



Cambio institucional de estrategias de apoyo y tutoría en la educación superior, para asegurar la permanencia, en tiempos de postpandemia

Alejandra M. Romo López
Universidad de Concepción
alemromo@gmail.com

Resumen

Ante la magnitud de los impactos causados por la pandemia, las Instituciones de Educación Superior (IES) en todo el mundo tomaron medidas para evitar la interrupción de la dinámica escolar, pero en cada contexto se desarrollaron diferentes estrategias. Esta Práctica recoge la experiencia de un grupo de 53 profesores tutores de la Universidad Autónoma de Baja California (México) que durante el curso “La tutoría en tiempos de contingencia” identificaron las diversas problemáticas que enfrentaron sus estudiantes en el periodo de confinamiento y en la etapa de postpandemia. A partir de la perspectiva de cambio para la mejora, postulada por Guarro (2008) y basada en tres fases, inicio, implementación e institucionalización, la presente Práctica clasifica las problemáticas

encontradas, en cuatro rubros: 1) académicas, 2) salud física y mental, 3) económicas y 4) personales, familiares y sociales; para después plantear el diseño de diversas estrategias de cambio que, contando con la práctica de la tutoría como uno de los recursos viables y más adecuados, en la perspectiva de apoyar su formación integral, contribuyan a recuperar el interés sobre los estudiantes, así como a fomentar su autonomía, y, en consecuencia, asegurar su permanencia en el sistema de educación superior.

Descriptor: Cambio, Estrategias, Tutoría, Permanencia, Postpandemia.

Contextualización

En todo el mundo, la experiencia de la pandemia provocada por el SARS-CoV-2 ha sido de tal magnitud que ha generado múltiples impactos (Alcántara, 2021, p. 17). Los hemos observado y padecido en nuestro entorno inmediato en la cotidianidad de nuestras acciones; en la familia, en el trabajo, en la calle, en la convivencia con propios y extraños. Su impacto ha sido ampliamente devastador en la historia reciente de la humanidad: según lo expresa la OCDE, entre lo más relevante, se observó una caída de 6% en la actividad económica mundial, reflejo de la pérdida de millones de empleos, así como del cierre temporal o definitivo de empresas por problemas de endeudamiento (González, 2020, p. 161).

La obligación de confinarnos con el propósito de salvaguardar la salud de toda la población tuvo efectos particularmente negativos. Respecto de los estudiantes se subraya la interrupción de las relaciones sociales fuera del hogar, simultáneo a los cambios de rutinas cotidianas, pérdida de confianza en personas e instituciones, escasa solidaridad, fenómenos de exclusión, aunado a mayores dificultades para disminuir la desigualdad y la pobreza. Entre ellos generó mucho estrés, inseguridad y, de manera relevante, una gran incertidumbre (Muñoz, 2021, p. 10).

Antonio Guterres, Secretario General de la ONU, advertía de la gran disrupción sin precedentes que la pandemia causó en la educación a nivel mundial (Alcántara, 2021, p. 17). En México, observamos la incapacidad de las autoridades gubernamentales para enfrentar la catástrofe, que ha tenido graves repercusiones en general. Coincidimos con Reimers cuando -contundente- afirma que

en buena parte, el enorme sufrimiento causado por la pandemia es producto no solo de la pandemia, sino de las deficientes capacidades con las que algunos líderes y ciudadanos respondieron a la crisis, de la toma de decisiones de política pública ignorando la mejor evidencia científica (Reimers, 2021, p. 12).

En ese contexto, las IES debieron implantar diversas estrategias de apoyo a sus estudiantes a fin de hacer frente a la contingencia derivada de la pandemia y contribuir a minimizar los impactos y efectos negativos que el confinamiento y los problemas asociados, entre ellos los de salud, causaron en su proceso formativo y, en consecuencia, en su permanencia. Una de esas estrategias, la tutoría, se reconoce como proceso de acompañamiento personalizado a los estudiantes, a cargo de académicos competentes y habilitados como tutores (ANUIES, 2002, p. 43); guías del proceso formativo y permanentemente ligados a las actividades académicas de sus tutelados, encargados de estimular en ellos la capacidad de hacerse responsables de su aprendizaje y de su formación (ANUIES, 2002, p. 97).

En medio de esta crisis, los estudiantes debieron contender con dificultades agregadas a las ya descritas, de carácter práctico y técnico tales como la falta de equipo de cómputo, acceso a internet, deficiencias en el uso de la tecnología como herramienta de apoyo escolar. Sin embargo, crisis como la experimentada suelen descubrir otros problemas que ordinariamente pasamos por alto, como que los estudiantes no han sido formados “para la autorregulación y ahora se les exige asumir responsabilidades y un papel activo, cuando estos procesos se aprenden y requieren de andamios que contribuyan a la autonomía y al pensamiento crítico” (De la Cruz, 2020, p. 45).

El panorama se aprecia complejo y tanto las instituciones como los estudiantes fueron sorprendidos sin los recursos mínimos para poder garantizar la continuidad de sus estudios con los menores problemas posibles, incluido el gran riesgo de abandono de sus estudios o de un rezago difícil de remontar. El largo confinamiento tuvo afectaciones anímicas, porque para un joven es muy importante la convivencia con sus pares “en una edad en la que [sus compañeros] son esenciales” (Schmelkes, 2020, p. 83). Esa condición aunada a otras derivadas del encierro genera “una situación altamente estresante que en ocasiones desencadena eventos depresivos y deteriora las condiciones para aprender” (Schmelkes, 2020, p. 83).

La problemática referida coincide con lo ocurrido en la Universidad Autónoma de Baja California (UABC). Durante el desarrollo del Curso: *La tutoría en tiempos de contingencia*, impartido

por quien esto escribe, a tres grupos de docentes-tutores de diferentes carreras, de las sedes Ensenada, Mexicali y Tijuana, en octubre y noviembre de 2022, se reconoció la urgencia de diseñar un procedimiento que permitiera a la institución garantizar la permanencia de sus estudiantes, por medio de estrategias de apoyo adecuadas para enfrentar las múltiples adversidades que interpuso el fenómeno de la pandemia. Se hizo un ejercicio de identificación y sistematización de la situación y problemáticas de sus estudiantes y, posteriormente, desde una perspectiva de cambio institucional Guarro (2008) se procedió a formular un conjunto de prácticas y mecanismos de apoyo, de cara a la magnitud del fenómeno de la pandemia y de las posibles consecuencias relacionadas con la permanencia, observadas a lo largo de más de dos años; es decir, entre 2020 y 2022.

Objetivo

Esta ponencia se propone, entonces, subrayar la necesidad de emprender cambios hacia la generación de estrategias de apoyo, con base en el ejercicio de la tutoría, para lograr la estabilización académica de los estudiantes, en tiempos de postpandemia y asegurar su permanencia. Se propone trabajar bajo la perspectiva teórica elaborada por Guarro (2008) en torno al cambio institucional como estrategia de mejora del proceso educativo.

En abono de la mejora de la calidad del desempeño y la formación integral, acciones que impactan en la permanencia, desde el año 2000, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES, contempla una serie de mecanismos de apoyo (ANUIES, 2000, p. 173) para abordar las necesidades de los estudiantes desde antes de su

ingreso, a lo largo de su permanencia y hacia el momento del egreso, tales como asignación de tutores, cursos propedéuticos, hábitos de estudio, habilidades de aprendizaje, que brinden un soporte efectivo a su formación. Aún más, la ANUIES sostiene que “los esfuerzos por mejorar el sistema de educación superior deben incluir un conjunto de actividades enfocadas a atender de manera integral a los estudiantes” (ANUIES, 2000, p. 174) mediante programas específicos, como los de tutoría, que empiecen por conocer a los estudiantes: es decir, saber cuál es su nivel académico, sus prácticas culturales, hábitos de estudio, sus aspiraciones, o expectativas académicas y laborales.

En el mismo sentido Serna (2010, p. 16) observa que, “en la mayoría de las instituciones se opera desde el supuesto de una cierta

homogeneidad en las características de los estudiantes”. En consecuencia, para atender a cada estudiante, de acuerdo con sus respectivas problemáticas y necesidades, se esperaría que las IES se comprometieran a establecer un conjunto de programas, servicios y apoyos para procurar una formación integral con una visión humanista y responsable que, claramente contribuya a garantizar la permanencia escolar y el desarrollo personal de los estudiantes (Romo, 2022, p. 43). Evidentemente, en etapas de postpandemia, tales programas y servicios deben organizarse en respuesta a necesidades y expectativas más precisas.

Lo cierto es que, tras la obligada interrupción de las rutinas institucionales se podría caer en

el error de convertir la etapa de postpandemia en “una especie de restauración de los sistemas escolares, tal como existían antes de esta emergencia” (Tenti, 2020, p. 73). Por eso se acude a una posibilidad organizada de cambio institucional, en favor de la mejora de los aprendizajes. Se considera la experiencia del curso y se busca aprovechar la oportunidad para construir un escenario diferente, propicio para superar los traumas del confinamiento y los rezagos derivados del mismo; con recursos y formas de comunicación novedosos, cuestionando la pertinencia y la funcionalidad de los procesos hasta ahora seguidos; es decir, hasta antes de la pandemia.

Descripción de la experiencia

En octubre-noviembre de 2022, quien esto escribe impartió el curso *La tutoría en tiempos de contingencia*, a un grupo de 53 tutores de licenciatura, de la Universidad Autónoma de Baja California, para conocer y promover el desarrollo de prácticas y mecanismos de apoyo a los estudiantes, desde la tutoría (Ponce et al., 2022, p. 4), frente a la magnitud del fenómeno de la pandemia y las consecuencias observadas en postpandemia. Dentro de las actividades previstas, los participantes identificaron las problemáticas que afectaron la continuidad y la permanencia en la formación de los estudiantes, durante la etapa de confinamiento, clasificadas en cuatro rubros: 1) académicos, 2) salud física y mental, 3) económicos y 4) personales, familiares y sociales.

Por tanto, en esta ponencia se hace una adaptación de la perspectiva de cambio para la mejora postulada por Guarro (2008), para efectos de reconstrucción de los centros educativos en la postpandemia, de acuerdo con la

información recogida entre profesores y tutores de la UABC. Tal perspectiva está basada en tres fases: Inicio, implementación e Institucionalización. Eso significa que es necesario partir de un diagnóstico de los problemas enfrentados, que permitan determinar acciones de innovación para el cambio, con la intención de implantar un esquema de regreso pleno a una normalidad diferente, compleja y necesitada de una renovación de estrategias de apoyo y de atención a los estudiantes, por la vía de la tutoría.

La primera fase, el inicio, sugiere empezar el proceso de mejora generando las condiciones para el cambio, sobre un diagnóstico que permita encaminar las soluciones. La siguiente fase, la implementación, supone acciones de innovación hacia el cambio y su seguimiento, que dé cuenta de las modificaciones, avances y mejoras. Finalmente, la fase de institucionalización, de duración indefinida, pero de gran influencia, que descubra si las innovaciones se han incorporado a la cultura de la entidad

educativa y puedan verse como algo habitual (Guarro, 2009, p. 22).

El proceso de evaluación consiste en recoger información y argumentos a fin de que los implicados debatan críticamente cómo es su práctica y empiecen a transformarla. La naturaleza de la sostenibilidad se refiere a una serie de condiciones que se esperan como consecuencia

del cumplimiento de las fases previas. Es decir, que al final sea evidente que hay mejoras, no simples cambios de posiciones; y perduren a lo largo del tiempo; se apoyen en recursos disponibles y no impliquen un impacto negativo, porque promueven la diversidad y la estabilidad en el medio ambiente educativo.

Resultados

En cumplimiento de la primera fase del modelo de Guarro, los 53 docentes participantes identificaron mediante un ejercicio con carácter diagnóstico, las problemáticas de diverso tipo y nivel que los estudiantes -incluidos también los docentes- reportaron durante la etapa de confinamiento, tanto en lo personal, como en lo escolar, bajo una gran incertidumbre, de cara a un escenario que cambió radical e inesperadamente. Se incluyen los más relevantes y se agrupan en cuatro rubros:

1. Académicos:

- Deficiencia en desarrollo de habilidades cognoscitivas y de aprendizaje autónomo.
- Dificultades para el aprendizaje en línea, asociadas a un sistema remoto sin preparación de los docentes.
- Resistencia al trabajo en equipo.
- Estrés “académico” por deficiente infraestructura para unirse a clases virtuales.

2. Salud física y mental:

- Estrés, en aumento durante la pandemia. Psicosis generalizada por miedo al contagio.

- Aislamiento, falta de motivación y reducida actividad física.
- Intentos de suicidio, muestra de la frágil salud mental de los estudiantes. Afectaciones por pérdida de familiares y/o conocidos cercanos.

3. Económicos:

- Algunos alumnos asumieron rol de proveedores o trabajaron para apoyar económicamente a sus familias, con riesgo para la permanencia educativa.
- Gastos adicionales en dispositivos de comunicación e internet.
- Precaria situación económica agudizada en familias donde los padres perdieron el empleo.

4. Personales, familiares, sociales:

- Complicadas condiciones para el estudio en casa, para convivencia familiar; vulnerabilidades diversas; violencia intrafamiliar.
- Interrupción de la interacción social necesaria en jóvenes para establecer lazos con iguales.

- Complicaciones para estudiantes que suspendieron compromisos como cuidado de algún familiar, trabajo, etc., afectando su desempeño escolar.
- Desigualdad en el trabajo doméstico, particularmente para estudiantes mujeres y/o madres.

Para el cumplimiento de la segunda fase, implementación, la organización de acciones de innovación juega un papel fundamental, en virtud del imperativo de cambio que se persigue, tanto en modalidades presenciales, como en escenarios híbridos de formación.

En el caso de las problemáticas de índole académica descritas, las IES tendrían que intensificar los apoyos para capacitar a los tutores en el manejo de tecnologías para la enseñanza y el aprendizaje; de igual forma, que logren ser personas más sensibles, empáticas y solidarias, que posibiliten actualizar y fortalecer el acompañamiento.

A la par se deberán crear mecanismos más flexibles que apoyen asuntos escolares como bajas o reinscripciones por situaciones extraordinarias, junto con una mejora permanente en programas de tutoría, incorporando plenamente la modalidad híbrida (Ponce et al., 2022, p. 12). Esta última habrá de garantizar diversas formas de comunicación con los estudiantes. Por ejemplo, virtual con quienes trabajan o son foráneos; presencial, con los alumnos que se acomodan a esta modalidad y tienen disponibilidad para participar. Así mismo, será indispensable la elaboración de materiales audiovisuales, al alcance de los tutores, adecuados a la modalidad híbrida, que guíen los procesos y trámites de los estudiantes cada nuevo ciclo: reinscripciones, evaluaciones, becas, servicio social, etc.

Las problemáticas ligadas a la salud es un ámbito complicado para la intervención de actores institucionales, como es el caso de los tutores. Si presencialmente es difícil hacer un diagnóstico o identificar elementos mínimos para aproximar una valoración que dé pistas sobre qué decisiones tomar, la virtualidad interpone mayores limitaciones. Podría pensarse que algunas actitudes como el aislamiento, la falta de motivación, el desorden en los horarios y rutinas prepandemia, cierto nivel de estrés, desconcentración pueden llegar a considerarse “normales”. No obstante, son focos naturales de atención de la tutoría, a efecto de evitar que se vuelvan crónicas o que generen mayores daños.

Lo verdaderamente alarmante está en los impactos provocados en términos de depresión, duelos no superados, psicosis, estrés grave, agudización de comorbilidades, hasta intentos de suicidio, los cuales merecen una atención inmediata, no de parte de los tutores, pero sí con la mediación de éstos. Ayudar a procesar los duelos ha sido un trabajo que pocas instituciones se han tomado en serio.

El tema económico, si bien está fuera de la responsabilidad directa de la formación tiene importantes impactos. Por lo menos, se han podido encontrar alternativas ya sea de horarios, de sitios cercanos con flexibilidad de tiempos, incluso de dedicación en momentos determinados. En situaciones extremas han debido abandonar los estudios o posponerlos gracias a la flexibilidad en la normativa, para optar por bajas temporales. Por supuesto que programas renovados de becas y otro tipo de ayudas a los estudiantes, informados por los tutores han de ser considerados como de elevada prioridad.

Dentro de las problemáticas de orden personal, familiar o social, la separación del espacio escolar, cuya importancia en la formación integral

es indiscutible, afectó bastante a los estudiantes. Sin embargo, parece que se han podido disipar con el regreso a la presencialidad, con un mejor dominio de la modalidad virtual o con la combinación de ambas. En éstas y en otras donde es insoslayable una más cercana atención de parte de los tutores es en los asuntos de violencia intrafamiliar o en el de la desigualdad en el trabajo doméstico y la mayor carga de responsabilidades de las mujeres.

En consecuencia, es obligado disponer y mejorar la infraestructura y equipamiento adecuado para convocar y facilitar la participación de los estudiantes en diversas actividades correspondientes con las necesidades de su formación, en términos de calidad, cobertura, seguridad, funcionalidad y sostenibilidad. Obvio que se requieren mejores aulas, centros de información actualizados, equipamiento en laboratorios y talleres, acceso a internet e instalaciones sanitarias en buen estado.

En 2020, la ANUIES divulgó un conjunto de propuestas para preservar la salud de las comunidades y lograr una adaptación a las nuevas circunstancias, contenidas en el documento *Sugerencias para mantener los servicios educativos curriculares, durante la etapa de emergencia sanitaria provocada por el covid-19* (Romo, 2020, p. 06). Podría parecer el mayor acierto, si no es porque, en nuestro punto de vista, no se recurre a los tutores como actores fundamentales por su papel en el apoyo a funciones académicas esenciales.

En la fase de institucionalización, en principio debe quedar claro que, ante la diversidad de tipos de estudiantes y sus respectivas necesidades, la atención también debe ser diversificada, desde cualquier instancia de gestión, sea académica o administrativa. Las IES no pueden mantener cotos cerrados que obstaculicen actuar estratégicamente; deben propiciar que se

compartan esfuerzos y se minimicen los costos. En cuanto a las problemáticas que enfrentan los estudiantes y que son materia de intervención por parte de tutores, parece que la pandemia vino a reconocer que no todo se concentra en los aspectos académicos, sino que existen otras áreas de la vida en las que ocurren importantes fenómenos.

Entonces, la institucionalización de las innovaciones, que se constituyan como algo habitual, no extraordinario, requiere de acciones como habilitar una infraestructura intrainstitucional de comunicación, por diferentes mecanismos, para enriquecer las relaciones entre docentes, tutores y estudiantes y garantizar un acercamiento más personalizado, que evite posibles casos de abandono o de rezago. Esto deberá incluir que todos los actores, particularmente los tutores conozcan a fondo la normativa institucional para definir las estrategias de trabajo en cada caso.

Un proceso de institucionalización de acciones que pretendan apoyar a los estudiantes en su formación no puede existir si no se da en un ambiente de mayor confianza y empatía. Gracias a éste, se posibilitaría establecer una comunicación efectiva entre docentes/tutores y estudiantes que alienten la disponibilidad de ambos, para atender oportunamente dudas o problemas de éstos. Influiría, de igual forma, en el reconocimiento de las necesidades de alumnos, con atención en la diversidad (características emocionales, étnicas, de género, etc.). Particular importancia reviste el seguimiento puntual a estudiantes en sus diferentes necesidades, con énfasis en quienes manifiestan problemas de salud emocional o condición de desventaja académica. Finalmente, institucionalizar acciones de apoyo a los estudiantes también significa divulgar orientación sobre protección sanitaria, para desarrollar una cultura de prevención y construir una educación para la salud.

Conclusiones

La magnitud e impactos de la pandemia fueron mayúsculos, manifestados de múltiples formas. Aun así, las IES mostraron sus capacidades para afrontarla mediante apoyos diversos a sus estudiantes, con el propósito de evitar al máximo los casos de rezago y de abandono. De acuerdo con la experiencia narrada de la UABC, en los meses siguientes a la identificación de las problemáticas, es decir, a principios de 2023, y en el propósito de generar amplias mejoras en los apoyos a sus estudiantes se identifican algunos desafíos: se entiende que las IES tienen como tarea que los estudiantes recobren la confianza en ellas; en sus prácticas educativas y en sus procedimientos administrativos. De igual forma, recuperar el interés sobre los estudiantes y fomentar su autonomía, muy probablemente vulnerada, mediante el diseño de estrategias de cambio y contando con la práctica de la tutoría como uno de los recursos viables y más adecuados, en la perspectiva de apoyar y fortalecer su formación integral, además de contribuir significativamente a reconocer las problemáticas reales que han padecido.

Se observa que las problemáticas detonadas son abundantes y complejas; propias de los espacios institucionales, pero también del contexto familiar y social, todas con repercusiones directas en la formación profesional. Por tanto, su atención y arreglo compromete no sólo a personas, como los docentes y los tutores, sino mecanismos institucionales y estrategias pertinentes, basadas en recursos como la creatividad, la innovación y en buena medida la tecnología. De ahí que otro desafío consista en entender la importancia de propiciar innovaciones en las estrategias de apoyo. En esto último, se propuso el cambio como vía de mejora, a efecto de lograr no una restauración de las mismas prácticas previas a la pandemia,

sino la construcción de escenarios diferentes, con nuevas formas de comunicación que cuestionan la presencialidad y funcionalidad de los procesos “tradicionales”. Un desafío relevante, en este sentido, apunta a consolidar un esquema de regreso a una normalidad diferente, renovada en estrategias de atención.

Para muchos la pandemia dejó múltiples lecciones. Derivado de ellas, la práctica presentada revela, en particular, que somos parte de la era digital, donde la modalidad híbrida de trabajo cobra un rol preponderante como un procedimiento innovador para aprender, para comunicarnos, para debatir, etc. Empero, se advierte otro desafío de importancia, en el riesgo de trasladar a la virtualidad los mismos procedimientos que operan en la presencialidad, lo que no supondría innovación alguna (Díaz-Barriga, 2020, p. 23). En razón de ello, conviene recuperar espacios, recursos como la inteligencia y creatividad de estudiantes, profesores, tutores, para renovar las prácticas educativa y fortalecer la formación integral de los estudiantes.

Una de las contribuciones más relevantes de esta práctica estriba en comprender la importancia de cubrir todas las fases del modelo de cambio: desde un diagnóstico de los problemas a atender, pasando por la generación de acciones de innovación correspondientes a la diversidad y magnitud de aquellos, para llegar a su institucionalización; es decir, la integración de las innovaciones a la cultura de la institución, para tener elementos que den cuenta de la medida en la que se ha logrado transformar una situación que garantice no sólo la permanencia de los estudiantes en condiciones de estabilidad, sino de mejora y de continuidad a lo largo del tiempo.

De acuerdo con el objetivo previsto para la realización de la práctica, la tutoría como una estrategia de apoyo que asegure la permanencia ha ocupado una posición preponderante en la UABC. Entre otras razones, porque ha recibido una mayor atención de parte de las áreas de formación docente, a través de múltiples apoyos a los tutores en proceso de capacitación; por la atención en la difusión de una mayor información sobre sus funciones y efectos. En términos de comunicación, los tutores y sus estudiantes

mantienen mantiene una relación más cercana, frecuente y efectiva, por la respuesta oportuna a las respectivas demandas. Es evidente el seguimiento otorgado a los estudiantes, fundamentalmente en aspectos relacionados con su salud física y emocional. La utilización de implementos de carácter tecnológico se incluye, asimismo, en las estrategias de los tutores para apoyar a sus estudiantes, como también para gestionar la planeación, seguimiento y evaluación de su trabajo de acompañamiento.

Referencias

- Alcántara Santuario, A. (2021). Llegó de la nada y está afectando el futuro de todos: la irrupción de la pandemia y sus efectos en las universidades mexicanas. *Universidades* Núm. 89, 15-32 <https://doi.org/10.36888/udual.universidades.2021.89.564>
- ANUIES (2000). *La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas para su desarrollo*. ANUIES, Colección Documentos.
- ANUIES (2002). *Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior*. ANUIES, Colección Investigaciones.
- De la Cruz Flores, G. (2020) El hogar y la escuela: lógicas en tensión ante la COVID-19. En: H. Casanova (Coord.), *Educación y pandemia. Una visión académica*, (39-54). IISUE-UNAM.
- Díaz-Barriga, A. (2020). La escuela ausente, la necesidad de replantear su significado. En H. Casanova (Coord.), *Educación y pandemia. Una visión académica* (19-29) IISUE-UNAM.
- González Velázquez, L. (2020). Estrés académico en estudiantes universitarios asociados a la pandemia por COVID-19. *Espacio I+D, Innovación más desarrollo*, 9(25), 158-179.
- Guarro Pallás, A. (2008, septiembre 18). El plan institucional de tutorías como propuesta de cambio: procesos y estrategias. [Conferencia Magistral] (a distancia). *Tercer Encuentro Nacional de Tutoría*, Puebla, México.
- Guarro Pallás, A. (2009). *La mejora institucional*. Universidad de La Laguna.
- Muñoz García, H. (2021) América Latina: los efectos de la pandemia en las universidades públicas. *Universidades* Núm. 89, 9-13.
- Ponce Ceballos, S., Martínez Íñiguez, J. E., y Moreno Salto, I. (2022). Recomendaciones para la tutoría académica en tiempos de contingencia. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 13(25), 1-26. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1240>
- Reimers, F. (2021). ¿Cómo puede la universidad contribuir a construir un futuro mejor durante la pandemia de la COVID-19? *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 88, Núm. 2, 9-28. OEI <https://doi.org/10.35362/rie8624690>
- Romo López, A. (2020). Los actores faltantes. *Campus* Núm. 848, 06. <https://www.campusmilenio.mx/notas/d/848romo>
- Romo López, A. (Coord.). (2022). *Los programas y servicios de atención al estudiante de educación superior: oferta, utilización y satisfacción*. ANUIES, Biblioteca de la Educación Superior. <https://orcid.org/0000-0002-6363-6044>
- Schmelkes, S. (2020). La educación superior ante la pandemia de la COVID-19: el caso de México. En *Universidades*, No. 86, 73-87. <http://udualerreu.org/index.php/universidades/article/view/407/409>
- Serna Rodríguez, A. (2010). *La tutoría académica desde la mirada del alumno*. Universidad Autónoma de Baja California.
- Tenti Fanfani, E. (2020). Educación escolar post pandemia. Notas sociológicas. En: I. Dussel, P. Ferrante & D. Pulfer (Compls.) *Pensar la educación en tiempos de pandemia*. Unipe. Editorial Universitaria. (71-83).