

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

SEMINARIO DE TITULACIÓN EXPERIENCIA PROFESIONAL

EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS
EN EL CENTRO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y
TECNOLÓGICOS # 14
LUIS ENRIQUE ERRO SOLER

T E S I N A :
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
P R E S E N T A :

VERÓNICA DEL PERPETUO SOCORRO CABAÑAS MORENO

DIRECTORA DE TESINA: PATRICIA LEDESMA VAZQUEZ

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
INTRODUCCIÓN	5
1. PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS	7
1.1. Coordinación del PAT en el CECyT #14 Luis Enrique Erro Soler	8
1.2. Difusión	10
1.3. Detección de alumnos con bajo rendimiento.....	12
1.4. Designación de tutores.....	14
1.5. Capacitación a tutores.....	16
1.6. Acción tutorial.....	18
1.7. Seguimiento y evaluación.....	20
1.7.1 Instrumentos de evaluación	21
2. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO	24
2.1. Proceso administrativo	24
2.1.1 Planeación	26
2.1.2 Organización	28
2.1.3 Dirección	29
2.1.4 Control.....	30
3. PROPUESTA	32
4. CONCLUSIONES	39
ANEXOS	46
BIBLIOGRAFÍA	55

PRESENTACIÓN

Como trabajadora del Instituto Politécnico Nacional he estado en contacto con el ámbito educativo desde hace 20 años. Mi experiencia laboral ha sido desarrollando, principalmente, labores secretariales en diferentes departamentos y subdirecciones. Actualmente soy asistente de la Coordinación de Orientación Juvenil del CECyT Luis Enrique Erro Soler, puesto que he ocupado los últimos 3 años.

La Coordinación de Orientación Juvenil tiene a su cargo el desarrollo de diversos programas como son: Diplomado en Desarrollo Humano, Atención Especializada, Eventos Especiales, Asesor-Estudiante, Desarrollo Juvenil sin Violencia, Maestro-Tutor y el Programa Institucional de Tutorías (PIT).

Las bases teóricas para establecer el PIT en los planteles de Nivel Medio Superior y Superior del Instituto Politécnico Nacional se encuentran en la Propuesta de Reglamento del Programa Institucional de Tutorías, pero aplicarlo a la realidad de cada uno de los Centros, Escuelas y Unidades del IPN ha sido una tarea difícil y complicada.

El Programa Institucional de Tutorías nace en junio del año 2002 como estrategia para implementar el Nuevo Modelo Educativo en las unidades académicas del Instituto Politécnico Nacional y su objetivo es el de “contribuir en el logro de los propósitos educativos tanto del estudiante como de la Institución en los Niveles Medio, Superior y Posgrado, proporcionándole los apoyos académicos, medios y estímulos necesarios para su formación integral a través de la atención personalizada durante su trayectoria escolar y revitalizar la práctica docente.”¹

¹ Programa Institucional de Tutorías, IPN, 2003.

En el CECyT # 14 Luis Enrique Erro Soler el proceso para implementar este programa comienza en febrero del 2003, proceso que ha sufrido modificaciones a lo largo de estos dos años y medio, y que aún no ha obtenido la aceptación deseada entre la comunidad del plantel ni el apoyo de sus autoridades.

INTRODUCCIÓN

El IPN cuenta con 16 planteles de nivel medio superior divididos en tres áreas: Área de Ciencias Sociales y Administrativas, Área de Ciencias Físico-Matemáticas y Área de Ciencias Médico-Biológicas que imparten el bachillerato tecnológico bivalente en seis semestres.

El Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos # 14 Luis Enrique Erro Soler (CECyT #14 LEES) pertenece al área de Ciencias Sociales y Administrativas y brinda tres especialidades Contaduría, Informática y Mercadotecnia.

Con el propósito de contribuir a mejorar el desempeño académico e incrementar las posibilidades de conclusión de estudios de los alumnos, la Coordinación de Orientación Juvenil del CECyT # 14, es responsable del desarrollo de programas institucionales (Diplomado en Desarrollo Humano, Atención Especializada, Eventos Especiales, Asesor-Estudiente, Desarrollo Juvenil sin Violencia, Maestro-Tutor y Programa Institucional de Tutorías) que buscan orientar y apoyar a los estudiantes en los diferentes aspectos que inciden en su maduración personal y el mejoramiento de sus conocimientos, actitudes y desarrollo emocional.

Como se mencionó anteriormente, el Programa Institucional de Tutorías (PIT) es una respuesta a las demandas que plantea la Reforma Académica del Instituto Politécnico Nacional dentro del Nuevo Modelo Educativo, el cual busca la participación activa de todos los miembros de la comunidad politécnica con el fin de darle cause al conjunto de problemáticas que impactan en el desempeño académico del estudiante.

El PIT propone las tutorías como el medio más adecuado para apoyar, acompañar y dar seguimiento a la trayectoria académica de los estudiantes, ayudándolos a identificar sus fortalezas particulares y guiándolos con técnicas de estudio y asesorías, así como canalizándolos a diferentes áreas de apoyo y/o servicios que ofrece el Instituto (actividades culturales, deportivas, becas, servicios médicos, atención a problemáticas familiares, etc.).

Tutoría, de acuerdo a lo establecido en la propuesta de reglamento “es el proceso de acompañamiento personalizado que un docente realiza con un alumno a lo largo de su trayectoria escolar, a fin de coadyuvar al logro de los objetivos educativos establecidos en el programa académico en que participa. Mediante la tutoría se proporciona al estudiante los apoyos académicos, medios y estímulos necesarios para su formación integral y es un derecho de todo estudiante politécnico.”²

El principio rector del programa de tutorías visualiza al estudiante como un ser integral, en el que si bien es fundamental que se atiendan aspectos vinculados con los procesos de aprendizaje, como son técnicas de estudio, análisis, métodos para el desarrollo de las capacidades de investigación, solución de problemas, trabajo en equipo, por mencionar algunos; propone también la necesidad de incidir en sus pautas de comportamiento y conducta para favorecer en él un desempeño y desarrollo óptimo.

Es decir, se deben tomar en cuenta todos los factores personales, escolares, familiares y sociales que repercuten en todos los ámbitos de su vida, entre ellos su vida escolar.

² Proyecto de Reglamento del PIT, Art. 4, IPN, 2005.

CAPÍTULO 1

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS

En el IPN la tutoría es una modalidad reciente de apoyo educativo que transita por dificultades conceptuales y de organización. El Programa de Tutorías pretende dar "...seguimiento a los estudiantes desde el ingreso hasta el egreso, mejorando los indicadores institucionales de retención, aprovechamiento y titulación"³, unificando y reglamentando la función tutorial, así como creando indicadores de desempeño e instrumentos para evaluar y asegurar la calidad del programa que permitan conocer los aspectos relevantes en la operación del mismo. Para esto es necesario contar con las condiciones administrativas, formativas y de coordinación adecuadas para llevar a cabo la acción tutorial con conocimiento y consistencia.

El 23 de junio de 2002, en sesión ordinaria el H. Consejo General Consultivo del IPN, se formalizó el compromiso para instrumentar el Programa Institucional de Tutorías (PIT) como una de las estrategias para mejorar la calidad educativa y una regla general para la operación del modelo académico del Instituto.

El Programa Institucional de Tutorías se formalizó el 28 de agosto del mismo año, con la integración del Comité de Evaluación y Seguimiento del PIT (CEyS-PIT). Posteriormente, quedó conformada la Coordinación Operativa del programa en el área central y se constituyeron los Comités de Evaluación y Seguimiento de los Planes de Acción Tutorial (CEyS-PAT) en cada unidad académica nombrándose a los responsables de los mismos.

³ Mensaje a la comunidad, Dr. José Enrique Villa Rivera, Director General del IPN, Diciembre 2003. www.ipn.mx

El Comité de Evaluación y Seguimiento del Programa está integrado por los titulares de todas las secretarías, coordinaciones y direcciones del área central, así como los directores y coordinadores del Plan de Acción Tutorial (PAT) de cada una de las unidades académicas que conforman el IPN. El CEyS fija las políticas de desarrollo del PIT, evalúa el cumplimiento de los objetivos y metas y analiza la forma en que se ha avanzado en el cumplimiento de esos objetivos.⁴

La Coordinación Operativa integrada por el Coordinador General del PIT, un representante de las Direcciones de Estudios Profesionales y de Educación Media Superior y uno de la Coordinación General de Posgrado e Investigación y tiene a su cargo, entre otras acciones, la supervisión de la correcta aplicación de la normatividad en la operación del PIT, la recopilación y sistematización de la información sobre la operación del programa y la supervisión del cumplimiento de metas y objetivos.⁵

El Programa Institucional de Tutorías inició en el semestre agosto-diciembre del 2002 con la difusión y la operación del programa en las unidades académicas del IPN, dirigiendo la labor tutorial a alumnos con becas PRONABES⁶; en 2003, se incorporó la tutoría personalizada, atendiendo a 4,925 estudiantes en el nivel superior y 5,944 en el nivel medio superior, para 2004 se contaba con un total 17,873 tutorados.⁷

1.1 Coordinación del PAT en el CECyT # 14 Luis Enrique Erro Soler

El Comité de Evaluación y Seguimiento del Plan de Acción Tutorial en el CECyT # 14, está conformado por el Director del plantel, la Coordinadora del

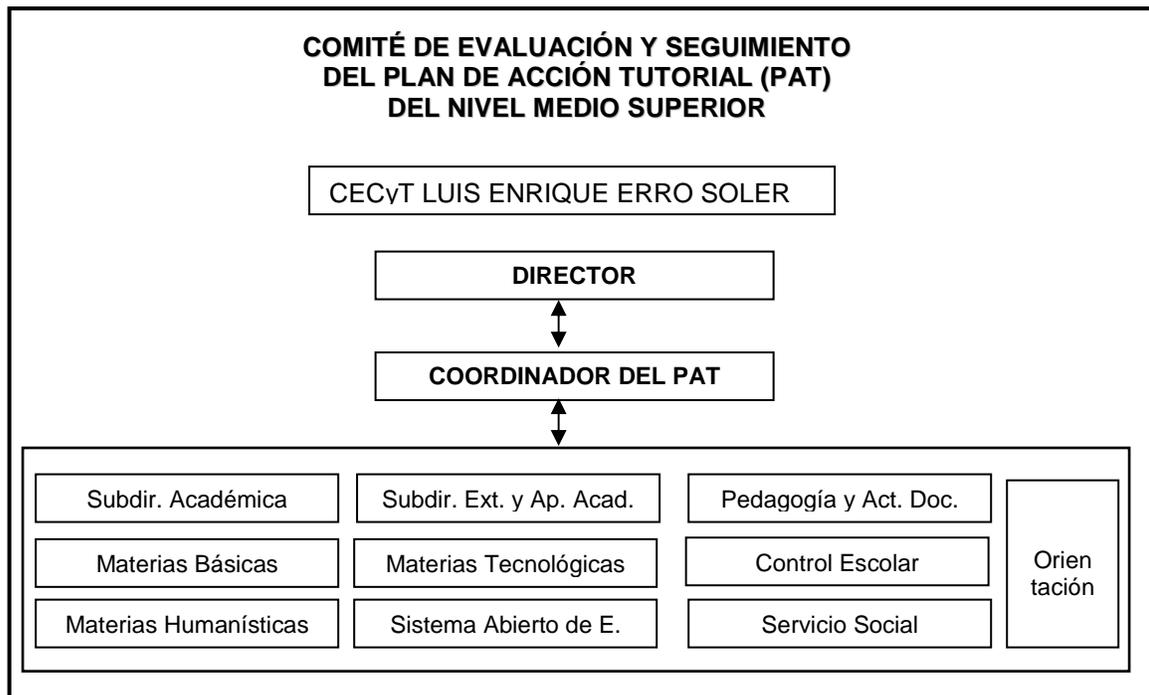
⁴ Proyecto de Reglamento del PIT, Art. 13 y 14, IPN, 2005.

⁵ Ibid. Art. 15 y 16.

⁶ Programa Nacional de Becas para la Educación Superior.

⁷ III Sesión del Comité de Evaluación y Seguimiento del PIT-IPN, Octubre 2003.

PAT y el titular de las subdirecciones Académica y de Extensión y Apoyo Académico, así como los jefes de los diversos departamentos académicos y de servicios de la escuela.



La Dirección del CECyT # 14 Luis Enrique Erro Soler designó al Departamento de Servicio Social y Prestaciones (agosto 2002) como Coordinación del Plan de Acción Tutorial del programa de tutorías, pero en noviembre del 2003 esta responsabilidad pasó a ser de la Coordinación de Orientación Juvenil.

Entre las funciones de la Coordinación del PAT del plantel están: convocar a reuniones del Comité de Evaluación y Seguimiento del PAT; organizar eventos de formación y actualización, asesorar a tutores; supervisar el cumplimiento de las actividades de tutores y tutorados, solicitar apoyo e infraestructura necesarias para el adecuado desarrollo del programa, etc.

La Coordinación Operativa del Programa Institucional de Tutorías planea y programa las actividades para implementar el Programa Institucional de Tutorías en las unidades académicas del Instituto Politécnico Nacional, pero la planeación, organización, dirección y control de cada una de dichas actividades en el CECyT # 14 son parte de mi responsabilidad como asistente de la Coordinadora del PAT.

1.2. Difusión

La difusión del PIT se realiza de dos formas: la primera, con campañas dirigidas a toda la comunidad cada inicio de semestre y la segunda, de forma personal e individual se brinda a docentes, estudiantes y padres de familia.

Campañas de difusión.- Se ofrecen pláticas informativas para autoridades, personal académico y estudiantes del plantel. El objetivo de estas pláticas es el de dar a conocer "...los beneficios que recibe el estudiante durante su trayectoria académica a través del acompañamiento personalizado por parte del tutor."⁸ Cabe mencionar que la difusión debe ser continua ya que en cada semestre se contratan nuevos maestros y cada ciclo escolar trae consigo estudiantes de nuevo ingreso que deben ser integrados a las tutorías.

La difusión del programa debe realizarse por los menos dos veces al año, al inicio de cada semestre escolar (agosto-febrero). La campaña masiva de información del PIT se ha hecho una sola vez en el plantel (octubre 2002). En esa ocasión tuve a mi cargo programar el calendario de pláticas a docentes, invitarlos a asistir, seleccionar y reproducir la información a entregar; solicitar y verificar que los recursos materiales solicitados estuvieran disponibles

(auditorio, cañón, pantalla, computadora, sonido, etc.), colocar carteles y entregar trípticos.

Para dar a conocer el PIT entre los estudiantes se programaron pláticas a cargo de la coordinadora en cada uno de los 42 grupos. Asimismo, se repartieron trípticos y se colocaron carteles que para tal motivo distribuyó el Instituto en cada uno de sus planteles.

A pesar de que en octubre del 2002, el programa tuvo una fuerte difusión entre autoridades, docentes y estudiantes, durante los siguientes dos ciclos escolares (ene-jul y ago-dic. 2003) la difusión se realizó únicamente entre los docentes del plantel de manera individual. Al inicio de cada uno de los semestres del 2004, se llevaron a cabo pequeñas campañas dirigidas a los maestros para invitarlos a colaborar en el programa y para exhortar a aquellos tutores inscritos en el programa a continuar su labor tutorial con los estudiantes que tiene asignados.

Durante el ciclo escolar 2004-2005, también se ha difundido el programa de tutoría entre los padres de familia. En las juntas con los padres se les informa acerca del nombre del tutor de su hijo(a) para que se pongan en contacto con él (ella), y pueda así conocer el desarrollo, comportamiento y aprovechamiento de su hijo(a), creando así un vínculo más estrecho escuela-padres en beneficio de los alumnos.

Difusión personal.- Cotidianamente difundo el programa entre maestros, alumnos y padres de familia que acuden de manera individual a las oficinas. Mi tarea es la de explicarles que el Programa Institucional de Tutorías consiste en asignarle a cada alumno (especialmente a aquellos con bajo

rendimiento escolar) un tutor que establecerá con su estudiante tutorado una relación más estrecha y profesional para “acompañarlo” durante toda su trayectoria académica en el plantel, ayudándolo a identificar sus fortalezas y debilidades, prestándole guía con técnicas de estudio, asesorías y canalizándolo a los diferentes departamentos o áreas de apoyo y/o servicio que le ayudarán en la resolución de problemas que incidan en su desenvolvimiento escolar.

Es necesario hacer hincapié sobre los beneficios que este programa ofrece a los alumnos y animar, especialmente, a los maestros a integrarse a él. Esta labor de convencimiento me resulta difícil porque los docentes no están interesados en participar en tareas que incrementen su, ya de por sí, pesada carga de trabajo: calificar tareas, preparar clases y exámenes departamentales, extraordinarios y a título de suficiencia, asesorar alumnos participantes en programas y certámenes nacionales o institucionales (Interpolitécnico, La Ciencia para Todos, Olimpiadas, Cachi Cachi Porra, Carta a mis Padres, etc.), calificar exámenes, asistir a cursos y llevar el portafolio de evidencias de cada uno de los alumnos que participan en alguno de los grupos de “Proyecto de Aula” del Nuevo Modelo Educativo.⁹

1.3. Detección de alumnos con bajo rendimiento

El CECyT 14 Luis Enrique Erro Soler es la escuela del Nivel Medio Superior más pequeña del IPN. Cuenta con una población estudiantil aproximadamente de 1500 alumnos en el sistema escolarizado divididos en 21 grupos en el turno matutino y 21 en el vespertino.

⁹ Grupos en donde se ha comenzado a trabajar utilizando la metodología del Nuevo Modelo Educativo, es decir, la impartición de contenidos se plantea a través de formas de construcción del conocimiento (teoría del constructivismo) que involucran la resolución de problemas, la investigación, el trabajo en equipo, la búsqueda de información y la elaboración de ensayos, entre otros. En el presente ciclo escolar agosto-diciembre 2005 el CECyT Luis Enrique Erro Soler trabaja con 5 grupos de Proyecto de Aula.

Se considera alumnos con problemas de aprovechamiento o de bajo rendimiento a todo aquel que, al inicio del semestre tiene 1 o 2 materias reprobadas y a aquel que durante el semestre reprueba en exámenes departamentales u ordinarios 3 o más asignaturas. La detección de alumnos con problemas de reprobación ha sido de las tareas más arduas que he tenido que realizar debido a que no se cuenta con el apoyo del Departamento de Control Escolar del plantel.

El Departamento de Control Escolar tiene a su cargo "... registrar y controlar las inscripciones, reinscripciones, altas y bajas y cambios de alumnos ..." así como "... administrar y controlar el procesamiento de los datos y la integración de la información y documentación de la situación escolar de los alumnos del Centro, así como su archivo y custodia..."¹⁰, pero no facilita dicha información a la Coordinación del PAT para poder detectar a los alumnos con asignaturas pendientes de semestres anteriores al comenzar las clases.¹¹

Formalmente debo hacer la detección de estos alumnos las dos primeras semanas del ciclo escolar. La Coordinación Operativa del PIT indica que la Coordinación del PAT en el plantel, después de realizar la campaña de difusión al inicio del semestre, seleccionará los estudiantes en riesgo para asignarles tutor.

Como carezco de relaciones de alumnos irregulares al comienzo del ciclo escolar, debo esperar a que los estudiantes presenten su primer examen ordinario¹² y que el Departamento de Control Escolar elabore y remita el resumen de calificaciones por grupo a esta coordinación (unas tres semanas después de finalizar los exámenes), para detectar a los estudiantes que necesitan ser tutorados, con esto mi labor se retrasa por lo menos 2 meses

¹⁰ Manual de Organización del Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos "Luis Enrique Erro Soler", 2003, p. 47.

¹¹ Aunque desde el 2004, el IPN cuenta en su página web con un menú para consulta de calificaciones, no ha sido sino hasta mayo 2005 que se han podido consultar calificaciones de semestres anteriores al actual.

¹² Reglamento de Estudios Escolarizados para los Niveles Medio Superior y Superior del Instituto Politécnico Nacional, Art. 31. Gaceta Politécnica, Octubre 2000.

cada semestre.

Además del retraso, el problema se agrava porque con los resúmenes de calificaciones, únicamente detecto a alumnos que tienen problemas de reprobación en el semestre que están cursando, pues al no tener su historial académico completo, no sé si adeuden alguna materia de semestres anteriores.

Considero que la programación elaborada por la Coordinación Operativa no brinda el tiempo suficiente para llevar a cabo adecuadamente la selección de alumnos. No se ha podido cumplir con los tiempo marcados ya que el diagnóstico, elaboración del Plan de Acción Tutorial, difusión del programa, detección de alumnos, registro de maestros y asignación de alumnos a tutores debe hacerse durante el primer mes del semestre. Si durante el período intersemestral y basándose en la información de fin de semestre anterior, se hiciera la selección de alumnos (tomando en consideración toda su situación académica), al empezar el nuevo semestre sabríamos cuántos y cuáles alumnos con bajo rendimiento académico deberían ingresar al PIT.

1.4 Designación de tutores

Durante la puesta en marcha del programa, octubre del 2002, a pesar de haber hecho una campaña masiva entre los docentes, la respuesta para colaborar en las tutorías fue escasa. Debido a la gran cantidad de alumnos en riesgo decidimos que los tutores serían grupales, es decir, un maestro sería tutor de un grupo entero y éste sería electo por el mismo grupo. Esta decisión

fue acertada ya que los maestros elegidos se sintieron halagados y se comprometieron a desempeñar su labor tutorial, logrando inscribir en el PIT a 42 profesores (uno por cada grupo).

Posteriormente, la propuesta de Reglamento del PIT fue modificada y se consideró que las tutorías deberían ser personalizadas y no grupales, por lo que a mediados del año 2003 a los tutores participantes en el programa se les asignaron de 8 a 15 alumnos con asignaturas reprobadas para que llevaran a cabo tutorías individuales. A mediados del 2004, se retomó el criterio de tutorías grupales, las cuales implican asesoría académica a un máximo de 10 alumnos y conlleva el seguimiento personalizado de cada uno de ellos. Actualmente trabajamos con dos modalidades: tutorías académicas individuales (8 a 9 alumnos) y tutorías académicas grupales (10 alumnos).

PERÍODO	TUTORES	TUTORADOS	TIPO DE TUTORÍA
ago-dic. 2002	42	1680	Grupal
ene-dic. 2003	22	561	Grupal
ene-dic. 2004	70	730	Grupal e individual

Al enfrentarme con la labor de asignar tutores, me di cuenta que de los 129 maestros que conforman la planta docente, la mayoría no cubren siquiera con la mitad de las once características descritas en el perfil de la propuesta de reglamento, como son: ser docente de carrera, conocer la misión, visión, legislación, reglamentación y estructura del IPN y el Plantel, conocer planes y programas, etc.

Parece increíble pero a pesar de que algunos maestros han impartido clases en el CECyT LEES por 10, 15 o más años, desconocen por completo la legislación y estructura del IPN. Peor aún, no tienen la menor idea de la estructura del plantel ni de las funciones de las diferentes subdirecciones y departamentos que lo integran.

Así que el criterio que he utilizado para nombrar tutores sólo cubre tres aspectos como son: la voluntad de participación del docente, su interés por ayudar a los alumnos y su capacidad para establecer una relación empática con ellos. También considero las horas de carga y descarga académica que tienen para calcular el número máximo de alumnos que les puedo asignar aunque hay profesores que son tutores de 15 alumnos aún cuando su descarga académica es menor a 8 horas y su nombramiento menor a 30 horas.

El PIT propone que sean los mismos alumnos los que elijan a sus tutores. Esto ha ocurrido con estudiantes a los que se les nombra un tutor y por alguna causa no llegan a establecer una buena relación entre ellos, por lo que acuden a mí para que se les asigne otro tutor o, en la mayoría de los casos, vienen a informarme que ya eligieron un nuevo maestro como tutor. Pero, generalmente, los alumnos no están interesados en ingresar al programa de tutorías porque desconocen lo ventajoso que puede ser para ellos por falta de difusión permanente del programa.

1.5. Capacitación a tutores

La capacitación a tutores es un factor muy importante para que la acción tutorial se desarrolle de manera correcta y ofrezca resultados

adecuados, se entiende que una relación tan cercana y regular de apoyo tutorial requiere de la formación de los tutores en el manejo de ciertas herramientas fundamentales, como por ejemplo, la entrevista personal para aplicar con alumnos en situación estable y con alumnos en estado crítico.

Complementan esta capacitación el conocimiento de las características correspondientes a adolescencia, unido a la identificación de actitudes o comportamientos que pudiesen obstaculizar el desempeño del estudiante. Ante situaciones conflictivas, ajenas al dominio del tutor, éste deberá canalizar a los afectados con especialistas y no tratar de resolver su situación.

Desde que comenzó el PIT (2002) los tutores han tenido únicamente dos cursos: “El tutor frente al adolescente” (2003) al que se inscribieron 23 maestros, y el curso virtual “Apoyo a la Acción Tutorial en Ambientes Virtuales de Aprendizaje” (2004) en el cual participaron 44 docentes del plantel.

La escasez de tiempo es, nuevamente, el pretexto, obstáculo o impedimento (como se quiera llamar) que interponen los tutores para tomar fuera o dentro del plantel cursos de capacitación, formación o actualización que los auxilien en su acción tutorial. Esto, junto a la falta de personal de esta coordinación ha imposibilitado brindar cursos que preparen apropiadamente a los tutores.

La capacitación a tutores es una labor a cargo de la coordinadora de Orientación Juvenil. Como su asistente, diariamente, auxilio asesorando a los tutores que se acercan a mí en busca de respuestas a los requerimientos de sus tutorados. Es ahí cuando se manifiesta la gran necesidad de capacitación

que existe, ya que algunos tutores suponen que deben hacer el papel de psicólogo, médico, gestor, madre o padre del tutorado. No han asimilado que la tutoría es una herramienta académica, que debe proporcionarse únicamente en las instalaciones del plantel, y que busca estrechar el vínculo escuela-alumno para que éste descubra sus capacidades y habilidades, conozca herramientas y técnicas que faciliten su aprendizaje y aproveche todos los beneficios que el Instituto Politécnico tiene para ofrecerle.

El tutor al establecer una relación personalizada con el alumno y conocer su aprovechamiento académico, técnicas de estudio, actitudes, hábitos, etc. detecta aspectos personales y/o familiares que pueden incidir negativamente en su aprovechamiento y debe canalizarlo a las diferentes áreas de apoyo o servicios especializadas en atender esos aspectos.

La dificultad radica en que los maestros desconocen técnicas de estudio, cómo y para qué se utilizan e ignorar la estructura del IPN y su legislación, lo que impide puedan canalizarlos, por lo que constantemente acuden a esta coordinación a consultar qué hacer, adónde dirigirse o a quién apelar para que el problema que aqueja a su tutorado sea atendido.

1.6. Acción tutorial

“A través de la tutoría, se orienta y apoya al alumno en nuevas metodologías de trabajo y estudio, se informa sobre aspectos académico-administrativos que debe tener en cuenta en las decisiones sobre la trayectoria escolar; así mismo, al crear un clima de confianza entre el tutor y el estudiante se pueden conocer aspectos importantes de su vida personal que de alguna

forma afectan su desempeño, pudiendo sugerir actividades extracurriculares que puedan potencializar su desarrollo integral, personal y profesional. Cabe señalar que la tutoría no intenta suplantar a la docencia sino que más bien la viene a complementar y a enriquecer como una forma de atención centrada en el estudiante”.¹³

La realización de apoyo tutorial efectivo y eficaz requiere de un esfuerzo permanente de acopio de información útil, de parte del tutor, para llevar a cabo eficientemente su tarea y obtener resultados positivos sobre el rendimiento de los alumnos. Esta información se refiere, principalmente, a: los antecedentes académicos de cada tutorado durante su tránsito por el nivel educativo previo al que cursa, incluso si lo hizo en una institución diferente, y a la trayectoria académica de cada estudiante dentro de la propia institución. Los datos aportados por estos antecedentes permiten al tutor saber cómo es, académicamente hablando, cada caso que enfrente; los mismos antecedentes los ha de revisar en función del conocimiento de las características de la institución.

Otro ámbito esencial en el cual el dominio de la información por parte del tutor es de gran relevancia se refiere al marco institucional, al modelo educativo, la normatividad aplicable al proceso formativo, los lineamientos normativos de la institución en relación con las posibles trayectorias que puede elegir el tutorado, los procesos de titulación y de cumplimiento del servicio social.

Parte de la información a obtener, también consiste en detectar situaciones del ambiente y de la organización escolar que, eventualmente, puedan estar alterando la dinámica académica de los estudiantes.

¹³ Programa de Tutorías, Francisco Javier Larrea Vite, Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec, http://www.anuies.mx/e_proyectos/html/pdf/tutorias/126.PDF

Anteriormente se ha mencionado que la tutoría es “un proceso de acompañamiento”¹⁴, esto implica que el tutor mantendrá relación con su estudiante tutorado a lo largo de toda su estancia en el plantel, es decir durante los 6 semestres de su vocacional.

Como el Programa Institucional de Tutorías se encuentra en una fase de inicio, no existe una cultura de tutorías entre los alumnos, así que mientras el tutor que les fue nombrado imparta una asignatura en el grupo del tutorado, éste se presenta regularmente a sus tutorías; el problema se suscita cuando los tutores dejan de ser sus profesores de asignatura y no mantienen contacto permanente con sus tutorados en horas de clase, ya que los alumnos cesan de asistir a tutorías.

Al comenzar el semestre agosto-diciembre 2005, se detectaron varios alumnos con dos o tres tutores, esto sucede porque el tutorado deja de asistir con su tutor designado por no coincidir con él en clases, y comienza a recibir apoyo tutorial de otro tutor que es a la vez su maestro en clases, lo que provoca se duplique el registro dos y hasta tres veces, impidiendo un seguimiento real de tutorados.

1.7. Seguimiento y Evaluación

Con el fin de llevar un seguimiento y poder conocer el avance en el cumplimiento de los objetivos marcados en el Programa Institucional de Tutorías, el Comité de Evaluación y Seguimiento del Programa ha creado instrumentos de evaluación¹⁵, así como indicadores de desempeño del programa, que permiten conocer los aspectos relevantes en la operación del

¹⁴ Programas Institucionales de Tutorías, una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior, Serie Investigaciones, 2a. edición corregida.

¹⁵ Anexo 1.- Cuadro de instrumentos de evaluación.

mismo. El resultado de los instrumentos de evaluación aplicados¹⁶ se encuentra plasmado en el Informe de Actividades del PIT 2004.

1.7.1. Instrumentos de evaluación

a) Ficha de identificación del alumno:

Esta ficha es uno de los instrumentos utilizados para el control e historial de los estudiantes. Durante la primera tutoría, el docente solicita a sus estudiantes-tutorados llenen la ficha de identificación (PIT-IT-2)¹⁷ que contiene tanto datos personales como académicos. Esta ficha debe quedar en poder del tutor, para su consulta y actualización en cada semestre.

Como el espacio físico disponible para cada profesor en el plantel es sumamente reducido y no se cuenta con mobiliario (archiveros) adecuado para resguardar los expedientes de los estudiantes-tutorados, los tutores llevan y traen de su casa las fichas, traspapelándolas y, finalmente, extraviándolas, por lo que no es extraño que los tutores se dirijan a esta coordinación para solicitar, nuevamente, los datos completos de sus tutorados (nombre completo y no. de boleta), así como el último reporte de materias que han reprobado.

Esto duplica el trabajo tanto de la coordinación como de los tutores e impide que se lleve a cabo un seguimiento apropiado de las tutorías.

b) Informe cuantitativo y cualitativo del tutor:

Al término del semestre, el tutor debe entregar el informe cuantitativo/cualitativo (PIT-IT-1)¹⁸ donde especifica la situación académica de

¹⁶ Únicamente han sido aplicados 3 de los 10 instrumentos de evaluación creados.

¹⁷ Anexo 2.- Ficha de identificación del tutorado.

¹⁸ Anexo 3.- Informe cuantitativo/cualitativo del tutor.

sus tutorados al finalizar el semestre: si son alumnos regulares o irregulares, cuántas materias adeudan, el promedio obtenido, si son becarios, clase de beca y el número de tutorías que proporcionó a cada uno de sus alumnos. En este informe el tutor proporciona una evaluación de los objetivos, así como comentarios, observaciones y sugerencias al programa.

La entrega de este informe por parte del tutor se retrasa debido a que durante el tercer período de exámenes departamentales u ordinarios, las clases se suspenden y los alumnos se presentan únicamente a sus exámenes y a entregar trabajos finales, suspendiendo sus tutorías.

Hay que recordar que la única forma que dispone el tutor para conocer los promedios obtenidos por sus tutorados es que ellos se los comuniquen verbalmente, de no ser así, el Departamento de Control Escolar no se los proporcionará y es sumamente difícil que los tutores coincidan y entrevisten a los maestros de asignatura de cada uno de sus tutorados para conocer sus calificaciones.

Así que la entrega de informes por parte de los tutores se hace, no a finales del semestre como lo programa la Coordinación Operativa, sino hasta principios del siguiente semestre cuando se reanudan las tutorías y los tutorados les hacen saber sus promedios obtenidos.

La entrega de estos dos informes por parte del tutor es indispensable para extenderles su constancia de participación, misma que le brinda puntos para su promoción docente. Únicamente se extenderá constancia a aquellos tutores que acumularon por lo menos dieciocho tutorías en total durante el semestre escolar.

c) Evaluación semestral de la acción tutorial del coordinador:

El informe semestral de la acción tutorial (PIT-IC-1)¹⁹ al término del semestre, además de suministrar el resumen de los informes cuantitativos y cualitativos de los tutores, recaba información sobre toda la planta docente del plantel, desglosando cuántos maestros participan en el programa y su situación laboral (si son de base o interinato, no. de horas, tipo de dictamen, etc.). Asimismo, sirve para reportar al Comité de Evaluación y Seguimiento los problemas más frecuentes a los que tiene que enfrentarse el tutor así como sus sugerencias para mejorar el Programa Institucional de Tutorías.

La mayor parte de los datos para realizar esta evaluación de la acción tutorial se obtienen de los informes cuantitativos y cualitativos de los tutores, por lo que su entrega se retrasa hasta obtener estos últimos, generalmente dos meses después de finalizado el semestre.

Es responsabilidad del coordinador enviar al Comité de Evaluación y Seguimiento del Plan del Acción Tutorial copia de todos los informes de los tutores, el informe de evaluación para que se expidan las constancias de participación de maestros.

¹⁹ Anexo 4.- Informe semestral de la acción tutorial del coordinador.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO

Es evidente que las labores que realizo en la Coordinación de Orientación Juvenil, como se señaló anteriormente, son las de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para implementar el Programa Institucional de Tutorías en el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos Luis Enrique Erro Soler.

La planeación, la organización, la dirección y el control han sido identificados entre las funciones más importantes de la administración.²⁰ Estas labores constituyen las funciones básicas de la administración que en su conjunto se conocen con el nombre “*proceso administrativo*”.

“Cada una de las funciones administrativas –los elementos de la administración- repercute en la siguiente, determinando su desarrollo.”²¹

“El desempeño de esas funciones constituye el llamado ciclo administrativo.”²²

El proceso administrativo es necesario en todas las actividades organizadas, los propósitos de cada organización pueden diferir pero el proceso administrativo permanece invariable.

2.1 Proceso administrativo

Existen diversas y muy diferentes escuelas o teorías de la administración más el proceso administrativo es un elemento de aplicación

²⁰ Anthony P. Raia, Administración por Objetivos, Trillas, México, 1993, p.16.

²¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana, Bogotá, 1996, p. 247.

²² Ibid.

unánime en todas ellas. Para su estudio, ha sido dividido en varios elementos comunes, esta clasificación varía según los autores, pero en el caso particular se ha dividido en cuatro funciones o etapas que están interrelacionadas y no pueden separarse en su aplicación, ya que del desempeño de una depende el desempeño de las otras.

Se denomina "proceso administrativo" a la identificación y ensambladura de las funciones o etapas de tal ciclo, las cuales son:

Planeación Organización Dirección Control

Estas cuatro funciones han sido divididas, según Lyndall. F. Urwick, en dos fases:

Mecánica.- Es la parte teórica de la administración. Se refiere a la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud funcional. Se dirige al futuro "hacia lo que debe hacerse".

Dinámica: Se refiere a la parte operacional donde se desarrollan de manera eficiente las funciones operativas.

Fases y elementos del proceso administrativo²³

	Fases	Elementos	Descripción
Proceso Administrativo	Mecánica	Planeación	¿Qué se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer?
		Organización	¿Cómo se va a hacer?
	Dinámica	Dirección	Ver que se haga
		Control	¿Cómo se ha realizado?

²³ Juan Manuel Avendaño, Miguel Antonio Cuevas Peñaloza y otros, Administración General, Fascículo 3, Colegio de Bachilleres.

Planeación. Es la primera etapa del proceso administrativo. La actividad de planeación se concentra en el logro de los objetivos a través de planes y programas.

Organización. Es la función que crea los mecanismos para poner los planes en acción a través de las asignaciones de los recursos humanos.

Dirección. Guía las actividades de los miembros de una organización en direcciones apropiadas.

Control. A través de esta función se mide y compara el desempeño de la organización, aplicando las modificaciones que se requieran, según los estándares preestablecidos.

El proceso administrativo se dice que es tridimensional, porque sus elementos: planeación, organización, dirección y control son aplicables a todas las funciones del organismo en todos sus niveles.

2.1.1. Planeación

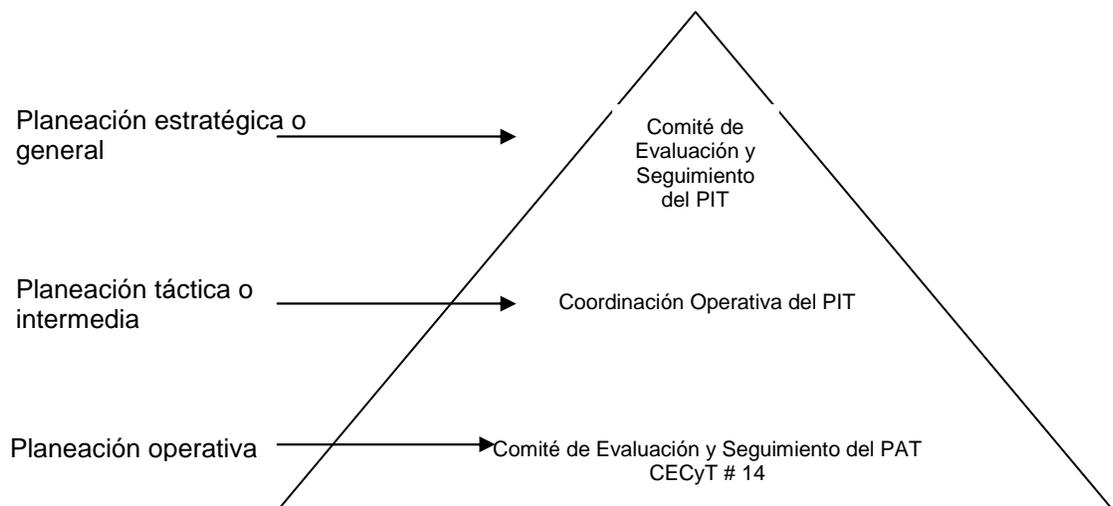
Es una función básica de la administración que prevé condiciones futuras y para alcanzarlas toma una serie de decisiones. Es una actividad intelectual que supone el establecimiento de objetivos, políticas y metas, formulación de planes, fijación de programas y determinación de métodos y procedimientos específicos

“Es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de

¿qué trabajo necesita hacerse?, ¿cuándo y como se hará?, ¿cuales serán los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones y como lograrlos?. En esencia, se formula un plan predeterminando las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, de ver hacia delante.”²⁴

Las organizaciones grandes, como es el caso del Instituto Politécnico Nacional, planean por niveles. La *planeación estratégica* cubre toda una organización, la realiza la alta dirección y generalmente abarca un período de 5, 10 o 15 años para organizaciones grandes. La *planeación táctica o intermedia* la efectúan los mandos medios y cubre las áreas de la organización por un período de uno a tres años. La *planeación operativa* o de unidad se efectúa a nivel operativo y tiene alcance de 1 año.

En el caso específico del Programa Institucional de Tutorías, podemos decir que la planeación estratégica está a cargo del Comité de Evaluación y Seguimiento del PIT, la planeación media es responsabilidad de la Coordinación Operativa del PIT y la planeación operativa del Comité de Evaluación y Seguimiento del PAT en el plantel.



²⁴ http://www.bibliodgsca.unam.mx/tesis/tes4enal/sec_3.htm

Los planes operativos son de corto tiempo y están diseñados para implantar los planes estratégicos e intermedios y detallan los procedimientos para realizar las *actividades planeadas* que ocurren regularmente y los programas que especifican cómo alcanzar los objetivos siguiendo una *secuencia de acciones* necesarias.

2.1.2. Organización

Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona, suministrando los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros. También se entiende como organización “la estructura dentro de la cual se ejecutan las tareas administrativas y las operativas.”²⁵

“La organización es una función fundamental de la administración, cobra existencia debido a que el trabajo que debe hacerse requiere más de una persona, se requiere un grupo y se coordinan los varios esfuerzos humanos ... A más de esto, la organización reúne todos los demás recursos básicos, materiales, máquinas y equipos, ..., de manera que pueda ejecutarse el trabajo”.²⁶

Una vez que la alta dirección (Comité de Evaluación y Seguimiento del PIT) ha determinado los objetivos, estrategias y acciones a seguir, es necesario distribuir las actividades de trabajo entre el personal involucrado

²⁵ Henry H. Albers, Principios de Organización y Dirección, Limusa, México, 1978, p. 101

²⁶ Hugo Rojas y Aguilar, Administración, Instituto Politécnico Nacional, México, 1996, p. 148.

indicando la forma de participación de cada uno.

Para la distribución del trabajo la Coordinación del PAT en el CECyT # 14 debe tomar en consideración la naturaleza de las actividades establecidas, el personal asignado a la coordinación y las instalaciones físicas disponibles.

Es decir, la organización permite una utilización equilibrada de los recursos y su propósito es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar.

2.1.3. Dirección

“La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.²⁷

La dirección está indicada por el objetivo. Es el elemento de la administración que pone en acción todos los lineamientos establecidos en la planeación y la organización. Se le puede definir como la ejecución de los planes de acuerdo con la estructuración organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

La dirección comprende, entre otras funciones, la asignación de deberes básicos a los miembros del personal, utilización de órdenes especiales para orientar, ajustar y encauzar el trabajo basadas en los objetivos y planes específicos²⁸, conducir y alentar al personal para que hagan su mejor esfuerzo,

²⁷ Harold Koonts, Heinz Wehrich, Administración: una perspectiva global, McGraw Hill, México, 1995, p.460.

²⁸ José Galván Escobedo, Tratado de Administración General, IPN, México, 1996, p. 331.

comunicar con efectividad y recompensar con reconocimiento un trabajo bien hecho.

El estilo de dirección utilizado por la Coordinación del PAT en el CECyT # 14, como último nivel de un sistema organizacional centralizado, únicamente permite el manejo de instrumentos de la organización para mantener la autoridad y obtener los objetivos respetando los canales formales de mando, invitando al personal a participar en la planeación y organización de eventos específicos con sugerencias y opiniones. Cabe mencionar que la dirección es una de las funciones más complejas del proceso administrativo ya que intervienen en ella las relaciones humanas que se forman entre superiores y subordinados en una estructura administrativa.

2.1.4. Control

“El control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas. En resumen, el control facilita el logro de los planes. Aunque la planeación tiene que preceder al control, los planes no se logran por sí solos. Éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas; después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes”.²⁹

El control es la evaluación de las decisiones después de que éstas se han implementado.³⁰ Durante la planeación se establecen pautas de referencia e indicadores que al paso del tiempo deben verificarse para saber si se va por

²⁹ Harold Koonts, Heinz Wehrich, Administración: una perspectiva global, McGraw Hill, México, 1995. p.21.

³⁰ Russell L. Ackoff, Un Concepto de Planeación de Empresas, Limusa, México, 1999, p. 123.

el rumbo correcto, para esto se realiza la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El control se centra en detectar las variaciones o desviaciones que registre una acción puesta en práctica y evaluar por medio de un sistema de información oportuno y efectivo cuán apartado se está de lo planeado para corregir las desviaciones a las metas fijadas.

Existe una permanente relación entre planeación y control para estar en posibilidades de detectar desviaciones del plan, saber qué ocurrió y por qué ocurrió, así como tomar las medidas necesarias para que eviten su repetición en los nuevos planes.

El Comité de Evaluación y Seguimiento del PIT diseñó los formatos de evaluación de tutorados, tutores y coordinadores del PAT, los cuales le deben ser entregados al finalizar cada ciclo escolar.

Como se podrá observar las funciones del proceso administrativo están entrelazadas y el desempeño de una no implica que se posponga el inicio o continuación de otra. En la práctica la planeación involucra el trabajo de organizar, dirigir y controlar; la organización se entrelaza con la planeación, la dirección y el control; así cada una de las funciones del proceso administrativo se relaciona y afecta a las otras.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA

Gracias a la formación como administradora educativa y a la experiencia obtenida a lo largo de casi 3 años colaborando en la implementación del Programa Institucional de Tutorías del IPN, he podido detectar algunos problemas que han impedido al PIT establecerse y desarrollarse exitosamente en el CECyT # 14 Luis Enrique Erro Soler.

Considero que existen problemas graves que afectan el adecuado desarrollo del PAT y la implantación del PIT: primero, la organización del PIT por parte del Comité de Seguimiento y Evaluación no toma en consideración la escasez de recursos materiales, estructurales, así como de personal docente asignado para difundir y desarrollar el programa en cada unidad académica; segundo, la falta de incentivos a docentes que colaboran en el programa; tercero, la imposibilidad de obtener información oportuna y precisa de la situación académica de los estudiantes; cuarto, la capacitación de los docente y por último, el seguimiento de la acción tutorial.

La propuesta de Reglamento del Programa Institucional de Tutorías hecha por el Comité de Seguimiento y Evaluación debería de asignar en los planteles, no sólo un Coordinador del Plan de Acción Tutorial que tuviera a su cargo únicamente la implementación del PIT, sino a docentes (psicólogo o pedagogo) de tiempo completo para cubrir las necesidades de difusión, capacitación, asesoría y apoyo a tutores y tutorados en cada turno.

Desde mi particular opinión, las campañas de difusión tendrían un mayor impacto si las jefaturas académicas y administrativas fomentaran la

participación del PIT entre los maestros, ya que son ellos los jefes superiores inmediatos de los docentes y mantienen un contacto permanente con ellos. Es difícil que un profesor se niegue a colaborar con su superior jerárquico, lo que no sucede cuando la coordinadora del PIT los invita a participar en el programa de tutorías.

Mi propuesta es hacer una primera campaña con pláticas y conferencias dirigidas a todos los profesores durante las jornadas académicas que se llevan a cabo en los períodos intersemestrales (junio-julio y enero-febrero). Al realizar una campaña durante estos períodos, se abarcaría la promoción ante toda la planta docente, además, los maestros libres de la presión de tener que llegar a tiempo a clases frente a grupo, estarían en mejor disposición para emprender nuevas tareas y al estar trabajando sobre su planeación semestral de actividades, podrían incluir las tutorías como parte de sus actividades de descarga académica.

Inmediatamente después de brindar la información del PIT, se invitaría a los profesores a participar en el programa y se animaría a los interesados a tomar cursos de capacitación que los auxiliarán en su labor tutorial. Los maestros interesados en participar realizarán su registro al PIT una vez finalizado el período intersemestral. De esta forma la Coordinación del PAT conocerá aproximadamente el número de tutores disponibles para el primer día del nuevo ciclo escolar, esta relación sería publicada para que los alumnos interesados en ingresar al programa pudiesen elegir a su tutor al comienzo del semestre.

La segunda campaña de difusión, programada para la primera semana de clases, estaría orientada a los estudiantes y se realizaría de dos

formas: para alumnos de nuevo ingreso con una conferencia durante el curso de inducción y para alumnos reinscritos en semestres superiores con la entrega de trípticos y una invitación a escoger tutor. Al finalizar la segunda semana de clases se sabría el número de alumnos interesados en integrarse al programa de tutorías que han seleccionado tutor y aquellos que desean se les asigne uno.

La tercera y última campaña sería dirigida a los padres de familia: para padres o tutores de alumnos de nuevo ingreso con una conferencia durante el curso de inducción y para padres o tutores de alumnos reinscritos en semestres superiores con pláticas durante las reuniones de entrega de boletas y por medio del programa escuela para padres.

Adicionalmente a estas campañas masivas de promoción, la Coordinación debe continuar con su labor *individual* de promoción entre los docentes. Por ser un programa relativamente nuevo, el PIT crea incertidumbre y rechazo; la invitación, información y el trato individual favorecen la aceptación de las tutorías y crean en los profesores un compromiso de participación.

Además la Dirección de Educación Media Superior (en el caso de las escuelas de nivel medio superior) debería apoyar a los Coordinadores del PAT para obtener en los planteles espacios donde los tutorados y tutores pudieran en verdad establecer una comunicación, espacios pequeños pero que brindaran privacidad y seguridad a los tutorados, logrando así formar un vínculo, un lazo entre estudiantes y tutores sin el cual la acción tutorial no puede llevarse a cabo efectivamente.

Es importante resaltar que a partir del próximo ciclo escolar 2006-2007 se pretende que los tutores puedan acceder a los datos personales

y académicos de sus tutorados por medio de la página web de tutorías, por lo que es necesario contar con equipo de cómputo conectado a internet, disponible para las consultas que deseen hacer los tutores.

Punto importante para lograr y comprometer la participación de los docentes en su labor tutorial, es considerar a las tutorías para efectos de promoción docente más importante aún que la carga académica frente a grupo, debido a que, de acuerdo con el perfil del tutor, éste debe ser un docente comprometido, que ha de cumplir con funciones que demandan de él un gran tesón, responsabilidad y preparación. Si a la labor del tutor se le da el reconocimiento que merece dentro del Reglamento para Promoción Docente³¹, habría más profesores interesados en colaborar en el programa pues aunque su carga de trabajo se viese aumentada, obtendrían un beneficio equivalente.

Otro aspecto que repercute negativamente en el Programa Institucional de Tutorías (PIT), y que ya se ha comentado anteriormente, es la imposibilidad de conocer la situación académica de los tutorados con suficiente oportunidad para tomar acciones que permitan reconocer si su bajo desempeño académico se debe a factores familiares, personales, de salud y/o académicos (habilidades de estudio, ausentismo).

El ausentismo es un grave problema que debe ser atacado a tiempo, por lo que es necesaria la colaboración de todos los docentes que tengan carga académica frente a grupo de la siguiente forma: el profesor que detecte a un alumno que no entre a clases o siempre llegue tarde a ellas, deberá reportarlo a su jefatura académica, ésta a su vez dará el reporte a la Coordinación del PAT, la cual lo comunicará al tutor responsable. De esta manera, el tutor sabrá si su tutorado está o no en peligro de quedar sin derecho

³¹ <http://www.dsapp.ipn.mx/promdoc/promocion.html>

a examen departamental o extraordinario por acumulación de faltas, y podrá abordar el asunto con su tutorado durante la siguiente tutoría.

Para aminorar el obstáculo que significa desconocer las calificaciones de los alumnos, una posible solución sería autorizar que los tutores consultasen el historial académico de sus tutorados directamente en el Sistema Informático de Registro y Control Escolar (SIRCE) que se encuentra instalado en las computadoras del Departamento de Control Escolar. Este sistema realiza una búsqueda del kardex del alumno, ya sea escribiendo su número de boleta o su apellido paterno, permitiendo, si así se desea, imprimir la información obtenida.

Los tutores por tanto no tendrían que esperar que la Coordinación del PAT recibiese los cuadros de calificaciones por grupo que expide el Departamento de Control Escolar para asistir a la Coordinación y consultar el desempeño de sus tutorados. Estos cuadros de calificaciones son útiles pero su contenido no es oportuno ya que se imprimen una vez que se han capturado todas las calificaciones, de todas las asignaturas, de todos los alumnos, de todos los grupos (unas tres semanas después de finalizados los exámenes). El permitir a los tutores consultar calificaciones directamente en el SIRCE, brindaría a la acción tutorial más tiempo para detectar y solucionar adecuadamente los problemas presentados por el tutorado entre un período de exámenes y otro.

Debido a que el Programa Institucional de Tutorías ya se está implementando en todos los planteles y a que los docentes tutores han debido iniciar su labor sin una verdadera capacitación, es urgente proporcionales los conocimientos básicos para que desempeñen con confianza su labor, para esto

propondría más que cursos de capacitación, talleres donde se trabaje con casos prácticos, concretos, que den una guía a los tutores sobre lo que es la acción tutorial, cómo canalizar problemas y cuáles son los límites de su labor.

Para la realización de estos talleres o cursos de capacitación, la Dirección de Educación Media Superior debería autorizar, como se indicó en el párrafo sobre la escasez de recursos para implementar el PIT, la asignación de dos psicólogos de tiempo completo (cuarenta horas cada uno) para llevar a cabo estos talleres a lo largo de la jornada laboral en ambos turnos.

Finalmente, para hacer el seguimiento real de la acción tutorial y su evaluación en el plantel, no basta con que la Coordinación del Plan de Acción Tutorial reúna los instrumentos de evaluación aplicados (formatos PIT-IT-1, PIT-IT-2, PIT-IC-1, etc.)³² al inicio y fin de cada semestre por el tutor. El seguimiento de la labor tutorial debe ser muy cercana y constante por lo que para el próximo semestre escolar, se propondrá la intervención de “asesores” que tengan a su cargo pequeños grupos de 10 a 12 tutores.

El asesor mantendrá permanente contacto con su grupo de tutores apoyándolos y asesorándolos en todo momento, supervisando que el tutor efectúe el diagnóstico de la situación familiar, personal y académica de cada uno de sus tutorados y, posteriormente, mantenga con ellos tutorías individuales, por lo menos una vez a la semana para analizar si las acciones propuestas para resolver los problemas detectados han sido efectivas o deben ser modificadas.

Asimismo, el asesor supervisará que los tutores lleven el control administrativo de las tutorías aplicando los formatos adecuados, para tal fin se

reunirá por lo menos cada quince días con cada uno de sus tutores para conocer sus avances y problemas, y entregará un reporte quincenal a la Coordinación del PAT de las actividades cubiertas por los tutores, así como de comentarios, observaciones y sugerencias hechas por los mismos a la Coordinación.

El asesor también será el responsable de informar a los tutores sobre cursos de capacitación, eventos organizados para promover el PIT, fechas límite para la entrega de reportes o cualquier otro documento administrativo, es decir, enlazará a cada uno de los tutores con la Coordinación del PAT haciendo posible que la comunicación fluya de los tutores a la coordinación y viceversa.

Sinceramente pienso que la Coordinación del PAT no ha podido dar a los tutores el apoyo y respaldo debidos para desempeñar y tomar su labor en forma diligente, persistente, tenaz y puntual, en consecuencia en lugar de tutorías tienen pláticas no programadas, charlas al azar con sus alumnos en las cuales no se identifican problemas, no se toman acuerdos y no se crea un sentido de compromiso para asistir a las tutorías. Consecuentemente, el tutorado no ha podido apreciar los beneficios reales que las tutorías le aportaría, por carecer de un vínculo formal con su tutor debido a la falta de seguimiento y programación de sus tutorías, y tampoco se siente comprometido a reportar a su tutor las calificaciones obtenidas inmediatamente después de presentar exámenes (departamentales, extraordinarios o a título de suficiencia), lo cual facilitaría al tutor su labor y evitaría depender del departamento de Control Escolar como única fuente de información para conocer la situación académica del tutorado.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES

Según las propuestas y nuevos modelos educativos, la tutoría formará parte de la labor de todo docente, por tanto es responsabilidad del Instituto Politécnico Nacional a través del Comité de Seguimiento y Evaluación del Programa Institucional de Tutorías, poner al alcance de los tutores los medios didácticos, pedagógicos, técnicos y físicos que mejoren su labor de enseñar y orientar a sus tutorados, además el Instituto debe brindar a la planta docente horas de descarga académica para poder apoyar al PIT.

Es incongruente que el Programa Institucional de Tutorías de IPN pretenda se le asigne a todo estudiante dentro del plantel (1500 aproximadamente) un tutor con cierto perfil, si en el CECyT LEES de 129 profesores: 67 son maestros con interinatos (menos de 19 horas y todas frente a grupo), 38 tienen entre 36 y 20 horas y sólo 24 son profesores de tiempo completo con horas disponibles para tutorías.

¿Cómo se pretende que la acción tutorial sea individualizada y confidencial si no existe un espacio para que el tutor y el tutorado se entrevisten? En el CECyT # 14, cinco o seis maestros comparte un solo cubículo de 3x3 m² y no hay otra área que pueda ser utilizada para entrevistas, por lo que las tutorías se realizan frente a otros maestros o en la incomodidad de los pasillos y escaleras.

Lo lamentable no es que se carezca de personal o de recursos materiales, lo malo es que estos dos factores ni siquiera se tomaron en

consideración para ser subsanados. Se hizo la planeación y organización del proyecto en el supuesto de que se manejaban los recursos mínimos suficientes para poder implementar el programa, y no es así.

En este Centro de Estudios la Coordinación del PAT está formada por la coordinadora y una asistente (en el turno matutino, no se tiene apoyo administrativo en el turno vespertino) quienes deben cumplir, durante el primer mes de cada ciclo escolar, una serie de actividades (mencionadas anteriormente) como son: difundir el PIT entre la comunidad del plantel, reclutar profesores al programa, capacitar tutores, detectar alumnos con asignaturas reprobadas, asignar nuevos tutores, efectuar el diagnóstico de alumnos inscritos para elaborar el Plan de Acción Tutorial, convocar al Comité de Evaluación y Seguimiento del PAT para la aprobación del Plan de Acción Tutorial con base en el diagnóstico realizado, asesorar a tutores y tutorados en cuestiones relativas al programa, solicitar informes de evaluación de tutorías del semestre anterior a tutores, elaborar constancias a tutores y entregar el informe de evaluación semestral del coordinador, al Comité de Evaluación y Seguimiento (área central).

Todo lo anterior, sin tomar en cuenta que además del PIT la Coordinación de Orientación Juvenil es responsable del desarrollo de otros programas que deben ser atendidos simultáneamente como son: atención especializada (que comprende atención psicológica, vocacional, educativa y escolar) a alumnos y padres de familia, programa asesor-estudiante, escuela para padres, eventos especiales, diplomado en desarrollo humano, etc.³³, por nombrar solo algunos de los principales programas utilizados para canalizar a alumnos y estudiantes tutorados en busca de apoyo psicológico y/o asesorías académicas.

³³ Anexo 5.- Programas que atiende la Coordinación de Orientación Juvenil.

Es innegable que por no prevenir estos dos aspectos (material y humano) será muy difícil lograr la implantación del PIT en el tiempo propuesto si sólo se cuenta con dos personas (sin la posibilidad de contratar más) para dar a conocer el programa, asesorar y capacitar tutores, llevar un seguimiento a las tutorías y buscar o improvisar espacios para que los tutores puedan dar atención a sus tutorados, en un horario que va de las 07:00 a las 22:00 horas ininterrumpidamente.

Por otra parte, la falta de participación y compromiso de las autoridades³⁴ en la definición de los objetivos y metas del PAT ocasiona que no se sientan parte del programa y permanezcan al margen de las tutorías, restándole importancia y dejando que la labor de difusión y reclutamiento de tutores sea exclusivamente responsabilidad de la Coordinación.

Ciertamente la encargada de la difusión y reclutamiento de tutores al programa es la Coordinación del PAT, pero es cierto también que los jefes de departamento, principalmente, los académicos tienen contacto directo y diario con los docentes asignados a su área; por tanto sería mucho más rápido que ellos invitaran a los maestros a participar en el programa que esperar a que la Coordinación los busque, encuentre e invite.

La Coordinación de Orientación Juvenil es considerada como “de apoyo” a estudiantes y profesores, y no forma parte de la estructura organizacional del plantel, por lo que carece de autoridad. Es por eso fundamental el apoyo de las autoridades.

Otro obstáculo para el desarrollo del Programa Institucional de Tutorías se refiere a la carencia de información que tanto la Coordinación del

³⁴ Por autoridades no sólo me refiero a la dirección y subdirecciones sino a todas las jefaturas de los departamentos académicos y administrativos del plantel.

PAT como los tutores sufren con respecto a la situación académica de los estudiantes tutorados.

Ya durante la descripción de mi experiencia laboral comenté los graves retrasos en las actividades del PAT provocados por la falta de calificaciones. Este problema se presenta debido a que el sistema utilizado para llevar el registro y control de las calificaciones (SIRCE) es anticuado y no proporciona información rápida, precisa y confiable para cubrir las necesidades de los usuarios, debido a esto el Instituto Politécnico Nacional esta trabajando en un nuevo sistema que tome en cuenta tanto las necesidades de registro y control de calificaciones de los alumnos por parte del Departamento de Control Escolar, como de las necesidades actuales de información y consulta para autoridades, docentes, tutores, padres de familia y alumnos.

Con respecto a la elección de tutor, idealmente el tutorado selecciona a su tutor. Debido a la escasez de tiempo, al gran número de tutorados y al número de tutores con los que se cuenta, la Coordinación del PAT ha tomado la iniciativa de designar tutores a tutorados, pero es evidente que los estudiantes que directamente solicitan a los profesores sean sus tutores, obtienen una mejor respuesta de parte de estos últimos, pues se establece desde el primer momento un compromiso, motivando al docente a considerar su labor tutorial como necesaria para el mejor desarrollo académico y emocional de su tutorado.

Por otra parte, se ha mencionado el papel fundamental que juega la capacitación en la acción tutorial. Capacitar a la planta docente es uno de los retos más complicados que tiene la Coordinación del PAT, no sólo porque involucra vencer el poco interés de muchos docentes a actualizarse y a

adquirir nuevos conocimientos sino que debe motivarlos para que asistan a capacitación fuera de sus horas de servicios, ya que en la gran mayoría de los casos, los tutores tienen interinatos de 19 horas o menos y todas sus horas las tienen asignadas frente a grupo, lo que imposibilita que asistan a cursos durante sus jornadas de trabajo.

Para poder solventar este problema, se ha solicitado al Departamento de Pedagogía y Actualización Pedagógica programe dentro de cronograma de actividades de las jornadas académicas, un espacio para capacitar a los docentes en diferentes aspectos que siendo tutores o no, les serán de provecho, como son: características del adolescente, tipo de aprendizaje, estructura y organización del IPN y del plantel, reglamento escolarizado, límites de la acción tutorial entre otros.

Con respecto a la acción tutorial es necesario llevar un seguimiento real de la acción tutorial de los docentes, por lo que es de suma importancia que los tutores apliquen la ficha de identificación del alumno al inicio de su labor tutorial, asimismo se propone la utilización de un formato que indique el número de veces que asistió el tutorado con su tutor, los temas o problemas manejados, el diagnóstico efectuado, las acciones acordadas en relación a éste último y los asuntos que fueron canalizados a otras instancias para su atención.

Esta falta de control ha sido advertida por los tutorados quienes pierden interés en la tutoría y dejan de asistir al darse cuenta que sus tutores no les señalan la obligatoriedad de presentarse a tutoría periódicamente, tampoco anotan las resoluciones acordadas durante las sesiones y, en muchos casos, ni siquiera saben si son alumnos irregulares o regulares.³⁵

³⁵ Los alumnos irregulares son alumnos inscritos que adeudan 1 o 2 asignaturas cursadas dentro de los dos últimos semestres.

En los ciclos escolares anteriores, la Coordinación del PAT se ha visto imposibilitada de verificar los datos registrados por los tutores debido a la falta de pruebas o evidencia, lo que ha provocado inconformidad entre los tutores comprometidos que hacen un reporte real de sus tutorías. Es por eso que en el capítulo anterior se hace la propuesta de nombrar “asesores” para supervisar la labor de los tutores.

La Coordinación del PAT debe insistir ante la dirección y subdirecciones del plantel principalmente, y mostrarles que la falta de recursos materiales y humanos sumados al poco respaldo que le han brindado al programa impiden la implantación gradual del PIT en el CECyT # 14 Luis Enrique Erro Soler. Con el apoyo verdadero de la dirección y subdirecciones, se tendrá por ende el respaldo de las diferentes jefaturas académicas y administrativas quienes deberán colaborar para que las tutorías formen parte integral de la labor de todo docente.

Por último, la Coordinación del PAT al establecer el seguimiento y control de las tutorías por medio de los reportes entregados, quincenalmente, por los asesores de tutores, estará en condiciones de autoevaluar la función y desempeño del PIT en el plantel más eficientemente.

La labor más ardua de la Coordinación del PAT en el CECyT # 14 Luis Enrique Erro Soler es la de provocar que tanto autoridades, personal docente y estudiantes aprecien y valoren el PIT en su totalidad y comprendan que la acción tutorial no es una actividad casual sino una herramienta fundamental del proceso educativo que no reemplaza la labor docente sino que la complementa y enriquece; un recurso utilizado para apoyar de manera directa e individualizada el desarrollo y formación académica de los estudiantes

“donde la atención personalizada de éstos puede ayudar a abatir los índices de reprobación y rezago escolar, a disminuir las tasas de abandono de los estudios y a mejorar la eficiencia terminal”³⁶, al mismo tiempo que revitaliza la práctica docente, a partir del conocimiento de los alumnos (problemas y expectativas) generando alternativas de atención en la formación profesional y humana de los tutorados.

Por último, quiero hacer un reconocimiento a los tutores gracias a los cuales se han obtenido resultados positivos en el Programa Institucional de Tutorías del CECyT # 14 Luis Enrique Erro Soler. Anteriormente se hizo mención de la falta de compromiso de los tutores, debo aclarar que esta actitud no es general y existen una media docena de maestros que con gran empeño han asumido su labor tutorial, demostrando encomiable dedicación, esmero y responsabilidad para acompañar, guiar y dar apoyo a sus tutorados. El esfuerzo que han dedicado para trabajar en pro de sus alumnos, sin recibir a cambio siquiera un reconocimiento moral a su labor es para mi motivo de admiración y respeto.

³⁶ www.anui.es.mx/principal/servicios/publicaciones/libros/lib42/000.htm

ANEXO 1

Instrumentos para la evaluación del PIT

Clave del Instrumento	Características
INSTRUMENTOS PARA EL COORDINADOR	
<u>PIT-IC-1</u>	Concentra los datos relacionados con el número de tutores y estudiantes participantes en el programa, desglose de la situación académica de los tutorados, situación de alumnos becados y número de reuniones de trabajo del PIT. La información será recabada por el Coordinador del Plan de Acción Tutorial (PAT) semestralmente.
<u>PIT-IC-2</u>	Concentra el seguimiento de la actividad tutorial desarrollada por los Tutores, presentada en las reuniones de trabajo con el Coordinador (recabada por el Coordinador del PAT).
<u>PIT-IC-3</u>	Refleja el trabajo en red del Comité de Evaluación y Seguimiento del PAT (Informe del Coordinador del PAT).
<u>PIT-IC-4</u>	Concentra información de la actividad del Alumno Asesor. (Informe del Coordinador del PAT).
<u>PIT-IC-5</u>	Informa sobre la formación de tutores durante el semestre (Informe del Coordinador del PAT).
<u>PIT-IC-6</u>	Muestra la relación de tutores con la planta docente (Informe del Coordinador del PAT).
INSTRUMENTOS PARA EL TUTOR	
<u>PIT-IT-1</u>	Sistematiza la situación académica de los estudiantes tutorados, en riesgo y becados, así como las sesiones de tutoría realizadas durante el semestre por el Tutor (Informe del Tutor).
<u>PIT-IT-2</u>	Ficha de identificación del tutorado conteniendo sus datos generales (para el Tutor).
<u>PIT-IT-3</u>	Registro de las sesiones de tutoría realizadas (para el Tutor).
INSTRUMENTOS PARA EL ESTUDIANTE	
<u>PIT-IE-1</u>	Evaluación que el tutorado realiza a su Tutor (recabado por el Coordinador del PAT).



ANEXO 2
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA ACADÉMICA
Programa Institucional de Tutorías



PIT-IT-2

ESCUELA _____

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL ALUMNO

I. DATOS PERSONALES

Nombre: _____ Boleta _____

Sexo: Masculino () Femenino () Edad: _____

Estado civil: soltero () Casado () Otro (); Especifique: _____

Trabaja: (Si) (no); especifique: _____

Desarrolla otras actividades (Si) (No), menciona cuáles _____

Domicilio: _____

Número de personas con las que vive: _____

Parentesco: _____

Tipo de vivienda: casa () departamento () otro (); especifique: _____

Ingresos familiares en salarios mínimos mensuales. (Salario mínimo vigente al 1ro. enero del 2005).

De 1 a 2 S.M.

De 2 a 4 S.M.

De 4 a 6 S.M.

De 6 S.M. o más

2.- DATOS ACADÉMICOS

Carrera: _____ Semestre: _____ Grupo: _____ Aula: _____

Otros estudios: _____

Semestre	Promedio semestre anterior	Promedio global	Número de materias reprobadas	Observaciones

Situación escolar: (anexar copia de kardex)

3.- RENDIMIENTO ESCOLAR

INFORME CUALITATIVO DEL TUTOR

PIT-IT-1

PRINCIPALES OBSTÁCULOS ENCONTRADOS:

COMENTARIOS A LOS RESULTADOS OBTENIDOS:

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

Nombre y Firma del Tutor



ANEXO 4
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA ACADÉMICA
Programa Institucional de Tutorías



PIT-IC-1

**EVALUACIÓN SEMESTRAL DE LA ACCIÓN TUTORIAL
DEL COORDINADOR**

Con el propósito de hacer la reflexión pertinente de las actividades realizadas en el Plan de Acción Tutorial durante el semestre, se solicita al Coordinador los siguientes datos:

Escuela: _____

Coordinador: _____

Período: _____

Planta Docente de la U.A.	TUTORES PARTICIPANTES EN EL PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL											
	Tiempo completo		Tres cuartos de tiempo		Medio tiempo		Profesor de asignatura		Interinato		TOTAL	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%

MATRÍCULA	NUMERO DE ESTUDIANTES ASIGNADOS A LOS TUTORES DE ACUERDO A SU NOMBRAMIENTO					
	Tiempo Completo	Tres cuartos de tiempo	Medio Tiempo	Profesor de Asignatura	Interinato	Total de estudiantes en tutoría

DESGLOSE DE LA SITUACIÓN ACADÉMICA DE LOS ESTUDIANTES TUTORADOS							
	No. de estudiantes con asignaturas reprobadas				No. de estudiantes Irregulares	No. de estudiantes Regulares	TOTAL
	UNA	DOS	TRES	CUATRO O MAS			
INICIO							
FINAL							

PIT-IC-1

**EVALUACIÓN SEMESTRAL DE LA ACCIÓN TUTORIAL
DEL COORDINADOR**

ALUMNOS ATENDIDOS POR EL PIT CON BECAS											
	TIPO DE BECA										OBSERVACIONES
	TELMEX		CHRYSLER		INSTITUCIONAL		PRONABES		OTRO TIPO DE BECA (Especifique)		
	Total en U.A.	En tutoría	Total en U.A.	En tutoría							
No. de alumnos al INICIO											
No. de alumnos al FINAL											

NÚM. DE REUNIONES DE TRABAJO DEL PIT			
DEL COORDINADOR CON LOS TUTORES	DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PAT	DEL COORDINADOR DEL PAT CON LA COORDINACIÓN OPERATIVA DEL PIT	TOTAL

EVALUACIÓN CUALITATIVA

A continuación se presenta una serie de reactivos, favor de marcar con una "X" la opción que el Coordinador considere más adecuada. En donde **1** significa nunca, **2** algunas veces, **3** casi siempre, y **4** siempre.

DE LA COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES	VALORACIÓN			
1. ¿Las actividades propuestas en el PAT fueron adecuadas para cubrir las necesidades de los estudiantes del plantel?	1	2	3	4
2. ¿Los tutores(as) han recibido los apoyos necesarios para realizar sus funciones?	1	2	3	4
3. ¿Las sesiones de evaluación y seguimiento del PAT han servido para proporcionar pautas útiles para mejorar el proceso de aprendizaje del alumnado?	1	2	3	4
4. ¿La participación del alumnado en las actividades tutoriales ha sido satisfactoria?	1	2	3	4
5. ¿Se han alcanzado satisfactoriamente los objetivos propuestos en el Plan de Acción Tutorial?	1	2	3	4
6. ¿Ha existido una coordinación eficaz entre las distintas instancias encargadas de poner en práctica el Plan de Acción Tutorial?	1	2	3	4
7. ¿Las reuniones del Comité de Evaluación y Seguimiento del PAT, han sido eficaces en la coordinación de la acción tutorial?	1	2	3	4
8. ¿Se ha fortalecido el trabajo en equipo ara la solución de la problemática presentada en la acción?	1	2	3	4
9. ¿ Se han tenido en cuenta las opiniones y las aportaciones de los tutores(as) para el Plan de Acción Tutorial?	1	2	3	4

**EVALUACIÓN SEMESTRAL DE LA ACCIÓN TUTORIAL
DEL COORDINADOR**

PRINCIPALES OBSTÁCULOS ENCONTRADOS:

COMENTARIOS A LOS RESULTADOS OBTENIDOS:

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

Nombre y firma del coordinador

ANEXO 5

PROGRAMAS DE LA COORDINACIÓN DE ORIENTACIÓN JUVENIL

Atención Especializada.- Brinda atención personalizada a estudiantes o padres de familia que manifiesten problemas que interfieran en su desarrollo integral para dar alternativas de solución o canalizarlos a instituciones especializadas.

Programa Asesor-Estudiante.- Asegura la permanencia de los alumnos de nuevo ingreso, proporcionándoles un guía (estudiante de los dos últimos semestres) que comparta con ellos sus conocimientos y experiencias dentro del plantel.

Escuela para Padres.- Brindar elementos de reflexión, sensibilización, concientización y apoyo a los padres, con el fin de fortalecer las relaciones familiares y modificar actitudes en los educandos. Busca elementos (autoridades y padres) que permitan encontrar solución a problemáticas ya existentes o prevenir situaciones inadecuadas para el alumno.

Eventos Especiales.- Incrementar la participación de la comunidad del plantel en conferencias, talleres, certámenes y eventos sobre temas de Interés actual, que coadyuven a la formación integral del educando.

Diplomado en Desarrollo Humano.- Lograr el desarrollo personal de los estudiantes propiciando situaciones donde experimenten, crezcan y aprendan a resolver cualquier problemática que se les presente.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF RUSSELL L., *Un concepto de Planeación de Empresas*, Limusa-Noriega Editores, México, 1999.
- ALBERS HENRY H., *Principios de Organización y Dirección*, Limusa, México, 1978.
- ÁLVAREZ GARCÍA ISAÍAS, *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*, IPN-Limusa-Noriega Editores, 1997.
- CHIAVENATO IDALBERTO, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw-Hill Interamericana, Bogotá, 1996.
- ECO UMBERTO, *Como se hace una tesis: técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*, Ed. Gedisa, Barcelona, 1998.
- GALVÁN ESCOBEDO JOSÉ, *Tratado de Administración General*, IPN, 1996.
- KOONTZ HAROLD, WEIHRICH HEINZ, *Administración: una perspectiva global*, McGraw-Hill, México, 1995.
- Manual de Organización del Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos “Luis Enrique Erro Soler”, 2003.
- Programa Institucional de Tutorías, *III Sesión del Comité de Evaluación y Seguimiento del PIT-IPN*, octubre 2003.
- Proyecto de Reglamento del PIT, IPN, 2005.
- RAIÁ ANTHONY P., *Administración por Objetivos*, Trillas, México, 1993.
- Reglamento de Estudios Escolarizados para los Niveles Medio Superior y Superior del IPN, Gaceta Politécnica, Octubre 2000.
- ROJAS Y AGUILAR HUGO, *Administración*, IPN, México, 1996.
- TELLO MIRLOS, *Planeación Prospectiva*, Limusa-Noriega Editores, México, 1999.
- www.anuies.mx
- www.bibliodgsca.unam.mx