de datos	Contar con una base de datos actualizada de la relación de becarios y sus datos fundamentales.	Registro en el sistema de condición de becarios y actualización de base de datos.	Asistente administrativo
		Elaboración y firma de actas de comisiones según corresponda	Jefe
		Solicitud y archivo de Resoluciones Rectorales	Secretaria / Asistente administrativo
Gestión de matrícula y bonos	Lograr que no existan inconvenientes en la matrícula por cargas erróneas en las boletas de los becarios y que todos los becarios reciban en las fechas acordadas todos sus bonos.	Seguimiento de boletas en el proceso de matrícula	Asistente administrativo / Secretaria
		Solicitud de bonos por cada programa de manera mensual	Secretaria
		Seguimiento del otorgamiento eficiente de los bonos	Secretaria
Ceremonias de reconocimiento	Establecer un primer contacto con los becarios y sus familiares para iniciar el proceso de inducción a la universidad y el programa específico.	Preparación de la ceremonias de bienvenida.	Asistente de comunicaciones
Firmas de convenio	Contar con un convenio que sea claro para los padres y los becarios acerca de las características del programa.	Operativización de la firma de los convenios de otorgamiento de becas con los becarios o sus apoderados.	Tutor / Asistente Administrativo
Inducción	Esclarecer información	Diseño y mejoramiento de las	Coordinador de

	sobre el programa, constituir red con becarios anteriores y presentar programa de acompañamiento.	jornadas de inducción a la vida universitaria.	tutoría
		Preparación y operativización de las jornadas de inducción.	Tutor
		Elaboración de material de soporte para proceso de inducción: manual del becario, videos testimoniales, etc.	Asistente de comunicaciones
Tutoría ⁵	Contribuir al rendimiento académico, socialización del becario, clarificación vocacional y desarrollo de intereses.	Trabajo con los becarios ingresantes en: estrategias de estudio, establecimiento de redes, clarificación vocacional y desarrollo de intereses en su proceso de adaptación activa a la vida universitaria.	Tutor
Actividades de integración y formación con becarios	Contribuir al desarrollo de redes de socialización entre becarios y consolidación de identidad para desarrollar networking posterior.	Organización de actividades de encuentro de becarios: “Yo soy becario PUCP” y “Gymkana Becarios PUCP”.	Asistente de comunicaciones
Comunicación con donantes y comunidad universitaria	Fidelizar a los donantes con los que trabaja la OB y contar con el reconocimiento y apoyo de la comunidad universitaria para el desarrollo de las políticas de la OB.	Elaboración de boletín electrónico y envío a donantes y comunidad universitaria.	Asistente se comunicaciones / Jefe
		Elaboración de informes por unidad académica y comunicación de los mismos.	Asistente administrativo / Jefe
Liquidación, facturación, cobranza y emisión de certificado de donación	Contar con los fondos de las becas autofinanciadas.	Realizar la liquidación de cada programa de becas y solicitar factura o recibo simple según sea el caso.	Secretaria
		Realizar el cobro dentro de los tiempos previstos en cada convenio.	Asistente administrativo / Secretaria
		Realizar proceso y seguimiento de elaboración y envío de certificado de donación al donante.	Asistente administrativo
Renovación de becas	Atender solicitudes de excepción y acompañar el proceso de estudiantes que no renuevan la beca.	Elaboración de agendas para reuniones de comisiones y Consejo de Becas y Crédito Educativo.	Jefe
		Reunión con becarios que no han conseguido renovar la beca.	Tutor
Desarrollo de nuevas propuestas	Desarrollar estrategias de mejora permanente que involucren progresivamente a la comunidad universitaria y que hagan más eficientes los procesos.	Diseño e implementación de programas de acompañamiento con la participación de docentes de diversas áreas de la universidad.	Coordinador Beca 18
		Diseño e implementación de estrategias de comunicación sobre el trabajo de acompañamiento, tanto al	Asistente de comunicaciones

⁵ Los subprocesos de la tutorial serán vistos con detalle en la siguiente parte del documento.

		interior de la comunidad PUCP como al exterior.	
		Diseño e implementación de estrategias de networking que incluya a ex becarios, donantes e instituciones de interés.	Asistente de comunicaciones
		Planificar, implementar y dar seguimiento al Programa de Fortalecimiento de Competencias para la inserción laboral.	Coordinador de tutoría
		Realización de investigaciones a partir de la información generada por los programas de acompañamiento.	Coordinador de tutoría / Jefe

El servicio de tutoría (proceso 9 del MOF) y sus sub procesos, motivo de la presente disertación, serán descritos en la siguiente parte destinada a la descripción y análisis del modelo de tutoría de la OB de la PUCP.

El modelo de tutoría de la OB de la PUCP:

La OB ha construido a lo largo de sus cinco años de existencia un modelo de tutoría propio, personalizado acorde al perfil de sus beneficiarios. Los procesos de programación y atención a los becarios responden a las características propias de este grupo, que han sido descritas previamente. Adicionalmente, los procesos responden a las exigencias propias de los programas y donantes (tipo de acompañamiento, frecuencia, servicios de soporte adicional, manejo de expedientes, entre otros). El trabajo de tutoría representa así una de las funciones y actividades que consume una considerable cantidad de los recursos de la OB (porcentaje del presupuesto, número de personal involucrado, infraestructura necesaria), y por ende la forma en la que se ha diseñado y se gestiona la tutoría impacta de manera relevante en el desempeño integral de la OB de la PUCP.

El modelo de tutoría de la OB está orientada a los siguientes cuatro ejes: rendimiento académico, red de soporte, desarrollo de intereses y proyecto profesional.



Rendimiento académico: Una de las principales áreas de acción en la tutoría es la respuesta frente a las dificultades académicas que puedan llegar a tener los alumnos en la universidad, más aún en el caso de los estudiantes becarios de los programas atendidos por la OB. Los beneficiarios de la tutoría pueden presentar desde dificultades relativas a los conocimientos propios de la formación académica, hasta problemas en la ejecución formal de los procesos universitarios. Aquí, la función del tutor parte desde el acompañamiento hasta la orientación para la búsqueda de respuestas que se adecúen a las capacidades del alumno para lograr alcanzar su potencial.

Parte fundamental de este enfoque es el trabajo de la ansiedad que se genera como una reacción ante sucesos estresantes y se manifiesta generalmente en los logros de rendimiento. El trabajo orientativo en estos contextos requieren competencias profesionales idóneas que den soporte tanto los aspectos emocionales como de aprendizaje y que pueda ofrecer varios

tipos de respuesta, sea del tipo preventivo o inclusive, una vez que se produzca la ansiedad, brindando herramientas de relajación y de manejo emocional al alumno.

Red de soporte: Montes (2002, en Kühne, 2010) señala que inmediatamente después del ingreso a la universidad, en especial durante los primeros meses, los alumnos pueden llegar a presentar dificultades. Esto se atribuye al ambiente universitario, en especial en las grandes universidades, donde los estudiantes transitan desde un ambiente escolar conocido y relativamente seguro, al mundo universitario en el cual deben valerse por sí mismos, tanto en las aulas como al realizar los trámites en los distintos espacios institucionales. En muchos casos llega a producirse una sensación de descolocamiento o de estar “perdidos”. Pueden llegar a sentir una incapacidad para poder comunicar sus dificultades a los miembros de la institución, en especial, su estado emocional o problemas que pueden llegar a tener de índole académico o personal.

Desarrollo de intereses: De acuerdo con Vásquez (2011, en Kühne y Pérez, 2011) la universidad se presenta como el momento de la vida para “ser y expresar todo lo que se es, con libertad”. En este sentido, la autora hace énfasis en la exploración de distintos intereses, y la posibilidad de desarrollar habilidades extra académicas en los estudiantes. De esta forma, prioriza tres aspectos: (a) Los recursos personales que requieren que el estudiante universitario desarrolle su espontaneidad e intereses a partir de sus gustos y su disposición. (b) Los recursos sociales que implican poder desarrollar diferentes roles sociales y diversas actividades en otras áreas diferentes a lo exclusivamente académico. (c) Y, finalmente, los recursos del contexto que implican la exploración de distintos espacios y roles donde el estudiante se abre a nuevas posibilidades para descubrir otros quehaceres e intereses, y otras formas de interactuar con las personas.

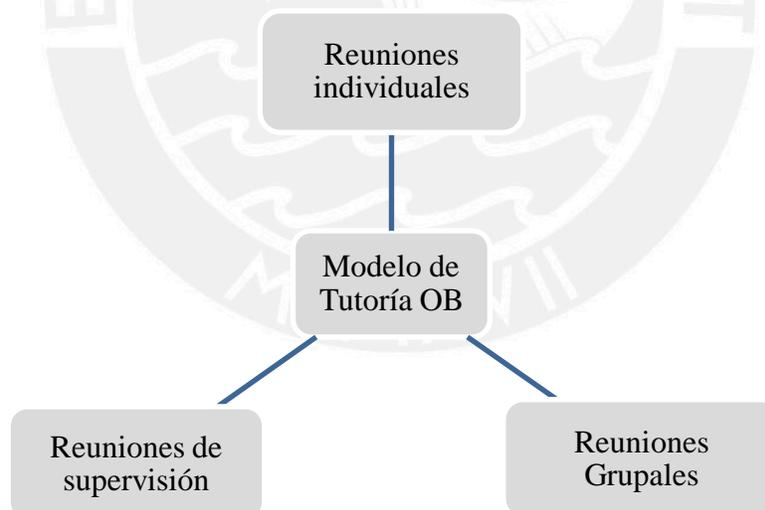
Proyecto profesional: Finalmente está el eje correspondiente al proyecto profesional que debe contribuir a que el estudiante posea claridad sobre sus posibilidades y pueda plantearse un proyecto de carrera que favorezca el proceso hacia la madurez vocacional y la culminación de los estudios de manera eficaz. Además de la información académica y profesional relevante al eje del proyecto profesional, este debe incluir el desarrollo del autoconocimiento de alumno, puesto que debe de ser capaz de conocer sus gustos, disgustos, limitaciones y aptitudes. Finalmente, una vez tomada la decisión, se busca trazar la ruta a seguir, orientando al alumno al desarrollo de las competencias necesarias para poder alcanzar su meta académica y finalmente profesional.

Bajo este modelo de cuatro ejes, se ha diseñado una propuesta de trabajo de tutoría en la OB que implica mantener una actitud de escucha activa abierta a los diversos aspectos que los becarios traen a la par de una evaluación y monitoreo permanente de los progresos del alumno respecto a los objetivos planteados. En ese sentido, si bien el tutor debe mantener una actitud receptiva y de contención empática frente a los contenidos propuestos por el alumno, las intervenciones de este se verán guiadas de acuerdo a los ejes temáticos previamente determinados.

El modelo considera entonces, durante el primer año de estudios universitarios; reuniones individuales semanales de una duración de entre 30 y 50 minutos, reuniones grupales dos veces al semestre y reuniones semanales de supervisión a cargo de un especialista en orientación que permiten tomar decisiones de forma conjunta acerca de las necesidades que surgen en los becarios y definir el modo en el que se dará respuesta a estas de forma efectiva.

De lo anteriormente expuesto se puede sintetizar que el modelo de tutoría (de cuatro ejes) y la atención tutorial a los becarios de la OB descansa en los siguientes componentes:

- *Reuniones individuales*: programadas semanalmente durante el primer año de estudios y de una duración variable. En este espacio individual entre tutor (psicólogo o pedagogo) y becario se concentran varios de elementos del modelo de la tutoría.
- *Reuniones grupales*: se realizan a la mitad y al final del semestre académico y tienen una duración de dos a tres horas, siendo conducidas por un tutor.
- *Reuniones de supervisión*: Y las reuniones semanales de supervisión conducidas por un especialista que tienen una duración de dos horas y que permiten a la OB garantizar la pertinencia del servicio tutorial.



A partir del segundo año y en adelante, la OB prevé las reuniones individuales exclusivamente para aquellos estudiantes que, como producto del seguimiento, se encuentran

en riesgo académico y/o de pérdida de la beca. Asimismo, la OB también viene desarrollando un piloto de atención con docentes de cuatro atenciones por semestre.

Finalmente, es importante considerar que para fines del modelo de tutoría de la OB la noción de becario lo define como una persona que ha recibido, en base a su mérito académico, una ayuda económica que le brinda acceso a la universidad pero que lo coloca en las mismas condiciones de exigencia académica que cualquier otro estudiante regular de la universidad. Como una estudiante bien señaló a uno de sus compañeros: “la única diferencia entre nosotros es que a mí me paga la universidad y a ti tus papás” (Rivera, 2012).

Luego de desarrollar la fundamentación de los ejes y servicios que dan soporte al modelo de tutoría de la OB presentamos los objetivos del programa de acuerdo a la etapa de estudios en que se encuentra el becario. Cabe destacar que el paso de una fase a otra va más allá de una sucesión cronológica, dado que implica la acumulación de determinados logros académicos que son considerados como requisitos para acceder a una siguiente etapa, principalmente en términos de la acumulación de una determinada cantidad de créditos académicos y demostración de suficiencia en un segundo idioma.

De manera paralela al avance académico, se espera que a través del proceso de tutoría el alumno vaya alcanzando determinados hitos en su proceso de adaptación a la vida universitaria, de acuerdo a los objetivos trazados. En ese sentido los espacios en los que no se presentan indicadores presuponen que en dicha área se alcanzó determinado objetivo en una fase anterior que deberá ser tomada como referencia. Sin embargo, la supervisión y monitoreo de dichas capacidades deberá ser constante.

Objetivos	Fase 1 – 2 ciclos	Fase 2 – paso a especialidad	Fase 3 – Inicio de especialidad hasta el penúltimo año	Fase 4 – último año de estudios
Objetivo 1: El alumno mantiene un rendimiento acorde con los requisitos del programa de beca al que pertenece				
1.1 Gestiona su matrícula, considerando el plan de estudios de manera apropiada, permitiéndole cumplir con sus objetivos académicos en el marco de los requisitos del programa de becas.	-Se matricula en los cursos correspondientes en dos procesos de matrícula adecuados, considerando: <ul style="list-style-type: none"> • Número de créditos • Estructura del plan de estudios • Elección de electivos, profesores, cursos. -El estudiante y su familia conocen los requisitos de la beca.	-Elige electivos en función a sus intereses. -Elige el número de créditos/cursos/horas que podrá llevar con “éxito”: manteniendo su rendimiento académico de acuerdo al requisito. -Logra cumplir con el nivel de inglés básico 12, necesario para pasar a Facultad.	-Cumple con el nivel de inglés para egresar de la PUCP. -Desarrolla estrategias de matrícula en el nuevo plan de estudios considerando: <ul style="list-style-type: none"> • Horas de teoría y práctica • Nuevo horario • Requisitos • Elección de electivos, profesores y cursos. -A partir de la primera matrícula en Facultad plantea un plan general de matrículas por el resto de la carrera.	-Desarrolla un plan de titulación.
1.2 Gestiona los recursos que le proporciona el programa de becas, según el reglamento de acuerdo con sus objetivos académicos.	-Administra su dinero. -Rinde cuentas.			
1.3 Utiliza estrategias adecuadas para afrontar los temas que pueden causar interferencia sobre su rendimiento académico en términos personales y familiares.	-Identifica temas que generan interferencia sobre su rendimiento académico. -Utiliza alguna estrategia para reducir la interferencia.	-Utiliza estrategias para reducir la interferencia en distintas situaciones.		
1.4 Conoce y hace uso de los recursos académicos que ofrece la Universidad de acuerdo a sus necesidades particulares.	-Conoce los recursos académicos que ofrece la Universidad. -Identifica sus necesidades académicas. -Utiliza los recursos	-Identifica sus necesidades académicas propias del segundo año de formación. -Utiliza los recursos académicos necesarios para cumplir con los requisitos.	-Identifica las herramientas que necesita para postular a prácticas pre-profesionales. -Utiliza los recursos que la Universidad ofrece para prepararse para las prácticas pre-	

	académicos.		profesionales.	
1.5 Utiliza las estrategias de estudio que le dan buenos resultados de acuerdo a sus características personales, y reconoce nuevas estrategias	<ul style="list-style-type: none"> -Identifica las estrategias necesarias para enfrentar los cursos del semestre. -Desarrolla un plan estratégico para cumplir con las exigencias académicas en función a sus características. -Detecta qué estrategias de aprendizaje no están siendo eficaces. -Identifica las estrategias que necesita. 		<ul style="list-style-type: none"> -Utiliza estrategias de acuerdo a las nuevas exigencias del plan de estudios. -Adapta sus estrategias de acuerdo a las nuevas exigencias del plan de estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Utiliza estrategias adecuadas a los retos de la práctica pre-profesional. -Desarrolla un plan estratégico para cumplir con las exigencias de investigación propias del curso de tesis.
Objetivo 2: El alumno cuenta con una red de soporte a nivel interpersonal				
2.1 El alumno tiene una red de soporte y relaciones satisfactorias a nivel de pares.	-Cuenta con al menos una persona de apoyo.	-Mantiene y/o amplía su red de soporte de acuerdo a sus necesidades.		
2.2 El alumno cuenta con una red de referentes de la comunidad PUCP, entre docentes y administrativos, al cual acudir de acuerdo a sus necesidades particulares.	-Cuenta con al menos un referente fuera de la Oficina de Becas.	-Amplía referentes en función a su especialidad.	-Amplía referentes en función a su sub-especialidad: compañeros, profesores, y tutor.	-Identifica una red de contactos profesionales (networking).
Objetivo 3: El alumno conoce la oferta universitaria y la usa de acuerdo a sus intereses y necesidades				
3.1 El alumno conoce la oferta extracurricular ligada a sus intereses.	-Conoce la oferta extracurricular ligada a sus intereses.			
3.2 El alumno conoce y utiliza los servicios universitarios de acuerdo a sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> -Conoce la oferta de servicios universitarios. -Evalúa sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> -Evalúa sus nuevas necesidades. -Identifica la oferta que responde a sus necesidades. 		
Objetivo 4: El alumno cuenta con un proyecto profesional sustentado				
4.1 El alumno tiene un proyecto personal de formación superior sustentado.	-Sustenta con argumentos personales su opción por la formación en la PUCP.			

<p>4.2 El alumno tiene una opción profesional-vocacional sustentada.</p>	<p>-Explora activamente la oferta académica de la universidad así como sus características personales (intereses, capacidades, personalidad, etc).</p>	<p>-Conoce su perfil: fortalezas, debilidades, e intereses. -Define un proyecto profesional-vocacional sustentado.</p>	<p>-Identifica los requisitos de prácticas pre-profesionales en su plan de estudios. -Conoce la Bolsa de Trabajo y sus servicios. -Elabora su CV y utiliza el perfil en línea de la Bolsa de Trabajo para postular a prácticas. -Conoce la oferta de trabajo en los campos que le interesa especializarse.</p>	<p>-Elige un centro de práctica pre-profesional en función a sus intereses o su proyecto profesional.</p>
--	--	--	--	---

Descritos los ejes, los servicios (reuniones) y las etapas necesarias del modelo de tutoría de la OB, se ha procedido a identificar y sistematizar los subprocesos básicos conducidos por los responsables de la oficina y los recursos destinados a ellos.

1. **Inducción:** dirigida a estudiantes y sus padres de familia. Consta de cinco (5) actividades dirigidas a los alumnos y una (1) actividad dirigida a los padres. Las actividades para los estudiantes se realizan en un periodo aproximado de 3 días e incluyen: charla informativa, visita guiada en el campus, charla informativa del programa de tutoría, reunión con alumnos de segundo año y dinámica de integración. La actividad dirigida a los padres es una charla informativa.
2. **Firma de convenios individuales:** se produce una vez obtenida la beca entre la universidad y el becario o su representante en caso sea menor de edad. En esta reunión se les brinda toda la información que les permita conocer la cobertura de la beca y los requisitos para las renovaciones. En el caso de la firma con padre, este encuentro permite aproximarse a las expectativas de la familia en relación con la

beca y al desempeño de sus hijos, así como las condiciones familiares que pueden generar algún tipo de impedimento para el alumno.

3. **Evaluación inicial:** es realizada a través de una entrevista semiestructurada que cubre diversos puntos y ejes temáticos. En ella se indaga sobre temas de interés del estudiante así como en temas que el tutor considere relevantes para profundizar el conocimiento sobre el perfil del estudiante y afianzar la alianza de trabajo con este. A partir de dicha información la OB completará la Ficha de Evaluación Inicial.
4. **Programación:** al finalizar la evaluación inicial se coordina sobre el horario regular de tutoría posible. De forma previa a la reunión el tutor revisará el horario de clases del alumno para tener alternativas de horario que se terminarán de definir con el alumno. Las reuniones de tutoría individual se contemplan con una duración variable de entre 30 y 50 minutos, sin embargo se programan con una duración de 60 minutos (una hora) por alumno, considerando que en algunas situaciones se puede necesitar más tiempo. Además, se considera necesario contar con cierto periodo de tiempo para realizar el registro de los temas abordados en cada reunión. Las reuniones de tutoría tienen una periodicidad semanal y se programan a lo largo de las 16 semanas del semestre académico, pudiendo suspender la tutoría por acuerdo entre el alumno y el tutor durante las semanas de exámenes parciales y exámenes finales.
5. **Registro de reuniones:** Los contenidos abordados en las reuniones se registran de acuerdo a un protocolo de registro en el formato provisto por la OB. El registro consiste en una síntesis de aspectos abordados en la reunión, incluyendo citas textuales, si estas contribuyen a la comprensión de las experiencias del becario.

6. **Monitoreo de desempeño académico:** A lo largo del semestre, de forma paralela a las reuniones, el tutor revisa periódicamente las notas de evaluaciones parciales de los becarios, incluyendo prácticas, controles, exámenes, etc. Si bien el desempeño académico es un tema que se trata directamente con el alumno y se espera que este dé cuenta de sus calificaciones de forma transparente, la revisión periódica resultará útil para contrastar información, siendo de suma importancia para los casos que no asisten a las reuniones de forma regular. La frecuencia de dicha revisión quedará al criterio del tutor, debiendo como mínimo revisar antes y después de los exámenes parciales y finales.
7. **Reprogramación:** En caso un becariono pueda asistir a la reunión de tutoría en el horario programado, el tutor puede buscar alguna opción de reprogramación, en horario alternativo. En situaciones regulares no se moverá o cambiará el horario regular de otros alumnos para reprogramar la reunión de un alumno que no pudo asistir, salvo situaciones de urgencia o crisis donde podrá evaluarse dicha posibilidad.
8. **Inasistencias:** En caso un alumno no asista a una reunión programada y no se comunique con el tutor al respecto, el tutor enviará el mismo día un correo electrónico al alumno preguntando por dicha situación. Si el alumno no asiste a las reuniones de tutoría individual en el transcurso de dos semanas consecutivas, el tutor se comunicará vía telefónica con el alumno para preguntar acerca de las inasistencias y confirmar la siguiente cita.
9. **Renuncia a la tutoría:** Si bien se considera que la asistencia a la tutoría es parte de los deberes del programa de becas, la inasistencia permanente a las reuniones de

tutoría no recibe una sanción directa sobre los beneficios del alumno. Sin embargo, en caso el alumno manifieste abiertamente que no desea participar del programa, o en caso no participe de él de acuerdo a los criterios mínimos de asistencia (4 veces por semestre), se deberá completar un formato de renuncia a la tutoría. Así mismo, se informará al alumno que quedará abierta la posibilidad de retomar la tutoría en un ciclo posterior o inclusive en el mismo periodo de la renuncia.

10. **Rendición de cuentas:** El tutor es responsable de supervisar y orientar al becario en la elaboración de su rendición de cuentas del bono de estudios y materiales de acuerdo a las características y condiciones de la beca.
11. **Informes de fin de semestre:** Al finalizar cada semestre académico, el tutor elabora un informe de tutoría por cada becario a su cargo, en el cual se describe el proceso de adaptación y desarrollo observado en él a lo largo del semestre en cada uno de los puntos correspondientes a los objetivos del programa. Además el tutor elabora un informe grupal donde se consignan los promedios ponderados de cada alumno y el orden de mérito en porcentaje, especificando la categoría de mérito en que se encuentran.
12. **Renovación o solicitud de excepción:** El tutor realiza la evaluación de la renovación de la Beca al final de cada año de estudios de acuerdo a los requisitos de desempeño académico. La renovación es automática, con excepción de los casos de becas externas que requieran algún procedimiento adicional con la entidad donante. Cuando el alumno no alcanza los requisitos para renovar la beca para el siguiente año, el tutor se comunica con él por correo o por vía telefónica para tener una reunión en la cual le comunica personalmente que puede presentar una solicitud

de excepción, dirigida al Jefe de la oficina de Becas. Dicha solicitud será revisada y discutida por los miembros del Consejo de Becas y Crédito Educativo o por una comisión especial si se tratase de una beca autofinanciada.

13. **Perdida de la Beca:** En caso se determine que procede o no la solicitud de excepción, el tutor se reunirá con el alumno para comunicar los términos de dicha resolución. El objetivo de la reunión es informar formalmente acerca de la pérdida de la beca y especificar sus motivos, ofrecer un espacio de contención emocional y ayudar a contemplar alternativas posibles para el futuro del alumno y su proyecto profesional.
14. **Asesoría de matrícula:** Las reuniones entre tutor y becarios para la asesoría de matrícula se producen una vez por semestre y tiene como objetivo que cada alumno empiece a desarrollar su plan individual de matrícula construido sobre la base de criterios generales, aterrizados a la particular situación en que el alumno se encuentra.
15. **Reuniones grupales:** Las reuniones grupales a la mitad y al final del semestre se realizan por cada tipo de beca y buscan: contribuir a modular la ansiedad de los alumnos producto de la experiencia de los exámenes parciales y sus resultados, favorecer el fortalecimiento de redes de soporte entre los alumnos mediante el intercambio de experiencias diversas con relación a la universidad, mejorar las técnicas y estrategias de estudio para hacer frente a la segunda mitad del ciclo o el siguiente semestre según corresponda y, que los alumnos cuenten con criterios que les permitan elaborar un plan preliminar de matrícula. Estas reuniones son facilitadas por los tutores de la OB.

16. **Reuniones de supervisión:** Las reuniones semanales supervisión de casos y situaciones permiten compartir criterios de decisión así como tomar decisiones de forma conjunta acerca de las necesidades que surgen en los becarios y definir el modo en el que se dará respuesta de forma efectiva a estas. A las reuniones asisten tanto los tutores como el personal administrativo de la OB, en el entendimiento de que el trabajo realizado por todos se encuentra estrechamente vinculado al proceso de acompañamiento de los becarios. Los casos de supervisión son preparados por uno o dos tutores cada semana.
17. **Seguimiento académico:** Está previsto para estudiantes que no están en su primer año. Consiste en revisar sus calificaciones en la misma frecuencia que la señalada en el acápite de monitoreo del desempeño académico y, en caso se detecte una situación de riesgo académico que pueda conducir a una eventual pérdida de la beca, el tutor tomará dicho tema como prioritario en las reuniones de tutoría individual.

La descripción y organización de la información de los procesos y subprocesos de la función tutorial de la OB de la PUCP permite identificar la forma en la que se asignan los recursos y se distribuyen las tareas y acciones de acuerdo al perfil profesional y los objetivos de la oficina.

El modelo de tutoría descrito, como bien se ha planteado, responde a un perfil específico de beneficiarios y se fundamenta en un modelo propio desarrollado por la OB. Este modelo permite atender la demanda de los programas de becas subvencionados así como el programa autofinanciado del fondo para la educación (CAFED) del Gobierno Regional del Callao, en total a 166 becarios al cierre del año 2013.

Cuadro 2

Programas de becas con servicio de tutoría: fuente de financiamiento, año de inicio y cantidad de becarios al 2013.

Programa con servicio de tutoría	Fuente de financiamiento	Año de inicio	No. de becarios al 2013
Bicentenario de la Independencia de la República del Perú	Autofinanciado	2011	19
Gobierno Regional del Callao	Autofinanciado	2012	18
Beca 18	Autofinanciado	2012	59
Fe y Alegría	Subvencionado	2009	82
RP. Jorge Dintilhac SS.CC.	Subvencionado	2009	61
Colegio Mayor Presidente de la República	Subvencionado	2010	5
Elaboración propia			244

Por otro lado, resulta importante destacar que el Programa Nacional Beca 18 a la fecha representa cerca del 25% del total de becarios con servicio de tutoría en la OB; este programa que en poco tiempo ha colocado cerca de 60 becarios en la PUCP, demanda un servicio tutorial diferente en el que se establece un plan de atención propio de carácter individual y grupal, según el nivel de riesgo respectivo y en correspondencia al ciclo de formación o carrera en el que se encuentra el becario, con estricta sujeción al formato siguiente:

Nivel de Riesgo Académico	N° de Sesiones por Mes		N° de Meses de implementación del Plan
	Tutoría Individual	Tutoría Grupal	
Becario con alto riesgo académico	6	2	4
Becario con mediano riesgo académico	4	3	4
Becario con bajo riesgo académico	1	1	4

En un contexto de incremento de la matrícula en la educación universitaria con una, cada vez mayor, participación de estudiantes becarios en la misma, la universidad no puede ser ajena a la evaluación de su propuesta tutorial como mecanismo de soporte al desempeño exitoso de los beneficiarios. Así, presenciar el incremento del total de becarios de programas nuevos, como de nuevos programas con exigencias particulares (Beca 18 con la Directiva Tutorial de PRONABEC) y con condiciones de financiamiento específicas requiere de los responsables de la gestión una evaluación de la viabilidad del modelo y su adecuación al crecimiento actual y sus tendencias.

Cuadro 3
Crecimiento de programas de becas con servicio de tutoría.

Programa	2009	2010	2011	2012	2013
Bicentenario de la Independencia de la República del Perú			25		
Gobierno Regional del Callao				8	9
Beca 18				13	49
Fe y Alegría	31	27	12	20	13
RP. Jorge Dintilhac SS.CC.	10	9	13	15	22
Colegio Mayor Presidente de la República			2	2	1

Elaboración propia

En esta coyuntura en la siguiente parte del informe se procede a realizar una evaluación del servicio de tutoría ofrecida por la OB y sus alcances desde una perspectiva de gestión.

Análisis del modelo de tutoría

La literatura especializada en la elaboración de planes de tutoría, el diseño de servicios y la evaluación de la misma, se concentra en la efectividad y eficacia de los diferentes modelos así como en la pertinencia de los mismos de acuerdo al público objetivo. En este sentido, el proceso de análisis que se presenta a continuación pretende un acercamiento diferente, más bien concentrado en la observación sobre el modelo, la organización de los recursos y su sostenibilidad ante procesos de crecimiento del público beneficiario. Es decir en la eficiencia y escalabilidad del modelo ante las perspectivas de crecimiento.

La realización del análisis se concentra en cuatro factores claves de gestión: los recursos humanos responsables del proceso de tutoría (personas), los procesos mismos, los costos asociados (aspectos económicos) y el logro de los objetivos (resultados).

Recurso humano

Si bien en la mayoría de los planes y modelos tutoriales aplicados en las universidades destacan el soporte con la participación de especialistas psicopedagógicos, estos se apoyan fundamentalmente en los tutoriales a cargo de docentes universitarios. En el modelo de la OB de la PUCP los tutores son psicólogos, educadores o profesionales especializados en tutoría, quienes son responsables de un grupo de aproximadamente veinte(20) estudiantes en el primer año y del seguimiento de un conjunto de estudiantes de niveles más avanzados. Es decir, el modelo ha optado por una manera de trabajo personalizado que permite que un profesional se dedique a acompañar el proceso del becario desde el inicio de su carrera hasta el egreso, conociendo su historia personal, la del grupo de ingreso y la evolución misma del programa del cual forma parte el becario. Esta apuesta ha venido siendo muy funcional porque cada

tutor tenía asignado un programa, pudiendo ser capaz de dar cuenta de la totalidad de becarios y sus procesos personales. Además, en el caso de programas autofinanciados, el tutor conocía el funcionamiento del programa y sus cambios de tal manera que la tutoría podía responder también a temas de preocupación del becario como la entrega de los bonos, la rendición de cuentas o los requisitos de renovación de la beca en su programa.

Cuadro 4

No. de becarios con tutoría y en seguimiento en el 2013, según distribución del personal directamente abocado a esta tarea.

Función	Programas a cargo	No. de becarios con tutoría semanal	No. de becarios en seguimiento
Tutor / Coord.	Fe y Alegría	13	66
Tutor	R.P. Jorge Dintilhac SS.CC. / Colegio Mayor Presidente de la República	23	43
Tutor	Bicentenario de la Independencia de la República del Perú / Gobierno Regional del Callao	10	27
Tutor / Coord.	Beca 18	23	13
Tutor	Beca 18	23	

Elaboración propia

Como señalamos en la descripción del modelo los tutores especialistas participan activamente en los procesos: 1) inducción, 2) firma de convenio individual, 3) evaluación inicial, 4) programación, 5) registro de reuniones, 6) monitoreo del desempeño académico, 7) reprogramación, 8) inasistencias, 9) renuncia a la tutoría, 10) rendición de cuentas, 11) informes de fin de semestre, 12) renovación o solicitud de excepción, 13) pérdida de la beca, 14) asesoría de matrícula, 15) reuniones grupales, 16) reuniones de supervisión, 17) seguimiento académico.

En relación con los tutores, cabe destacar que las competencias valoradas para el desempeño de las funciones tutoriales son las siguientes:

- Actitud positiva, crítica, tolerante y perseverante para acompañar a los beneficiarios través del proceso de formación universitaria.
- Manejo de habilidades de comunicación asertiva y empatía que le permitan favorecer un clima de diálogo y confianza con cada becario de forma individual y personalizada.
- Capacidad de generar con los estudiantes estrategias de nivelación y de adaptación al ritmo y exigencia de la universidad.
- Capacidad para promover opciones de desarrollo integral que ofrece el contexto universitario, respetando la autonomía del estudiante.
- Conocimiento del modelo de tutoría de la OB y sus cuatro ejes fundamentales.
- Conocimiento de los objetivos de la institución y de los programas formativos (carreras).
- Conocimiento de los procedimientos de la institución para brindar orientación: vocacional, académica, del proceso de matrícula, de cambio de especialidad, de retiro de cursos, entre otros.

Aunque no es explícito en las competencias señaladas, una característica considerada para la selección de tutores por parte del equipo de la OB es que estos posean experiencias vitales cercanas a los becarios como, por ejemplo; haber contado con algún tipo de ayuda económica o haber vivido la experiencia de traslado a Lima a razón del inicio de estudios universitarios.

Ante el crecimiento de la demanda de soporte tutorial por diferentes grupos de becarios, la OB está incorporado a su modelo la posibilidad de implementar la tutoría con docentes. Desde este año se viene desarrollando un piloto para contar con tutores docentes que realicen tutoría cuatro veces al semestre. El objetivo de esta tutoría está más vinculado a la orientación por parte de un profesor de la misma carrera escogida por el becario, que pueda

clarificar oportunidades de práctica pre profesional y laboral, así como campos de investigación. En términos de los 17 procesos señalados, estos docentes estarían a cargo de los subprocesos: 4) programación, 5) registro de reuniones, 7) reprogramación, 8) inasistencias y, 11) informe a fin de semestre.

A partir de esta experiencia piloto y atendiendo el crecimiento del servicio, consideramos que es importante evaluar que subprocesos es imprescindible que queden en manos de tutores, sean estos especialistas en tutoría o docentes tutores y, por otro lado, cuáles de estos subprocesos pueden ser atendidos por el equipo administrativo. Esto sería importante para que la capacidad de atención especializada a los becarios se pueda incrementar.

Desde el punto de partida expresado en el párrafo anterior podemos ver que los subprocesos que son básicamente una tarea administrativa y que por tanto debería evaluarse que dejen de ser una tarea de los tutores son: 2) firma del convenio individual, 9) renuncia a la tutoría, 10) rendición de cuentas y, 12) renovación o solicitud de excepción. Asimismo, se observa también que algunos subprocesos de tutoría podrían ser realizados de manera independiente como: 1) inducción, 3) evaluación inicial, 14) asesoría de matrícula, 15) reuniones grupales y, 17) seguimiento.

Finalmente, también es importante señalar que algunos subprocesos podrían contar con desarrollos informáticos de automatización, nuevamente en la línea de concentrar a los tutores en la tarea tutorial. Algunos de estos subprocesos podrían ser: 2) firma del convenio individual, 4) programación, 7) reprogramación, 8) inasistencias, 10) rendición de cuentas, 11) informes de fin de semestre y, 17) seguimiento académico.

En síntesis, podemos observar que la OB ha optado por un modelo de atención al cliente personalizada que incorpora tareas administrativas al puesto de tutor las cuales pueden

ser funcionales pero no necesariamente eficientes considerando el incremento de la demanda del servicio. Asimismo, luego de la descripción detallada de los subprocesos se hace más evidente que algunas de las funciones pueden ser asumidas por el equipo administrativo o buscar automatizarlas.

Procesos y subprocesos de tutoría

Luego de la revisión de la asignación del recurso humano a las funciones de tutoría considero que conviene centrarse en aquellos subprocesos que son de atención exclusiva del tutor y que podrían ser más eficientes para poder responder mejor al incremento de la demanda del servicio.

Aquellos subprocesos que concitan nuestra atención a partir de la incorporación de Beca 18 son especialmente: programación, atenciones efectivas, inasistencias y reprogramación ya que una característica común del proceso de tutoría es el alto número de inasistencias e reprogramaciones. El porcentaje promedio de inasistencia frente a reuniones programadas oscila entre 30% y 40%, generando la necesidad de muchas reprogramaciones y castigando también la tasa de reuniones efectivas.

Cuadro 5
 Capacidad de atención, atención efectiva e inasistencia, del programa Beca 18, en el último trimestre del 2013.

	Capacidad máxima de atención (1)	Reuniones programadas	Atención efectiva	Inasistencia (2)
Octubre	160	98	71	27
Noviembre	160	117	79	38
Diciembre	40	23	12	11

Elaboración propia.

- (1) Estimada considerando 2 tutores con 20 atenciones a la semana, por cuatro semanas.
 (2) Refiere a todas las citas programadas que no se concretaron y que requerirán reprogramación.

Las inasistencias y reprogramaciones no habían sido consideradas como un problema del servicio tutorial de la OB hasta antes de la aparición de Beca 18, ya que es raíz de la presencia de este programa que ha sido necesario registrar y controlar la información sobre atenciones efectivas, pues es sobre ellas que el donante realiza el respectivo control para el pago del servicio. Sin embargo, más allá de la exigencia de Beca 18, sí resulta importante empezar desde la OB a monitorear como un indicador de eficiencia la cantidad de citas programadas y atenciones efectivas.

Por otro lado, una de las razones que podría haber estado afectado la cantidad de citas programadas, especialmente en el programa Beca 18, es la cantidad de tiempo destinado a procesos de control y registros que el mismo programa solicita de manera permanente. Esta constatación abunda también en la necesidad de diferenciar la tarea de tutoría de la de los procesos administrativos.

Los Costos del programa tutorial

El análisis de los costos del servicio tutorial prestado por la OB se realiza sobre la base del presupuesto aprobado para la oficina para el periodo 2013; este presupuesto en la partida ordinaria fue de S/. 427,951.36, de los cuales S/. 367,951.36 corresponden a gastos de planilla y S/.60,000.00 gastos operativos. En la misma lógica del análisis por estructura de costos, del total del gasto en planilla, S/.111,699.52 (30%) corresponde al equipo administrativa y S/.256,251.84 (70%) corresponde al equipo humano asignado a los servicios de tutoría.

De la estructura de costos revisada se desprende que los costos asociados a los servicios de tutoría representan el 60% del total presupuesto ordinario de la OB; cabe destacar que en este cálculo no se ha incorporado el presupuesto de inversión, vinculado a la

adquisición y renovación de equipos y, la construcción y habilitación de espacios para la prestación del servicio de tutoría. En síntesis, la universidad por intermedio de la OB realiza una inversión significativa en dar soporte a sus estudiantes becarios.

Es nuevamente a partir de la incorporación de Beca 18 y del crecimiento del programa que se empieza a revisar la estructura de costos del servicio de tutoría y el monto que se ha establecido como costo de este servicio para los donantes.

Por ejemplo, los costos directamente vinculados al personal asignado a la atención del modelo de tutoría PUCP, incluyendo la incorporación de una coordinación especial para el Programa Nacional Beca 18⁶, se distribuyen según el siguiente detalle:

Responsable	Costo individual	Costo total
Coordinador (2)	S/.78,846.72	S/.157,693.44
Tutor (3)	S/.32,852.80	S/.98,558.40
		S/.256,251.84

Resulta interesante revisar los costos de personal antes detallados en comparación con los ingresos percibidos por los servicios de tutoría requeridos por los programas de becas. Para el año 2013, los donantes del servicio de tutoría con la PUCP han realizado pagos por una suma total de S/. 44,510.00, según el siguiente detalle:

⁶De las características del servicio de tutoría.

“4.1. La Coordinación del Servicio de Tutoría de LA ENTIDAD se encuentra a cargo de un profesional calificado designado y financiado por ésta, quien coordinará la ejecución del servicio con las Oficinas de Becas del PRONABEC.”

Cuadro 6
 Montos anuales pagados por donantes que contratan el servicio de tutoría.

Programa	2013-1	2013-2	2013
Gobierno Regional del Callao	S/. 8,820.00	S/. 11,690.00	S/. 20,510.00
Bicentenario	S/. 5,200.00	S/. 4,940.00	S/. 10,140.00
Beca 18	S/. 5,690.00	S/. 8,170.00	S/. 13,860.00
			S/. 44,510.00

Elaboración propia.

Si bien a primera vista los costos de la prestación del servicio no se condicen con los ingresos percibidos de las entidades donantes que contratan los servicios, lo que aparece como relevante es el método de costeo aplicado por la OB. Los ingresos de los donantes responden a las tarifas por hora calculadas para el servicio (aprox. S/ 60.00 para 2013) que incluyen los costos directos de los tutores. No se incluyen los costos indirectos referidos, por ejemplo, al costeo de las coordinaciones de tutoría que al cierre de 2013 incluyen un (1) coordinador para Beca 18 y un (1) coordinador para los demás programas de becas que solicitan servicios tutoriales, el costo de las reuniones de supervisión, entre otros costos indirectos.

Adicionalmente, resulta importante resaltar que para el caso de los beneficiarios de Beca 18, la entidad donante o sea el Estado Peruano, solo se reconoce el costo por atención efectiva (esto es no incluye las citas programadas e inasistidas y los recursos necesarios para la gestión de los reportes mensuales solicitados) y con tarifas previamente establecidas por PRONABEC⁷.

De incluirse en el análisis de costos, aquellos que son directamente imputables como los indirectos de la prestación del servicio por la OB, resultaría que para el caso específico de

⁷4.14. Los montos a pagarse por EL MINISTERIO a LA ENTIDAD por el servicio de Tutoría se establecen de la siguiente manera: S/. 50.00 por hora efectiva de tutoría individual y S/. 6.25 por hora efectiva de tutoría grupal.

Beca 18 la PUCP realiza una subvención de cerca del 90% del costo total de los servicios de tutoría que dicho programa recibe.

Cuadro 7

Porcentaje subvencionado por la PUCP del costo anual del servicio de tutoría.

Costo anual total	Monto subvencionado	% subvencionado
S/.111,699.52	S/. 97,839.52	87.6%

Elaboración propia.

En base a esta breve aproximación sobre la gestión de los costos de la OB se puede observar que los servicios de tutoría constituyen la principal fuente de egresos de la OB frente a las demás funciones que por reglamento la oficina tiene asignada. Igualmente se puede apreciar que los costos de tutoría suelen calcularse sobre la base de los costos directos reportados más no sobre los indirectos, que podrían representar hasta un 50% adicional; esto implicaría que la tarifa negociada con las entidades donantes estaría muy por debajo de lo necesario para sostener los costos de operación del servicio

Si bien la gestión del presupuesto de la OB ha permitido y permite que el servicio se brinde con los niveles de calidad esperada, en un contexto de crecimiento de la demanda y cambio de condiciones establecidos por los donantes (caso Beca 18) una revisión más detallada sobre los costos del modelo de prestación del servicio se hace necesaria. Más aún si la tendencia, como se observa es que la presencian de becarios de Beca 18 sea mayor al 30% del total de becarios beneficiarios de los servicios.

Corresponde sin embargo cerrar este punto de análisis, señalando que la OB no tiene como objetivo cubrir todos sus costos de operación con ingresos de los donantes por servicios de tutoría. Muchos de los costos son asumidos por el presupuesto general de la OB que

responde a las tarifas establecidas por la PUCP para cada programa y al objetivo fundamental que es garantizar un adecuado desarrollo de los becarios en su vida universitaria en la PUCP.

Los resultados de la tutoría

A lo largo del presente informe se han desarrollado diversos aspectos del servicio tutorial ofrecido por la OB para el grupo específico de beneficiarios establecido. Tanto el modelo propio como los procesos sobre los que este descansa, tienen un propósito netamente académico y de desarrollo integral de la persona. Es decir, que cualquier esfuerzo realizado para mejorar la gestión de los recursos, debe someterse al criterio prioritario del cumplimiento de objetivos de la OB.

En este sentido para concluir con el análisis de los cuatros aspectos de gestión seleccionados, se presentan a continuación los indicadores que la oficina ha establecido como prioritarios para evaluar la pertinencia y eficacia del programa de tutoría ofrecido por la OB de la PUCP.

- **Rendimiento académico:** el rendimiento académico de los beneficiarios del servicio de tutoría de la OB se mide a partir del reporte de rendimiento en orden de mérito y porcentaje en el medio superior. Esto es, que los becarios obtengan resultados académicos que los coloquen sobre el promedio del total de estudiantes de la PUCP. El acompañamiento del becario y el seguimiento de sus resultados es clave para la OB.

Cuadro 8

Rendimiento académico por beca al culminar el año 2013.

Programa	Orden de mérito en porcentaje	Promedio	Porcentaje en el medio superior
RP. Jorge Dintilhac SS.CC.	14.63	15.51	96%
Fe y Alegría	18.51	14.86	96%
Colegio Mayor Presidente de la República	13.95	15.61	100%

Bicentenario de la Independencia de la República del Perú	10.55	15.54	100%
Gobierno Regional del Callao	16.95	14.47	100%
Beca 18	23.08	13.98	92%

Como puede apreciarse del cuadro 8, casi la totalidad de los beneficiarios que han renovado su beca se encuentra en la media superior. En este sentido destaca que existe un porcentaje más bajo en el grupo de becarios del programa Beca 18 que requieren un mayor seguimiento y acompañamiento.

- Porcentaje de renovación acumulado: este indicador se concentra en la observar la capacidad de los becarios de mantenerse en el programa de becas y se mide a partir de la renovación de las becas de acuerdo a los criterios establecidos por cada entidad donante. Mantener al becario en su programa y lograr rendimientos promedio superiores representa el principal objetivo de la OB, pues de esta manera se garantiza que tanto el beneficiario como el donante logran sus objetivos de desarrollo académico formativo.

Cuadro 9

Comparación del total de alumnos que recibieron una beca versus los becarios al 2013.

Programa	No. que recibió beca	No. de becarios renovados	Porcentaje de becarios que continúan
RP. Jorge Dintilhac SS.CC.	69	56	81%
Fe y Alegría	103	80	78%
Colegio Mayor Presidente de la República	5	5	100%
Bicentenario de la Independencia de la República del Perú	25	19	76%
Gobierno Regional del Callao	18	16	89%
Beca 18	62	53	86%

Elaboración propia

Como se puede apreciar del cuadro 9, el porcentaje promedio de renovación está alrededor del 80%, cifra que es importante mantener porque es el objetivo fundamental de la

OB y del servicio de tutoría. Nuevamente el programa Beca 18 llama la atención porque el porcentaje de renovación, a pesar de ser un programa relativamente nuevo, es más alto que un programa comparable como el del Gobierno Regional del Callao.

Además, de los seis programas presentados el único que tiene una exigencia menor que la media para renovar la beca es el programa Beca 18 que solicita promedio aprobatorio. En por ello que el crecimiento de la cantidad de estudiantes del programa Beca 18 obliga al equipo de la OB a considerar más estrategias académicas o a persuadir al PRONABEC para poder incorporar estrategias como la asignación de un monto de dinero como bono de estudios.

- Nivel de satisfacción con los servicios prestados

Un indicador relevante para la OB está relacionado a la percepción de calidad del servicio recibido por parte de los becarios. Para ello la oficina inició el año 2009 la realización de encuestas internas y anónimas de satisfacción. Estas se tomaban de manera anónima y de acuerdo a formatos internos de la OB. Las encuestas internas se mantuvieron durante el año 2009 y el año 2010, y se obtuvieron resultados de valoración de la tutoría consistentemente muy positivas con una satisfacción en relación con el servicio de casi 100%. Por ello, el año 2012 la OB contrató los servicios de una evaluadora externa⁸ que de manera independiente recogiera la percepción de calidad del servicio por parte de los beneficiarios; con esta evaluación independiente también se obtuvo una evaluación muy positiva, inclusive por parte de aquellos estudiantes que asisten poco o renuncian a la tutoría.

⁸Se contrató a una psicóloga social, especialista en evaluación cualitativa, y se le pidió que evaluara el desempeño de su tutor y la utilidad del servicio. La metodología consistió en grupos focales y entrevista a profundidad.

Tal como señalamos al inicio de análisis del modelo nos hemos centrado los aspectos de gestión del mismo, es decir, no se ha buscado evaluar la pertinencia del modelo de tutoría en propuesta conceptual y pedagógica. El análisis desde la perspectiva de la gestión no describe y evalúa el qué se está haciendo sino se concentra en el cómo se implementa, se mantiene y sus posibilidades de sostenerse eficazmente en el tiempo. En este contexto para el presente análisis hemos revisado cuatro aspectos relevantes a la gestión: las personas, los procesos, los costos y los resultados.

Propuestas de mejora

En la línea de una reflexión crítica del modelo del servicio de tutoría desde un enfoque de gestión, queremos presentar a continuación algunas propuestas de mejora que se desprenden del análisis realizado en el acápite anterior.

En relación con las personas:

- Hemos constatado que el modelo de tutoría ha concentrado varias funciones administrativas en el rol del tutor. En realidad el modelo es funcional, con un máximo de cien estudiantes por programa, en términos de brindar una atención personalizada e integral. Sin embargo, considerando el incremento de la demanda del servicio de tutoría, resulta eficiente recortar las tareas administrativas de manos de los tutores y buscar automatizar la mayor cantidad de subprocesos posibles. En este sentido, aunque no ha sido abordado previamente en el análisis, tal vez sea pertinente explorar sistemas mixtos de tutoría que combinen reuniones presenciales con virtuales.
- Por otro lado, también se ha podido evidenciar que las tareas de tutoría no requieren necesariamente de personal altamente especializado más allá del equipo central de

coordinación. En este sentido, sería importante consolidar la presencia de docentes universitarios en el modelo de tutoría de laOB, siendo para ello necesario tener un proceso de capacitación y de acompañamiento a los docentes tutores.

En relación con los subprocesos

- El análisis ha evidenciado que la inasistencia y la reprogramación ocupan un tiempo importante de los tutores y que esta ineficiencia no había sido considerada hasta la fecha. La razón de ello es que la OB ha estado priorizando casi exclusivamente la calidad del servicio en términos de sus resultados académicos y calidad del servicio y no ha incorporado como prioridad la asignación de recursos. Es por ello que recién con la incorporación de las condiciones del programa Beca 18 se llegan a visibilizar y analizar estas ineficiencias. En este sentido, es pertinente incorporar la tasa efectiva de atención como un indicador importante para evaluar la efectividad del servicio de tutoría de la OB pero sabiendo que se requiere mantener un equilibrio que no castigue la calidad del servicio ni sus resultados académicos.
- En la línea de lo expuesto en el punto anterior, consideramos que una alternativa que podría explorarse es automatizar un mensaje recordatorio de la cita programa o confirmar previamente la cita por alguna otra vía. Asimismo, otra posibilidad sería generar un sistema de incentivos para quienes acuden a sus citas programadas y/o cancelan con suficiente anticipación como para atender reprogramaciones y así tener una tasa de atención efectiva mayor.

En relación con los costos

- Luego de revisar el presupuesto de la OB hemos constatado el rol fundamental que desempeña la tutoría universitaria para becarios y, por ello, es importante analizar sus costos directos e indirectos y así tener un costo real a comunicar a quienes soliciten el servicio de tutoría. Como se señaló anteriormente en el texto, no se trata de generar excedentes con este servicio sino de evitar subvenciones a instituciones que han solicitado financiar el servicio al 100%.
- Por otro lado, con mayor premura en el caso específico de Beca 18, se requiere consolidar la participación de los docentes en el servicio de tutoría buscando encontrar un sistema que transfiera la condición de pago “por atención efectiva” al docente o al estudiante. Esto implicaría que las inasistencias y reprogramaciones serían tareas no remuneradas del docente tutor.

En relación con los resultados

- Hemos visto como el programa nacional Beca 18 tiene rendimientos y porcentajes de renovación por debajo del promedio de los demás programas. En por ello que se hace imprescindible contar con un sistema que realice, además de las labores de tutoría, una tarea de nivelación académica.
- En atención al punto previamente señalado resulta posible e interesante considerar un ciclo entero o algunos cursos de nivelación exclusivamente para aquellos estudiantes que lo requieran en mérito a sus puntajes de admisión o que lo soliciten voluntariamente.

- Finalmente, aunque no ha sido abordado en el acápite de satisfacción, es importante que la OB recoja información de los donantes y su satisfacción con el servicio de tutoría que se les está brindando.



Conclusiones

En esta parte conclusiva del trabajo quisiera expresar las reflexiones que han ido emergiendo en el proceso analítico descriptivo de un modelo de tutoría, construido desde una mirada psicopedagógica, y que en este trabajo es visto desde la óptica de la gestión universitaria.

Una primera conclusión es la importancia de enfatizar la gestión universitaria como una mirada interdisciplinaria y complementaria para el desarrollo institucional de la universidad. El énfasis en la calidad del producto educativo en las universidades es necesario y deseable, pero éste ímpetu no debe dejar pasar por alto la necesidad de buscar reducir al máximo las ineficiencias en los procesos de gestión. Es importante recalcar que la reducción de ineficiencias no tiene otra finalidad que el incremento de la inversión en la calidad académica.

Una segunda conclusión está relacionada con la importancia de considerar elementos básicos de la gestión para analizar críticamente el trabajo que uno mismo realiza. El ejercicio de describir la práctica, descomponiendo y ordenando los procesos, para luego evaluar críticamente si los recursos empleados están siendo utilizados eficientemente, si conducen a los resultados esperados y si son sostenibles y escalables, son criterios de calidad de la gestión que debieran ser incorporados en todas las unidades de la PUCP.

Una tercera conclusión es que un modelo de trabajo construido en base a aprendizajes sucesivos puede ser funcional cuando las condiciones del contexto son relativamente estables y controladas. Por otro lado, cuando se decide recibir a un cliente significativamente grande y con otros procesos definidos, como es el caso de la incorporación del programa nacional Beca 18, el modelo previamente diseñado no responderá de manera eficiente y tendrá más sentido establecer desde un inicio, con altos costos en la etapa de implementación, un sistema paralelo

de atención para no perder las eficiencias ganadas con el modelo precedente. Esto no quita que en un mediano plazo las eficiencias del nuevo sistema se conviertan también en mejoras del modelo precedente, como efectivamente está ocurriendo ya con la OB.

Finalmente, quisiera escribir una última conclusión para reiterar -como parte del mismo proceso de análisis del presente trabajo de gestión- que es imprescindible contar con programas de tutoría para becarios por al menos dos razones: la primera es que la inversión en una beca integral es tan significativa que es sensato buscar contar con un sistema que ayude a maximizar las posibilidades de éxito académico del becario y a minimizar las pérdidas y, la segunda, por otro lado, es que el grupo posee características de estrés particular que merecen ser atendidas en un espacio que los cuide y al mismo tiempo contribuya al desarrollo de sus capacidades y autonomía. Aunque sólo me he referido en esta conclusión a la tutoría para becarios, creo también que distintas unidades de la universidad e inclusive la universidad en su conjunto podría plantearse la tarea de tutorización docente a nivel universitario.

Referencias bibliográficas

- Álvarez Pérez, P.R. (2002) *La función tutorial en la universidad, una apuesta por la mejora de la calidad de la enseñanza*. Editorial EOS: Madrid.
- Bisquerra Alzina, R. (2012). *Orientación, tutoría y educación emocional*. Editorial Síntesis: Madrid.
- Cano González, R. (2013). *Orientación y tutoría con el alumnado y las familias*. Biblioteca Nueva: Madrid.
- Kühne Covarrubias, W. (2010). *Guía de apoyo psicológico para universitarios. Crecimiento y formación integral*. Editorial USACH: Santiago de Chile.
- Kühne Covarrubias, W. y Pérez Marinkovic, P. (2011) *Guía de apoyo psicológico para universitarios: Formación integral y autocuidado*. Segunda edición ampliada. Editorial USACH: Santiago de Chile
- Martín, E. y Solé, I. (2011). *Orientación Educativa: Modelos y estrategias de intervención*. GRAÓ: Barcelona.
- Navarro, C. (2013). *Módulo de servicios de soporte del Máster de Política y Gestión Universitaria*. UB: Barcelona.
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2008, 22 de agosto). *Reglamento General del Sistema de Becas y Crédito Educativo*. Autor: Lima.
- PRONABEC (2014). *Directiva de tutoría. Lineamientos del modelo de intervención para el soporte académico y socio-afectivo de los becarios de pregrado*. Autor: Lima.
- Rivera, G (2012). *Sistematización de los programas de becas integrales “RP. Jorge Dintilhac SS.CC.” y “Fe y Alegría” de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Tesis de

Magister en Psicología Comunitaria, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima,
Perú.

Rivera, G. Ruiz, I., Domecq, G., Blanco, E., Valdés, R., Romero, E. (2011). *Tutoría en programas de inclusión social*. Oficina de Becas PUCP: Lima.

