



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.**  
UNIDAD-AJUSCO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

## **T E S I S**

**“PROPUESTA DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN,  
APLICADO AL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS  
(PIT), DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL (UPN),  
UNIDAD AJUSCO”**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
EDUCATIVA.

## **P R E S E N T A**

**OMAR JOSÉ RAMOS.**

DIRECTOR DE TESIS: PATRICIA LEDESMA VÁZQUEZ.

NOVIEMBRE DE 2007.

## *AGRADECIMIENTOS.*

*Gracias a Dios por haberme permitido existir, por siempre guiar e iluminar mi camino, por apartarme de los peligros y por la grandiosa familia que me ha dado.*

*Gracias papá (Francisco) y mamá (Ángela) por todos sus desvelos, comprensión, apoyo, también por sus regaños, por enseñarme que la vida no es la riqueza material, sino el siempre ser honesto y sobre todo un hombre de bien, por que son mi mayor ejemplo, las personas que más admiro en el mundo y sobre todo por que los AMO. De hoy en adelante viviré para demostrarles cuanto los quiero y agradezco.*

*Gracias hermanos (Irasema y Fran) por ser mis amigos, por que nunca me dejaron de apoyar, por que se que aunque algunas veces fui grosero con ustedes, nunca me abandonaron y por que se que me quieren como yo a ustedes, los AMO también y siempre velaré por ustedes.*

*Gracias a las profesoras que siempre estuvieron para apoyarme y de los cuales recibí las mejores enseñanzas: Patricia Ledesma, Heidi Adán, Maria Elena Becerri, por que ustedes son los artífices de este proyecto que inició como un sueño pero que gracias a ustedes se convirtió en realidad. Gracias también a los Profesores Alejandro y Josué Pradel que también me dejaron cosas muy positivas y que llevo conmigo todos los días.*

*Gracias al Programa Institucional de Tutorías de la UPN, a la Profesora Lilia Paz Rubio Rosas coordinadora del programa y a todos los que laboran en el mismo, por siempre brindarme su apoyo y colaborar para que esta investigación se pudiera realizar.*

*Gracias tío José Efrén por todo su apoyo incondicional y sus buenos consejos, éste triunfo es también de usted. Gracias también tío Paco por su gran apoyo para mí y para toda mi familia.*

*De igual manera extendo mis agradecimientos a toda la familia Ramos García (abuelitos: Víctor y Luvia, tíos: Chave, Victor, Fabián Zavala, y tías: Martha, Francisca, Lupe, Mari, Mirta), que siempre me apoyaron y estuvieron ahí para tenderme su mano. A todos mis primos (Johny, Jaque, Cinthya, Naye, Josué y a tos los demás).*

*Gracias padrino Ernesto Rodríguez y familia por que siempre velaron por mi bienestar, por sus buenos consejos y enseñanzas, por que sin su ayuda esto no hubiera sido posible.*

*Gracias a la familia José José (abuelitos: Dionisia y Félix y a todos mis tíos y tías).*

*Gracias a la familia Flores Hernández, señor José Ángel, señora Lilia, Mara y Paco, gracias por que a lo largo de mi vida han estado en los momentos más importantes de mí y de toda mi familia, por que siempre han sido incondicionales.*

*Gracias Adri por que tú eres parte importante de éste éxito, por que eres una verdadera compañera y siempre me apoyaste de manera incondicional, también a tu familia: tus papas y a tus hermanas.*

*Gracias a la familia José Cortes (tíos y primos: Gabriel y Ricardo en especial a ti primo Jorge por que has sido un gran apoyo y un gran amigo).*

*Gracias Ricardo Díaz y familia, por siempre apoyarme, por que me llevaste por el buen camino y alejaste de vicios, por que eres un gran amigo.*

*Gracias Amigos: Daniel (chino), Abel, Joaquín+ (q.e.p.d.), Luis Díaz, Benjamín, José Luis, Israel, Roberto Medina, Javier Castillo, Cesar, Carlos y Luis Jiménez, Hugo (enano) por ser mis amigos de toda la vida.*

*Gracias Carlos (Charmín), Alejandro (Peri), Rosario, Edson, Liz, Caro, Karla, Xola, Adrián, Silvia (chiva), Ruth, Laura, Boris, Clara, Robert (precioso), Wendo, Carlos Alberto, Fabiola, Cinthya (cowco), Vicente, Claudia, Nely, Manolo, por que con ustedes pase los momentos más importantes de mi vida, por que siempre les estaré agradecido por todo lo que hicieron por mí y por el simple hecho de conocerlos.*

*Por último Gracias al equipo de mis amores ala Selección de Fútbol de la UPN, al entrenador Roberto Chávez, a todos mis amigos y compañeros: Raúl, Quique, Alejandro, Martín, Ángel, Choy, Charmín, Iván, Luis (Gorloska), Israel, Sergio, Héctor, Obed, Figo, Robert, Fide, Rasta, Rodrigo, Boris, Rodrigo (R3), Arturo, y a toda esa porra que a donde quiera que íbamos y en cada partido siempre estaban con nosotros incondicionalmente: Adri, Silvia, Clara, Ruth, Laura, , Atenea, Alejandro, Rosario, Caro, Xochitl, Mayela, Liz, Claudia, Tona, Luz, Jaz, Lucía y todos aquellos que falten por mencionar. Muchas gracias y nunca los olvidaré.*

## CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN.</b>   | <b>6</b>  |
| <b>CAPÍTULO I. TUTORÍAS</b>  | <b>9</b>  |
| 1.1 Las Tutorías.  | 9         |
| 1.2 Tutorías y Educación Superior.   | 11        |
| 1.3 El Contexto Nacional del Programa Institucional de Tutorías.   | 14        |
| 1.4 La tutoría en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), unidad Ajusco.   | 17        |
| 1.5 El Programa Institucional de Tutorías (PIT) en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), unidad Ajusco.  | 19        |
| 1.6 La tutoría en las Instituciones de Educación Superior (IES) en México.   | 22        |
| <b>CAPÍTULO II. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN.</b>   | <b>28</b> |
| 2.1 La Planeación.   | 28        |
| 2.2 Importancia de la Planeación.  | 31        |
| 2.3 Principios de Planeación.  | 33        |
| 2.4 Elementos de la Planeación.  | 34        |
| 2.5 Tipos de Planeación.   | 39        |
| 2.6 La Organización.   | 45        |
| 2.7 Elementos del concepto de Organización.  | 47        |
| 2.8 Principios de Organización.  | 48        |
| 2.9 Tipos de Organización.   | 50        |
| 2.7 Técnicas de Organización.  | 56        |
| <b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT), DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL (UPN), UNIDAD AJUSCO.</b>                         | <b>67</b> |
| 3.1 Descripción de la metodología implementada.  | 67        |
| 3.2 Análisis de los resultados de los cuestionarios aplicados a responsables del Programa Institucional de Tutorías (PIT).   | 72        |
| 3.3 Análisis de los cuestionarios aplicados a usuarios del Programa Institucional de Tutorías (PIT), de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), unidad Ajusco.                                     | 88        |
| 3.4 Descripción de la Problemática encontrada en los procesos de Planeación y Organización del Programa Institucional de Tutorías (PIT), de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), unidad Ajusco. | 98        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN APLICADA AL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT), DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL (UPN), UNIDAD AJUSCO.</b> | <b>101</b> |
| <b>4.1 Propuesta de Manual de Organización.</b>  | <b>101</b> |
| <b>4.2 Propuesta de Manual de Procedimientos</b>   | <b>134</b> |
| <b>CONCLUSIONES</b>  | <b>181</b> |
| <b>A N E X O S</b>   | <b>183</b> |
| <b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.</b>   | <b>191</b> |

## INTRODUCCIÓN.

Hoy en día la educación superior en México, enfrenta diversos desafíos, uno de ellos es transformarse mediante un eje basado en una visión innovadora y un nuevo modelo de formación de los estudiantes. Tal paradigma incluirá entre otros elementos, la educación a lo largo de la vida y el aprendizaje autodirigido.

Otros desafíos que enfrenta la educación superior es: enfrentar la deserción estudiantil, el rezago educativo y los bajos índices de eficiencia terminal. Las dos primeras condicionan a la tercera y todas ellas juntas generan como resultado un bajo aprovechamiento tanto de los recursos como de los esfuerzos.

En este contexto, la atención personalizada del estudiante (tutoría), adquiere una dimensión singular. Conceptualizar al alumno como el actor principal del proceso educativo, propicia su independencia, el logro de los objetivos propuestos, su adaptación y ajuste al ambiente escolar y favorece la adquisición de habilidades de estudio y trabajo autónomo. Como consecuencia lógica, es posible esperar también una reducción en los índices de deserción y aumentar la eficiencia terminal.

Existen dos condiciones para alcanzar la tan anhelada calidad educativa: aprovechar adecuadamente los recursos humanos y aportar mayor esfuerzo a las tareas educativas. Dicho esfuerzo debe derivar del convencimiento personal, del compromiso de cada uno de los actores educativos, especialmente de los alumnos, profesores y sobre todo de todos aquellos profesionales de la educación.

El propósito de este trabajo es coadyuvar a que el Programa Institucional de Tutorías (PIT), de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), unidad Ajusco, que tiene por objetivos: asegurar la permanencia de los estudiantes, apoyar a su desempeño académico, contribuir a elevar la calidad del proceso formativo, entre otras, cuente con bases administrativas sólidas que le permita ser más eficiente y de ésta manera ayudar en la consecución de estos objetivos.

¿Cómo se pretende lograr esto?

La respuesta es, a través de una Propuesta de mejora de planeación y organización que contempla un organigrama, un manual de organización y por último un manual de procedimientos, donde se estructurarán claramente la mayoría de los procesos administrativos llevados a cabo en el Programa Institucional de Tutorías (PIT), con la finalidad de hacerlos más claros y sencillos para los encargados del PIT, y por lo tanto sea más eficiente el programa para sus usuarios.

El presente trabajo de investigación se presentará en 4 capítulos:

El primer capítulo se denomina “Las tutorías”, en el se pretende proporcionar al lector un panorama general del cómo diversos autores definen el concepto de tutorías, así como la relación que existe entre la tutoría y la educación superior, tomando como eje principal el desarrollo de la tutoría en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), unidad Ajusco y finalmente una perspectiva general de cómo se ha desarrollado la tutoría en diversas Instituciones de Educación Superior (IES) en México.

El segundo capítulo tiene como título “Planeación y Organización”, pretende explicar al lector desde el punto de vista de la ciencia de la Administración y apoyándonos de diversos autores el concepto de Planeación, la importancia de ésta, sus principios, elementos que la integran y los tipos de Planeación, además también se explicará el concepto de Organización, elementos, principios, tipos y técnicas que integran dicho concepto.

El tercer capítulo se designa “Análisis de la problemática encontrada en el Programa Institucional de Tutorías (PIT), de la Universidad Pedagógica Nacional, unidad Ajusco”, en él se explicará el tipo de investigación que se realizó, el método utilizado y el por qué se aplicaron cuestionarios, posteriormente se analizarán y procesarán los resultados obtenidos en dichos cuestionarios a través de gráficas que nos permitan tener una clara visión de los resultados obtenidos y su interpretación correspondiente.

Finalmente el cuarto capítulo se denominó “Propuesta de mejora de Planeación y Organización aplicada al Programa Institucional de Tutorías (PIT), de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), unidad Ajusco”, en éste capítulo se realiza una propuesta que consta de dos tipos de manuales: de Organización y Procedimientos con los cuales se pretende satisfacer las necesidades del PIT contrarrestando la problemática y deficiencias encontradas en el mismo.

## **CAPÍTULO I. TUTORÍAS**

En el presente capítulo se proporcionará al lector un panorama general del cómo diversos autores definen el concepto de tutorías, así como la relación que existe entre la tutoría y la educación superior, tomando como eje principal el desarrollo de la tutoría en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), unidad Ajusco y finalmente una perspectiva general de cómo se ha desarrollado la tutoría en diversas Instituciones de Educación Superior (IES) en México.

### **1.1 Las Tutorías.**

La gran mayoría de los distintos actores que integran las Instituciones de Educación Superior (IES), permanentemente están preocupados e inquietos por mejorar los procesos educativos y la forma de replantear los mismos de acorde a los contextos nacionales e internacionales contemporáneos.

En el nuevo siglo, las IES tienen el reto no sólo de hacer mejor lo que actualmente vienen haciendo, sino principalmente, reconstruirse como instituciones educativas innovadoras con la capacidad de proponer y ensayar nuevas formas de educación e investigación.

La educación superior deberá tener como eje, una nueva visión y un nuevo paradigma para la formación de los estudiantes, entre cuyos elementos están el aprendizaje a lo largo de toda la vida, la orientación prioritaria hacia el aprendizaje autodirigido (aprender a aprender, aprender a emprender y aprender a ser), el reconocimiento de que el proceso educativo puede desarrollarse en diversos lugares formales e informales y el diseño de nuevas modalidades educativas, en la cuales el alumno sea el actor central en el proceso formativo.

Parte importante y fundamental de este nuevo paradigma educativo son las “tutorías”, quienes representan una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia terminal en las IES, combatir el rezago y la deserción escolar, entre otros muchos problemas.

Hablar de tutorías o sistemas tutoriales nos lleva a clarificar diferentes conceptos como: tutoría, tutor, estructura tutorial y acción tutorial, que nos servirá para aclarar cualquier posible duda en torno a nuestra investigación.

“La tutoría corresponde a un método de enseñanza por medio del cual un estudiante o un grupo pequeño de estudiantes reciben educación personalizada e individualizada de parte de un profesor”<sup>1</sup>.

Para Pere Arnaiz, “las tutorías consisten en el acompañamiento de un tutor durante la formación de los estudiantes que, requieren de guías y apoyos durante su estancia en la universidad, mediante la atención personalizada a un alumno o a un grupo reducido de alumnos”<sup>2</sup>

Por su parte, Cesar Zavala concibe a la tutoría como “el proceso auxiliar de la orientación educativa y ocupacional que retoma los aspectos relacionados con el contexto escolar. Y busca formar a los profesores y alumnos con cierto potencial y con un perfil especial, con el objetivo de apoyar a los estudiantes que presenten problemas de diversa naturaleza, siempre y cuando se relacionen con su rendimiento y adaptación al ambiente y ritmo escolar y académico”<sup>3</sup>.

De una manera personal la tutoría la defino como: *la ayuda u orientación para superar dificultades escolares, promover y conseguir hábitos de estudio, trabajo y reflexión, habilidades sociales, que contribuyan a un desempeño escolar efectivo por parte de los estudiantes.*

---

<sup>1</sup> ANUIES. Programas Institucionales de Tutorías, Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior. p.42

<sup>2</sup> ARNAIZ, Pere y Sofía, Isús. La tutoría, organización y tareas. p. 45

<sup>3</sup> ZAVALA Peñaflor, Cesar. Guía práctica para la tutoría grupal. p. 22

La Universidad Anahuac considera que “la tutoría académica personalizada consiste en una actividad y servicio específico de ayuda que apoya y delimita problemas y situaciones relacionadas con el rendimiento académico, el ajuste al ambiente escolar y los factores personales, sociales y familiares que impactan de manera directa en el desarrollo del estudiante. La intensidad y frecuencia de este servicio se adapta a las necesidades de los alumnos y a cada escuela y facultad”<sup>4</sup>.

*Sin duda el objetivo de la tutoría es el de proporcionarle al alumnado una herramienta fundamental de apoyo académico, encaminadas a el fortalecimiento de su rendimiento académico.*

La tutoría se considera también “una forma de atención educativa donde el profesor apoya a un estudiante o a un grupo pequeño de estudiantes de una manera sistemática, por medio de la estructuración de objetivos, programas, organización por áreas, técnicas de enseñanza apropiadas e integración de grupos conforme a ciertos criterios y mecanismos de monitoreo y control, entre otros”<sup>5</sup>

## **1.2 Tutorías y Educación Superior.**

En todo el mundo se encuentra el debate sobre el papel preponderante de la Educación Superior en los escenarios actuales; destaca en él su carácter fundamental al considerarla como una variable que contribuye de manera importante al desarrollo sostenible de las sociedades, mediante la creación y generación de ideas y conocimientos en sus individuos. En este sentido, instancias internacionales y nacionales como UNESCO, OCDE, OEI, OEA, etc., han recomendado que ante estas expectativas, los gobiernos tiendan líneas estratégicas de desarrollo en sus países, tanto a mediano como a largo plazo

---

<sup>4</sup> UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR. La tutoría: Una estrategia para mejorar la calidad de la Educación Superior. [www. Uasnet.mx/cise/rev/Num1/tutorias.htm](http://www.Uasnet.mx/cise/rev/Num1/tutorias.htm). 07/05/07. p.17

<sup>5</sup> ANUIES. Op cit. p.46

que coadyuven al fortalecimiento de sus sistemas de educación superior en su conjunto, en donde sus tareas sustantivas, académica, de generación y aplicación del conocimiento, y de extensión y preservación de la cultura, generen condiciones de calidad, pertinencia, cobertura y equidad.

Una de las críticas que enfrenta la educación superior en México es su baja eficiencia terminal resultada de problemas tales como: deserción, reprobación, baja titulación, etc. Según en un informe de la ANUIES en 2000, en promedio, de 100 alumnos que se incorporan a la licenciatura, entre 50 y 60 concluyen sus estudios y sólo 20 obtienen su título en los dos años siguientes después de egresar.

Si bien se reconoce que esta problemática obedece a una baja calidad de los servicios educativos, a deficientes condiciones de gestión y condiciones personales adversas de los estudiantes, se señalan (en la propuesta de tutorías de ANUIES), como factores íntimamente relacionados con el fracaso escolar a la desorganización, el retraimiento social y las conductas disruptivas de los estudiantes.

De ahí, la propuesta en México de promover Proyectos Institucionales de Desarrollo (PIDE) (el Programa Institucional de Tutorías entre otros) en donde se tenga como prioridad la formación integral del estudiante, en el compromiso de desarrollar proyectos que tengan por objeto incorporar enfoques educativos flexibles que desarrollen la capacidad de los estudiantes de aprender a lo largo de la vida, con un enfoque educativo centrado en su aprendizaje.

La tutoría académica desde mi punto de vista surge como: *una alternativa para tratar y prevenir estos problemas al facilitar la adaptación del estudiante al ambiente escolar y mejorar sus habilidades de estudio y trabajo, aumentando la probabilidad del éxito en sus estudios.*

La tutoría se define como “el acompañamiento y apoyo docente de carácter individual, basada en una atención personalizada que favorece a una mejor comprensión de los problemas que enfrenta el alumno, por parte del profesor,

en lo que se refiere a su adaptación al ambiente universitario, a las condiciones individuales para un desempeño aceptable durante su formación y para el logro de los objetivos académicos que le permitirán enfrentar los compromisos de su futura práctica profesional”.<sup>6</sup>

La misión primordial de dicha tutoría es prever orientación sistemática al estudiante, extendido a lo largo de su proceso formativo, además de desarrollar una gran capacidad para enriquecer la práctica educativa y estimular las potencialidades para el aprendizaje y el desempeño profesional de sus actores: profesores y alumnos.

*Sin embargo la propuesta de la tutoría académica personalmente, es compleja debido a que mantiene límites confusos con otras prácticas como la supervisión, la asesoría, la orientación y con programas de ayuda al estudiante, además incorpora a la práctica docente funciones y actividades complementarias a las prácticas curriculares que exigen del profesor (tutor) y del estudiante (tutorado), un nuevo perfil, nuevos compromisos y responsabilidades.*

*Como conclusión: es importante recalcar que la tutoría como modalidad de la práctica docente, no supe la docencia frente a grupo, sino que la complementa, enriquece. La tutoría como instrumento de cambio, podrá reforzar los programas de apoyo integral a los estudiantes en los campos académico, cultural y de desarrollo humano, en la búsqueda ideal de la atención personalizada del estudiante en su proceso formativo.*

*La utilización de modelos centrados en el alumno y la orientación hacia el aprendizaje son requisitos necesarios para la transformación que deben emprender hoy las Instituciones de Educación superior (IES). La tutoría constituye un recurso para acelerar esta transformación. Sin embargo, asumir la decisión de utilizarla en toda su extensión y aprovechar su gran potencial, exige capacitación y colaboración por parte de los distintos actores universitarios.*

---

<sup>6</sup> Ibid. p.4

### **1.3 El Contexto Nacional del Programa Institucional de Tutorías.**

“El **Plan Nacional de Desarrollo** 2001-2006 establece como columna vertebral del desarrollo de la educación, por lo que habrá de impulsar una revolución educativa que permita elevar la competitividad del país en el entorno mundial, así como la capacidad de todos los mexicanos para tener acceso a mejores niveles de calidad de vida. La calidad, como característica del sistema educativo, se logrará con la diversidad de instituciones y programas educativos en el país que, en un ambiente de libertad y bajo reglas claras y explícitas de calidad que concurren para ofrecer perfiles curriculares, condiciones intelectuales, procesos de instrucción y ambientes humanos atractivos para los mexicanos.

Uno de los tres objetivos estratégicos del **Plan Nacional de Educación** 2001-2006, en el subprograma Educación Superior, es Educación Superior y Media Superior de Buena Calidad; para el logro de este objetivo se propone como una de las líneas de acción, promover los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional que consideren, entre otros aspectos:

- La atención individual y de grupo a estudiantes mediante Programas Institucionales de Tutorías,
- El diseño e implementación de programas orientados a desarrollar hábitos y habilidades de estudio en los alumnos,
- La mejora de las tasas de retención y titulación oportuna, y la regularización de alumnos rezagados,
- La incorporación de estudiantes en actividades científicas, tecnológicas y de vinculación para fortalecer su formación,
- Impulsar los programas de capacitación de profesores en habilidades docentes, en tutelaje individual y en grupo de estudiantes, y en la operación de enfoques educativos centrados en el aprendizaje,
- Fomentar en las Instituciones de Educación Superior y Media Superior enfoques educativos flexibles centrados en el aprendizaje que

consideren entre otros la tutoría, el aprendizaje colaborativo, la atención a las trayectorias personales de formación de los estudiantes, el desarrollo de hábitos y habilidades de estudio y el uso eficiente de las nuevas tecnologías de información y comunicación”<sup>7</sup>.

Es importante señalar que en el apartado sobre “la calidad” se indica la baja eficiencia terminal en el nivel de Licenciatura, donde se establece como reto lograr que los estudiantes culminen sus estudios en los tiempos previstos en los planes y programas de sus carreras. Para el logro de este reto se propone establecer en las IES programas de tutoría individual y de grupo, y de apoyo al desempeño académico de sus alumnos, que tomando en consideración sus diferentes necesidades mejoren los índices de retención (particularmente en el paso del primero al segundo año del programa de estudios) y se incremente el índice de titulación. El rol que habitualmente han desempeñado los profesores deberá sufrir una importante transformación, de manera que ya no sean fundamentalmente conferencistas o expositores, sino además Tutores; guías que conduzcan los esfuerzos individuales y grupales de autoaprendizaje por parte de los alumnos; personas que los induzcan a la investigación o a la práctica profesional; y ejemplos de compromiso con los valores académicos, humanistas y sociales que las Instituciones de Educación Superior y Media Superior promuevan.

Esta táctica ha sido impulsada a propuesta de la **Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior(ANUIES)**, convirtiéndose en uno de los ejes fundamentales para elevar la calidad educativa en nuestro país.

En esta propuesta, destaca a la tutoría como una estrategia orientada a la atención individual y de pequeños grupos de estudiantes, dentro de un programa institucionalizado, como una línea a seguir que impulsa el enfoque educativo centrado en su aprendizaje. Se ha pensado que esta estrategia puede tener efectos multiplicadores en beneficio de la mismas IES, ya que sus

---

<sup>7</sup> UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR. Op cit. pp 27-30

comunidades serán más dialogantes, con espacios comunes para la reflexión y sobre todo con un trabajo colectivo, teniendo como eje la formación integral del estudiante y un impacto importante en los índices de eficiencia terminal.

Así entonces, esta estrategia ha llevado a las instituciones de Educación Superior a revisar sus sistemas educativos y a su transformación, sobre todo en las medidas que contribuyen a la formación integral de los estudiantes, que les permita adaptarse con facilidad a los cambios en las áreas de trabajo.

En este sentido, la Secretaría General Ejecutiva de la **ANUIES** ha realizado diversas acciones tendientes a fortalecer esta estrategia a través de las Direcciones Generales para el Desarrollo Educativo y de Estudios y Proyectos.

Por un lado, ha propuesto una metodología que deriva en la implantación de un **Programa Institucional de Tutorías**, en la que conmina a las IES a generar una red de planeación que les permita involucrar a su profesorado en esta gran tarea; la respuesta ha sido muy interesante, ya que a la fecha se pueden encontrar quienes la han adoptado, otras la han valorado y adaptado y otras más han desarrollado su propio sistema.

Este programa se caracteriza porque la figura del docente se transforma, ya que como tutor se convierte en un facilitador del aprendizaje, en donde propicia diversas estrategias que lo acercan al estudiante con el fin de lograr en él una sólida formación mediante una educación integral, individualizada y generadora de experiencias, y lo involucran en los aspectos más endebles de su formación, permitiendo así fortalecer a las instituciones públicas de educación superior en sus respuestas oportunas y con niveles crecientes de calidad a las demandas sociales, fomentando en ellas la aplicación de enfoques educativos flexibles centrados en el aprendizaje.

## **1.4 La tutoría en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), unidad Ajusco.**

Misión y visión del Programa Institucional de Tutorías (PIT)

La misión del PIT es “contribuir a que la UPN cumpla sus metas. Para ello ofrece servicios de tutoría a sus estudiantes durante su trayectoria académica, a través del enriquecimiento de sus habilidades cognitivas, afectivas y físicas, con el objetivo de lograr independencia y autonomía para el desarrollo de sus estudios.

La visión del Programa Institucional de Tutorías (PIT) es ir construyendo de forma permanente un modelo de tutoría que coadyuve a la formación integral de profesionales de la educación.”<sup>8</sup>

Objetivos del Programa

Los objetivos del Programa Institucional de Tutorías en la UPN-Ajusco son:

- Asegurar la permanencia de los estudiantes
- Apoyar a su desempeño académico
- Contribuir a elevar la calidad del proceso formativo
- Impulsar el desarrollo integral a través de: Aprender a aprender, Aprender a ser, Aprender a hacer y Aprender a convivir.

*El logro de estos objetivos desde una perspectiva personal, ayudarían a disminuir los índices de deserción y de rezago de los estudiantes, a través de la construcción de valores, actitudes, hábitos y la promoción del desarrollo de habilidades intelectuales en los estudiantes.*

---

<sup>8</sup> México UPN. Programa Institucional de Tutorías. Un Proyecto en Construcción. p.5

## Antecedentes del Programa

“La Universidad Pedagógica Nacional como institución de Educación Superior elaboró por primera vez su Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) en 2002. La realización del PIFI es un requerimiento de política educativa que se impulsó desde la SEP-SESIC en 2001, como parte de las estrategias del programa educativo nacional.

En este instrumento de política educativa se contempla, entre otros aspectos, la creación de programas institucionales de tutorías en todas las instituciones de educación superior, como una estrategia para abatir la deserción y el rezago educativo de los estudiantes que cursan estudios superiores.

Es en este contexto, en el que la Secretaría Académica, a través de la Dirección de Docencia convoca a una reunión, el 18 de abril del 2002, en donde se planteó la necesidad de asistir a un curso sobre Programas Institucionales de Tutorías en las instalaciones de la ANUIES. Así del 29 al 31 de mayo del 2002 asistieron a diversas personas de las diferentes áreas de la UPN a este curso.

A partir de esto se constituye una Comisión Promotora para impulsar el proyecto.

La Comisión fue integrada por aquellas personas que habían asistido al curso en la ANUIES y que además estaban interesadas en él. Ellos se dieron a la tarea de elaborar el documento base para impulsar “El Sistema de Tutorías en la Universidad Pedagógica Nacional. Unidad Ajusco. Después de diversas reuniones y discusiones sobre la generación de este nuevo programa, el documento base quedó listo en julio de 2002. Esta Comisión Promotora siguió tomando acuerdos y discutiendo los rumbos del programa de junio a octubre del mismo año. Después se transforma en Comisión Institucional del Programa de Tutorías y es ésta la que delineó y tomó las primeras decisiones relacionadas con la operación del programa.

Se tomaron tres decisiones importantes y que aún son la base de la operación del programa:

- a) Incluir a todos los estudiantes de la UPN, aunque se priorizaría a los estudiantes que gozaran de una beca PRONABES, dado que en el reglamento de esta beca lo sugiere como una forma de apoyo para la conservación de la misma.
- b) Los maestros que desearan participar tendrían que ser capacitados para la tarea a través de un curso-taller.
- c) La participación tendría que ser una elección libre, tanto para maestros como para estudiantes.

El 19 de febrero del 2003 se presentó por primera vez el Programa Institucional de Tutorías a la comunidad de estudiantes becados por PRONABES y a los maestros interesados. En enero del 2004 se disuelve la Comisión dado que las líneas generales de operación ya estaban dadas”<sup>9</sup>.

Sin duda en la necesidad de buscar alternativas para mejorar la calidad de la Educación Superior fueron los programas institucionales de tutorías. La UPN como institución hace lo propio y empieza a estructurar su Programa Institucional de Tutorías que se presenta por primera vez en febrero de 2003 tomado como eje fundamental a los estudiantes beneficiados con la beca PRONABES.

### **1.5 El Programa Institucional de Tutorías (PIT) en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), unidad Ajusco.**

Desde su implementación el PIT siempre ha venido en permanente evolución y construcción contribuyendo en esta tanto profesores como alumnos, lo que origina que continuamente el programa sea retroalimentado.

Es importante señalar que en la UPN la tutoría se concibe “como un modelo de intervención educativa, de esta forma se sustenta en teorías que responden al

---

<sup>9</sup> Ibid pp. 7-8

desarrollo y al aprendizaje del estudiante y en la implementación de diversas formas de intervención con estrategias de apoyo a los estudiantes para poder detectar y darle solución a posibles problemas que se llegarán a presentar”<sup>10</sup>..

La tutoría en la UPN personalmente la concibo como *un “proceso de acompañamiento centrado en el propio estudiante y de esta manera contribuir a la formación integral del estudiante durante su trayectoria académica”*

El modelo de intervención esta regido por cuatro valores los cuales son las líneas a seguir de dicho programa:

- *“Responsabilidad:* capacidad de responder a las propias necesidades y con ello fomentar el desarrollo de hábitos de estudio, autonomía e independencia en los procesos de formación de los estudiantes.
- *Respeto:* aceptación de los diferentes actores que participan en el proceso.
- *Colaboración:* interacción armónica entre los individuos involucrados, implicando un compromiso y respaldo entre ellos.
- *Libertad:* capacidad de elegir”<sup>11</sup>

#### ♣ El tutor

“El tutor es un docente que desee prestar servicio dentro del programa y que además haya sido capacitado, a través de un curso-taller”.

Las características deseadas que debe tener un tutor son las siguientes:

- Saber escuchar: implica ser una persona receptiva a fin de convertirse en un punto de apoyo, una guía o un referente para sus tutorandos.
- Saber comunicar: implica tener disposición, accesibilidad, a fin de fomentar la confianza frente a sus tutorandos y de esta forma fomentar la comunicación

---

<sup>10</sup> Ibid. p.9

<sup>11</sup> Ibid p.17

- Saber planificar: implica generar rutas de acción a seguir, para brindar la atención al estudiante., tomando en cuenta las necesidades y problemática concreta que cada tutorando enfrenta”<sup>12</sup>.

Desde mi perspectiva y tomando en cuenta las características deseadas que debe tener un tutor las responsabilidades que el mismo debería tener son las siguientes:

- *Respetar los días, horarios y lugar acordados para la tutoría.*
- *Mantener una relación personal con el tutorando, a fin de establecer un lazo de confianza que permita un ambiente favorable de trabajo.*
- *Realizar un diagnóstico sobre la situación académica, económica, familiar y personal del tutorando, para identificar las necesidades y si fuera el caso canalizar a otras instancias especializadas.*
- *Mantener confidencialidad en relación con la situación académica, personal y familiar del tutorando.*
- *Establecer un programa de atención o plan de trabajo que brinde respuesta educativas a las necesidades concretas del tutorando en corresponsabilidad.*
- *Dar seguimiento al plan de atención acordado con su(s) tutorando(s).*
- *Solicitar cambio de tutorando en el momento en el momento en que el tutor lo crea conveniente.*
- *Rendir un informe semestral a la Coordinación del Programa Institucional de Tutorías a fin de contar con elementos para dar seguimiento de los estudiantes. En estos informes no se incluye ningún aspecto de la vida personal del tutorando, debe ser CONFIDENCIAL.*
- *Todo lo anterior es aplicado a la tutoría entre pares, que constituye la atención de estudiantes de primero y segundo semestre de cualquier carrera, por estudiantes de semestres avanzados, de séptimo y octavo. Ellos son coordinados por un tutor maestro responsable con el fin de ir detectando las necesidades específicas de la tutoría y explorando alternativas de solución a problemas que rebasan sus competencias.*

---

<sup>12</sup> Ibid. p.23

## **1.6 La tutoría en las Instituciones de Educación Superior (IES) en México.**

El enfoque tutorial, de apoyo al estudiante de licenciatura, es de reciente aparición y surge en algunas instituciones de educación superior mexicanas, con la finalidad de resolver problemas que tienen relación con la deserción, con el abandono de los estudios, el rezago y con la baja eficiencia terminal, principalmente.

“El sistema tutorial en el nivel de licenciatura se inició en la **UNAM** dentro del Sistema de Universidad Abierta (SUA), en dos modalidades distintas: individual y grupal. En la primera se atienden las dudas surgidas en el proceso de estudio particular del alumno y en la grupal se favorece la interacción de los estudiantes con el tutor para la solución de problemas de aprendizaje o para la construcción de conocimientos.

El SUA de la UNAM, tiene sus antecedentes en la Open University de Inglaterra y en la UNED de España; fue creado en 1972 y funciona como una modalidad alternativa al sistema escolarizado en 17 licenciaturas.

Algunas facultades y escuelas de la UNAM han introducido programas especiales de apoyo al estudiante distinguido para conducirlo desde su ingreso a la Universidad hasta su egreso, tal es el caso de las Facultades de Psicología y de Medicina.

En la **Facultad de Psicología de la UNAM**, existe una propuesta: el Sistema de Investigación, Evaluación y tutoría Escolar (SIETE), compuesto por cuatro módulos: Asesor, funciona como evaluación diagnóstica para el alumno; se aplica una batería de instrumentos psicométricos; Sistema de Experto, realiza un diagnóstico mediante instrumentos de inteligencia artificial; y Tutor, este módulo se enfoca hacia una formación mediante un programa de fortalecimiento académico.

En 1991, en la Facultad de Medicina de la UNAM se incorporó la figura de tutor para mostrar a los alumnos el modelo profesional de lo que es un médico.

Cada alumno tiene asignado a un médico (tutor), por el tiempo que dura la carrera. Este médico es un profesional destacado a quien el alumno visita en su lugar de trabajo, puede observar y participar en cierta medida con él.

Adicionalmente, la misma Facultad estableció núcleos de Calidad Educativa (NUCE), consiste en un programa de alta exigencia académica, destinado a los mejores alumnos, en contacto con los mejores profesores. Los alumnos son seleccionados a partir de su promedio de bachillerato, examen de clasificación y entrevista personal.

Este sistema tiene los siguientes propósitos:

1. Apoyar al alumno en el desarrollo de una metodología de estudio y trabajo apropiado para las exigencias del primer año de la carrera.
2. Ofrecer al alumno apoyo y supervisión en temas de mayor dificultad en las diversas asignaturas
3. Crear un clima de confianza que permita conocer otros aspectos de la vida personal del alumno, que influyen directa o indirectamente en su desempeño.
4. Señalar y sugerir actividades extracurriculares para favorecer un desarrollo profesional integral del estudiante.
5. Brindar información académico-administrativa según las peticiones del alumno”<sup>13</sup>.

En la **Facultad de Medicina de la UNAM**, “la finalidad es fortalecer la relación maestro-alumno. Se asigna al estudiante un tutor que supervisa la formación profesional abarcando aspectos científicos, humanísticos y éticos.

Por su parte, la **Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo** ofrece asistencia al estudiante a lo largo de su trayectoria escolar. Se trata de un modelo de tutoría integral, con apoyo de un asesor psicológico, un trabajador

---

<sup>13</sup> UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR. Op cit. pp 30-33

social y un maestro orientador. La tutoría opera como sustento en aspectos académicos, económicos, sociales y personales.

Para su operación, en primer término este modelo definió la figura de tutor como un académico poseedor de un alto valor moral entre los alumnos. En segundo lugar, estableció una batería de pruebas para detectar problemas que pudiesen afectar el desempeño académico de los alumnos. Esta batería considera:

- Un examen médico
- Una encuesta socioeconómica
- El examen del CENEVAL
- Una prueba de personalidad

A su ingreso a la institución, los alumnos se someten a esta batería de pruebas, tras la cual son clasificados en tres grupos:

- A. Correspondiente a los alumnos que se encuentran en condiciones óptimas
- B. Los que se ubican en el patrón medio
- C. Aquellos que probablemente no concluirán sus estudios

El tutor comienza a trabajar con los alumnos ubicados en este último grupo y posteriormente con los de los grupos A y B. Este tutor no es un experto, pero canaliza los casos con especialistas

En la **Universidad de Guadalajara** la función de tutoría se inició en 1992, estableciéndose estatutariamente como una obligación de todo miembro del personal académico el desempeñarse como tutor académico de los alumnos para procurar su formación integral. Asimismo, se acordó que los planes de estudio que apruebe el Consejo General Universitario deberán contener las condiciones y propuestas para la asignación de tutores académicos.

La función tutorial en esta Casa de Estudios comprende las siguientes modalidades:

- Tutorías curriculares ligadas a cursos regulares
- Cursos o talleres de nivelación
- Asesoría o consultoría académica con el aval del departamento
- Orientación para estudios de licenciatura y postgrado con el aval del Departamento
- Apoyo a los alumnos en el trabajo de laboratorio
- Responsabilidad sobre alumnos que cumplen servicio social

Esta institución inició en 1994 un programa de capacitación en tutoría académica para sus profesores como estrategia para garantizar la calidad de esta actividad.

También en instituciones particulares, tales como la **Universidad Anáhuac**, la **Universidad Iberoamericana** y el **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)** se proporciona un servicio de tutoría personal en el nivel de licenciatura, como apoyo integral al alumno orientado a:

- a) Enfrentar dificultades en el aprendizaje y en el rendimiento académico
- b) Adaptar e integrar al alumno a la Universidad y al ambiente escolar
- c) Evaluar al alumno y canalizarlo adecuadamente”<sup>14</sup>.

El Sistema Tutorial en la **Universidad de Colima (UCOL)**. “En 1998, como respuesta a los compromisos establecidos ante el Programa de Mejoramiento al Profesorado (PROMEP) por las DES de la institución, se inician los trabajos para conformar un sistema de tutoría personalizada a cargo de la Coordinación General de Docencia de la UCOL, recayendo el trabajo operativo en la Dirección General de Orientación Educativa y Vocacional, que realiza su primera actividad elaborando el documento *Metodología para el diseño de un sistema de tutoría personalizada para alumnos de nivel superior*.

---

<sup>14</sup> Ibid pp 35-43

El programa institucional de tutoría de la UCOL se enmarca en los lineamientos establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en el Artículo 3. Constitucional, 7. de la Ley General de Educación, así como en el Plan Institucional de Desarrollo: 1998-2001, y de manera precisa en el programa estratégico *Desarrollo de la docencia universitaria, cuyo objetivo es operar estrategias que favorezcan a la participación de profesores en el desarrollo de tutorías, asesorías, estancias y visitas académicas que vinculen la docencia con los sectores social y productivo y faciliten la formación de los educandos.* Entre las funciones establecidas para los profesores de tiempo completo se consideran contribuir a formar valores, actitudes y hábitos positivos en los estudiantes, y promover en los estudiantes el desarrollo de habilidades intelectuales”<sup>15</sup>

La tutoría personalmente en este sistema la defino como: *la relación creativa entre un maestro y un grupo de alumnos, con la intención de tratar asuntos pertinentes al ámbito académico de una manera más personal, contribuyendo así a elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.*

Es claro como la tutoría en México se ha venido desarrollando como una de las estrategias más sólidas para tratar de mejorar la calidad de la Educación Superior en México, sin importar si hablamos de Educación pública o privada lo cual es algo que sin duda nos habla de que es una alternativa que está funcionando en las Instituciones de Educación superior (IES).

En el caso del Programa Institucional de Tutorías (PIT), de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), unidad Ajusco, el programa ha venido evolucionando y aunque en un principio se concebían a los estudiantes con beca PRONABES como los actores principales en los que se enfocaría el PIT, actualmente el programa se ha expandido para todos los estudiantes de la UPN en general.

---

<sup>15</sup> CASTELLANOS, Ana, Francisco J. Venegas y José Luis Ramírez (coordinadores). **Sistemas tutoriales en el centro occidente de México. pp. 46-47**

Sin duda el éxito de cualquier programa depende de que buena Planeación se realice en él, sino también de la adecuada Organización que tenga el programa lo cual sin duda lo hará más eficiente y funcional dando como resultado el cumplimiento de sus objetivos. En el próximo capítulo explicaremos la importancia que tiene la Planeación y la Organización dentro del campo de la Administración.

## **CAPÍTULO II. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN.**

En el siguiente capítulo se abordarán los conceptos de Planeación y Organización, así como sus principios, elementos, tipos y técnicas que integran dichos conceptos, apoyándonos de diversos autores expertos en la ciencia de la Administración, además se aportarán comentarios personales para enriquecer el capítulo.

### **2.1 La Planeación.**

La Planeación se populariza después de la Segunda Guerra Mundial, pero es asociada con actividades de control social; su expansión y su uso se le consideran una actividad relacionada con la obtención de fines. Así por ejemplo, se planea o planifica el desarrollo de un país, una empresa, construcción de obras de ingeniería, educación y familia.

Muchas veces a lo largo de nuestra vida cotidiana hemos hecho mención o escuchado hablar de la Planeación (planear), ya sea una actividad de la escuela del trabajo o hasta de nuestra vida futura, pero en realidad, ¿qué es la Planeación?

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización"<sup>16</sup>.

"La planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro"<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> REYES Ponce, Agustín. Op cit. p.91

<sup>17</sup> LE'BRETON, Preston P. "Administración general: planeación y ejecución".p.85

*La planeación desde mi perspectiva es la encargada de definir objetivos, ordenar los recursos materiales y humanos, determinar los métodos y las formas de organización que han de utilizarse, además de establecer medidas de tiempo, cantidad y calidad con las que habrán de realizarse las actividades.*

Durante la planeación el administrador debe ver hacia el futuro y descubrir las alternativas (cursos de acción), a partir de los cuales establece los objetivos.

Según Joseph Massie “la planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos<sup>18</sup>, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa”<sup>19</sup>.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, la Planeación es el primer paso del proceso administrativo<sup>20</sup> por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se trazan planes y programas de acción que se han de seguir. *Es decir en la Planeación se fijarán metas a alcanzar y de igual manera se determinarán los planes de acción para alcanzar dichas metas.*

---

<sup>18</sup> Los propósitos según TORRES, son aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cuantitativo que persigue en forma permanente un grupo social.

<sup>19</sup> MASSIE, Joseph. Bases esenciales de la Administración. p.25

<sup>20</sup> El proceso administrativo según MINER, es un proceso metodológico bien sistematizado que implica una serie de actividades que llevará a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad.

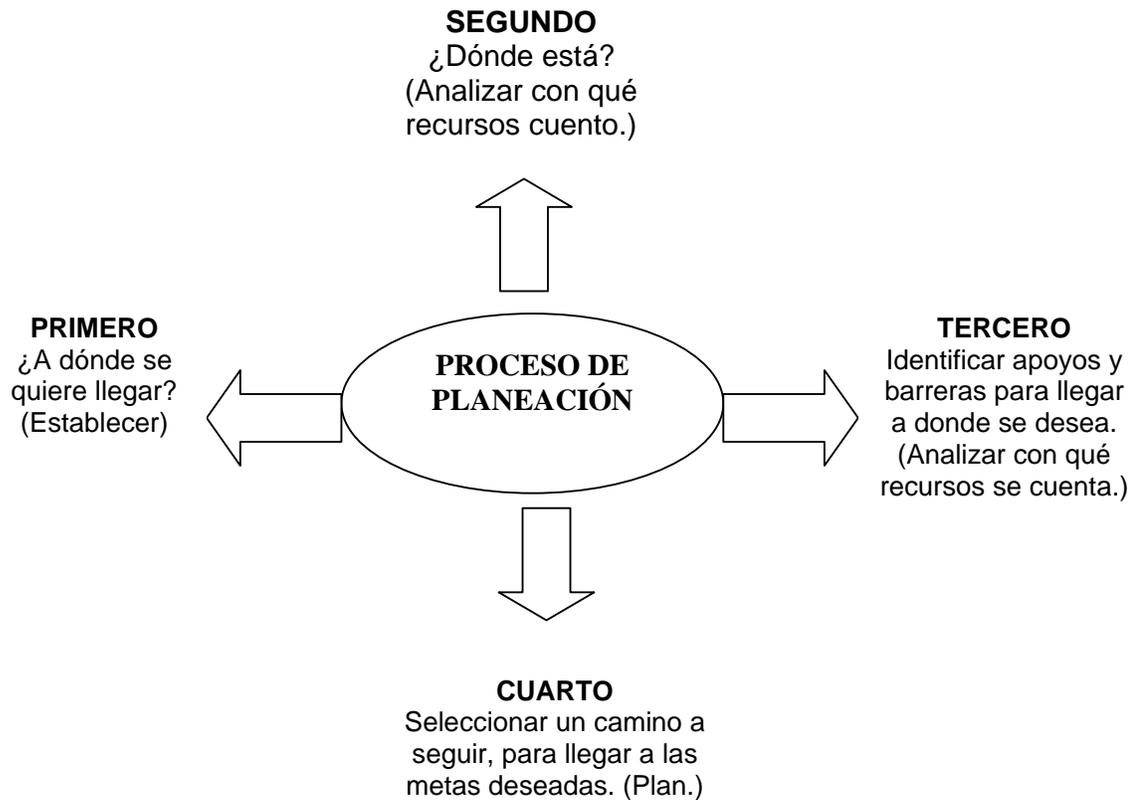


Fig. 1. Proceso de Planeación

Tomado de: TORRES Delgado, Herlinda. Introducción a la Administración. México. Trillas, 2000. p.37.

En base a la Fig. 1 presentada en la parte superior infiero que:

*La **Planeación** requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.*

*Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?), como de los medios (¿cómo debe hacerse?).*

*La planeación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar a la organización.*

Desde la perspectiva de Herlinda Torres afirma que “sin la planeación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente”<sup>21</sup>.

A partir de las definiciones anteriores podemos establecer el significado de la Planeación en forma más amplia como un: *proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica y el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. En otras palabras la **Planeación es la determinación racional de a dónde queremos ir y cómo llegar allá, es una relación entre fines y medios.***

El propósito de la planeación es “determinar lo que debe de hacerse esta semana, mes, año, para estar en una situación satisfactoria la semana próxima, el siguiente mes o cinco años más tarde. No se relaciona con futuras decisiones, sino con el impacto futuro. Debe trabajarse con el respaldo de objetivos y determinar lo que ha de realizarse para alcanzar dichos objetivos en el tiempo determinado. La planeación no intenta eliminar el riesgo, pero asegura que los riesgos sean tomados en el tiempo correcto. Intenta asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos más importantes”<sup>22</sup>.

## **2.2 Importancia de la Planeación.**

Una vez teniendo diferentes connotaciones de diferentes autores, tenemos que saber cuales son las razones y la importancia de la planeación dentro de una organización.

---

<sup>21</sup> TORRES Delgado, Herlinda. Introducción a la Administración. p.38

<sup>22</sup> Ibid p.39

El autor John Miner resume la importancia de la Planeación en los siguientes puntos:

- ✓ “Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ✓ Reduce la incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, pero no la elimina.
- ✓ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ✓ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ✓ Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando la intuición o empirismo.
- ✓ Reduce los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✓ Sus decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- ✓ Promueve la eficiencia y elimina la improvisación.
- ✓ Proporciona elementos para tener un control.
- ✓ Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra bases en las que operará la empresa.
- ✓ Disminuye los problemas potenciales y proporciona al administrador rendimientos tiempo y esfuerzo.
- ✓ Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión”<sup>23</sup> .

*En conclusión, el contar con una buena Planeación siempre será benéfico, por que además de que distribuiremos la utilización de los recursos de mejor manera, tendremos un mejor control de la organización, disminuirémos el tiempo y el esfuerzo con el que se realicen las actividades y aunque no reduciremos del todo los riesgos si podremos contar con mejores alternativas para darle solución a los problemas e imprevistos que se nos presenten.*

---

<sup>23</sup> MINER, John. El proceso administrativo: teoría, investigación y práctica. p.57

## 2.3 Principios de Planeación.

A mediados del siglo XX autores como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank y William Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la Administración Científica.

Frederick W. Taylor trato de mecanizar la Administración y afirmo que “cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es trascendental para llevar a cabo una buena Administración racional. Estas son verdades fundamentales de aplicación que sirve como guía para llevar a cabo la acción administrativa. Debido a esto para hacer una adecuada planeación es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

- Principio de precisión

Los planes no deben hacerse de forma vaga y mucho menos se debe generalizar, sino se debe tener la mayor precisión posible, por que van a regir acciones concretas. El no contar con planes exactos y concretos generaría un juego de azar, ya que mientras el fin no sea preciso, los medios que coordinamos, serán totalmente ineficaces.

- Principio de flexibilidad

Al elaborar un plan es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones no previstas, que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. El no tomar en cuenta este principio podría generar resultados desastrosos.

- Principio de unidad

Todos los planes específicos de la organización deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de os propósitos y objetivos generales, de tal forma que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos”<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> MINER, John. Op cit. pp.30-33

## 2.4 Elementos de la Planeación.

Una vez entendidos los principios que guiarán la Planeación, debemos analizar los elementos, que nos servirán de partida y directriz primordial de toda actividad administrativa y serán, de acuerdo con el orden de presentación, la forma en que se desarrollarán en la práctica.

Los elementos de la Planeación según John Miner son:

### ➤ Propósitos

Los propósitos son “aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cuantitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.

- Se expresan genéricamente.
- Su determinación es una función reservada de mayor jerarquía.
- La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la organización.
- Algunos se modifican al sufrir alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de grupos sociales.
- Toda organización debe establecer los propósitos como base para la reformulación de un plan.
- De los principios parte la acción inicial de un organismo social.

Las características de los propósitos son:

- Básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- Genéricos o cualitativos, porque se expresan en término de número.
- Permanentes, porque están vigentes durante el periodo hasta la organización.
- Semipermanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado”<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Ibid p.36

*Un propósito del PIT puede ser, por ejemplo, dar más y mejor servicio a sus usuarios en cada una de sus modalidades.*

*Debemos observar que no se expresa la cantidad de porcentajes de estudiantes, ni tampoco se establece un tiempo determinado para lograrlos, aunque siempre se elabore un plan es necesario considerar los propósitos como una guía general a la que subordinarán los demás elementos de la Planeación.*

Según Rachman, la importancia de los propósitos es que:

- “Sirven como base para los demás elementos de la Planeación.
- Orientan a los responsables de la planeación sobre el curso de acción.
- Identifican a la organización ante sus trabajadores y la sociedad, con una imagen de responsabilidad”<sup>26</sup>.

#### ➤ Objetivos

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico”<sup>27</sup>.

*De manera personal afirmo que los objetivos indican los resultados o fines que la organización desea obtener en un tiempo determinado.*

“Toda organización tiene objetivos, que en términos generales, se relacionan con la cantidad de productos y/o servicios que se cubrirán, el crecimiento, el bienestar de los trabajadores, etc. Estos pueden ser a corto, mediano y largo plazos. Se consideran a corto plazo los que se extienden hasta un año o menos; mediano plazo, de uno a cinco años y largo plazo, aquellos que se fijan a más de cinco años”<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> RACHMAN, David. Introducción a los negocios. Enfoque mexicano. p.66

<sup>27</sup> MONTANA J, Patrick. Administración. p.171

<sup>28</sup> idem

## ♣ Estrategias

*La estrategia es de manera personal la manera en que se dirigen las acciones y de hacer algo para alcanzar un objetivo, es decir la manera de elegir las acciones más adecuadas para encauzar los esfuerzos.*

Como una definición más clara, “*las estrategias son cursos de acción o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos en las condiciones más favorables para la organización.* Son cursos de acción por que se establecen a nivel estratégico, muestran la dirección o camino a seguir, sin indicar detalladamente como emplear los recursos, puesto que esto se efectúa en otras etapas de la planeación, tales como: programas, presupuestos y procedimientos” <sup>29</sup>.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

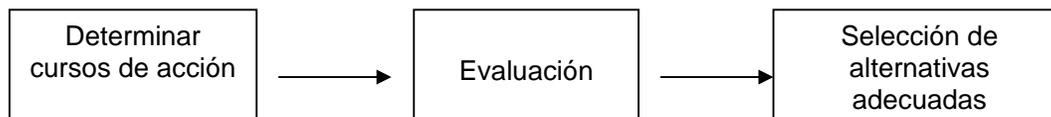


Fig. 2. Establecimiento de estrategias

Tomado de: LE`BRETON, Preston. Administración general: planeación y ejecución. México. FCE. 1995. p.66

1. *Determinación de los cursos de acción o alternativas:* Es buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. *Evaluación:* Analizar y evaluar cada una de la alternativas para lograr cada uno de los objetivos, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas.
3. *Selección de alternativas:* Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas alternativas que permitan lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

<sup>29</sup> KAST, E. Freemont. “Administración en las organizaciones”.p.102

## ♣ Políticas

“Este vocablo generalmente se analiza desde dos puntos de vista: uno, el que se utiliza en la burocracia gubernamental y que se refiere a la red de interacciones por medio de las cuales se adquiere, transfiere y ejerce el poder, que no tiene que ver con las metas de un determinado grupo social, y otro, el que se considera como un elemento del proceso de planeación.

Las políticas son una guía para orientar la acción; son criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización”<sup>30</sup>.

## ♣ Programas

Una vez que se han determinado los anteriores elementos de la planeación, es necesario elaborar un programa que se define como:

“Un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrían de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”<sup>31</sup>.

La elaboración técnica de un programa según Lorne, debe apegarse al siguiente procedimiento:

1. “Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar lógicamente la realización de las actividades.
3. Ordenar las actividades de acorde con su importancia, es decir, determinar cuál debe realizarse antes que las otras y cuáles posteriormente.
4. Asignar a cada actividad el tiempo de duración, así como los recursos necesarios”<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Ibid.p.104

<sup>31</sup> idem

<sup>32</sup> LORNE C, Plunketl. Administración Preactiva. p.96

La gráfica que más se utiliza para hacer un programa es la Gantt, cuyo uso e interpretación está de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad y con el tipo de actividad a que se refiere.

#### ♣ Presupuestos

“Un presupuesto es un plan de ingresos, de egresos o de ambos, de dinero, personal, artículos comprados o de cualquier otra entidad que se emplee para determinar el futuro curso de acción”<sup>33</sup>.

*Los presupuestos son programas en donde se asignan cifras a las actividades que, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización, implican una estimación del capital, de los costos, de los egresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.*

#### ♣ Procedimientos

“Establecen la secuencia para efectuar las actividades rutinarias o específicas, se implantan de acuerdo con la situación de cada organización, de su estructura organizacional, turnos de trabajo, disponibilidad del equipo y material.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo”<sup>34</sup>.

Hay que tener en cuenta que los procedimientos: *determinan el orden en que deben realizarse un conjunto de actividades, más no la manera de hacerse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento. Un ejemplo puede ser la fabricación de una mesa de madera.*

---

<sup>33</sup> MONTANA, J. Patrick. Op cit.p.53

<sup>34</sup> KAST, E. Freemont. Op cit.p.110

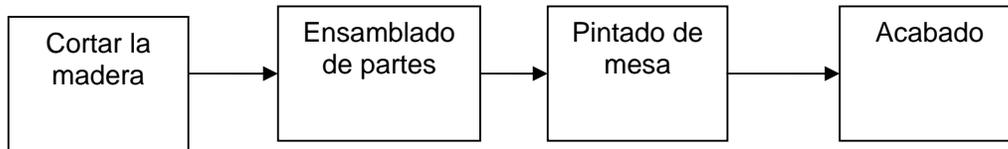


Fig. 3. Procedimientos

Tomado de: LE`BRETON, Preston. Administración general: planeación y ejecución. México. FCE. 1995. p.68

*La Fig. 3 deja claro que los procedimientos son el conjunto determinado de pasos que se deben seguir para llevar a cabo una actividad.*

## 2.5 Tipos de Planeación.

Según diversos autores como Herlinda Torres, Stoner y Lorne, afirman que existen varios tipos de Planeación como lo son:

### ❖ Planeación Estratégica.

La llamada planeación estratégica surgió a mediados de los 60's con una gran fuerza, propiciada por la popularidad del libro de Igor Ansoff: "Estrategias Corporativas", publicado en 1965.

"Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como: el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total"<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> TORRES Delgado, Herlinda. Op cit. p.42

*La organización selecciona entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.*

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la organización; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

La planeación estratégica: “es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- ✓ Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- ✓ Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- ✓ Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- ✓ Se maneja información fundamentalmente externa.
- ✓ Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- ✓ Normalmente cubre amplios períodos.
- ✓ No define lineamientos detallados.
- ✓ Su parámetro principal es la efectividad”<sup>36</sup>.

*En el ambiente privado y público, se hace planeación de distintas maneras, dependiendo de las decisiones y su relación con la planeación, pero ésta nunca puede faltar.*

---

<sup>36</sup> idem

La planeación en términos de toma de decisiones, se presenta en función de cuatro de sus formas polares, pero en la práctica se encuentran maneras de planear fuera de estos cuatro tipos que parte de las modalidades del uso de la planeación en nuestro medio.

- ✓ En el primero, la planeación se justifica sólo cuando sus resultados pueden sustentar decisiones tomadas.
- ✓ Las decisiones se toman como medio para llevar a cabo proyectos considerados decisivos para la organización, la planeación consiste en una programación de medios y actividades. se entiende planeación como la programación de medios y de acciones, con base en planes y proyectos. No se cuestionan los proyectos ni los recursos disponibles o los criterios para su distribución. El producto de esta planeación es un programa de inversiones y un catálogo de acciones calendarizado.
- ✓ Las decisiones se orientan al logro de objetivos preestablecidos, planeando para elaborar los planes de acción para alcanzar esos objetivos.

“Los planes se elaboran con base en prioridades establecidas por los directivos, o conforme a necesidades determinadas a partir de la operación en los niveles medios o inferiores. Al final del ejercicio de planeación un informe contiene los planes a seguir, documento que generalmente resulta incomprensible, incoherente y en ocasiones irrealizable.

Por último, si las decisiones son tan o más importantes que el resto de las actividades orientadas al esclarecimiento y consecución de fines, mismos que se refieren al mejoramiento de una organización, la planeación resulta ser entonces una actividad anticipada y anticipatoria de toma de decisiones. Esta modalidad generalmente se practica entre los integrantes de los sectores más dinámicos de la actividad pública y privada. Para éstos, la planeación es un sistema de actividades de toma de decisiones anticipadas, bajo incertidumbre, en donde se planea, con y no para la entidad. El principal producto es el

proceso, esto es, el proceso continuo y adaptativo de producir, implantar, evaluar y modificar, tanto objetivos y políticas, como medios, planes y programas<sup>37</sup>.

*Desde esta postura, afirmo que la Planeación es más un medio de implantación y control de cambios, que un procedimiento de generación de planes.*

Con base en las actitudes hacia el presente, pasado y futuro de una organización, pueden identificarse cuatro estilos de planeación según Terry:

1. "Se caracteriza por el hecho de que el estado actual de la organización y su medio ambiente se consideran adecuados. El pasado puede o no añorarse y no preocupa el futuro, resultado que no hay necesidad de planeación, excepto dejar que las cosas continúen como van. A quienes se encuentran en esta postura puede denominárseles "inactivistas".
2. Se considera que todo tiempo pasado fue mejor. Existe asimismo un estado de insatisfacción con respecto al funcionamiento actual de la institución y a las circunstancias que la rodean. La planeación se orienta entonces a la "re-creación" del pasado, en el "re-establecimiento" del pasado en el futuro. Sus practicantes se denominan "reactivistas".
3. Se toma el futuro como lo más importante, pero se piensa predecible. No interesa regresar al pasado o mantener la situación actual. Se planea para prepararse y sacar el mejor provecho de ese futuro inevitable. Quienes enfocan la planeación de esta manera pueden llamarse "preactivistas".
4. Se considera que el futuro es lo más importante y depende de lo que se haga en el presente; entonces se planea diseñando primero el futuro deseado que sea factible y que involucre únicamente medios disponibles, para preparar, seleccionar, implantar y controlar maneras de

---

<sup>37</sup> TERRY, Q. Franklin. "Principios de Administración".p.124

hacer esto posible. Quienes así planean puede tomárseles como “interactivistas”, “proactivistas” o “prospectivistas”<sup>38</sup>.

#### ❖ Planeación Prospectiva

La Prospectiva se entiende como: “Ciencia que estudia a las técnicas científicas económicas y las fuerzas sociales que coproducen los cambios, para prever la evolución social”<sup>39</sup>.

*Desde mi punto de vista la Planeación tradicional es retrospectiva y la modalidad prospectiva ocurre a la inversa, establece el futuro deseado como sea posible, esto es, de manera creativa, seleccionando el futuro más satisfactorio a partir de las posibilidades actuales y las lecciones del pasado.*

Son diversos los términos usados para referirse al estilo de planeación prospectiva: planeación estratégica, normativa, adaptativa, interactiva, corporativa y transaccional, son algunos de ellos.

La planeación prospectiva es “el énfasis en la formulación de objetivos o un futuro deseado y la búsqueda de medios para hacer esto posible, planeando la formulación de ideales sociales y económicos más generales, hasta detalles de la elaboración e implantación de decisiones individuales”<sup>40</sup>. Contiene aspectos que se deben tomar en cuenta como:

- ❏ Actitud del planeador
- ❏ métodos y técnicas que utiliza
- ❏ manera o maneras como lleva a cabo esos métodos, técnicas e instrumentos de pronóstico y previsión.

---

<sup>38</sup> Ibid. p.127

<sup>39</sup> LORNE, C. Plunketl. Op cit. p.215

<sup>40</sup> idem

“Conociendo la realidad y su dinámica, condiciona en buena medida el tipo de instrumentos o medios para modificar la realidad, tratando de aproximarla a lo deseado. Considerando los medios disponibles y las implicaciones de sus diferentes usos, se preparan los futuros factibles.

En el siguiente paso, el futuro deseado sirve para extender el alcance de los instrumentos e incluso para enriquecerlos. A partir de un proceso difícil y único en cada esfuerzo de planeación, puede seleccionarse el futuro al que se orientará el resto de las tareas de planeación. Por último, se representa la decisión no menos difícil y única en cuanto a la manera (el cómo) de alcanzar ese futuro, misma que lleva a la organización de la implantación, es decir, de “lo que se va a hacer”, para terminar en la realización de las acciones y aspirar a la modificación de la realidad, encarnada por los futuros deseables y factibles.

El proceso de planeación prospectiva contempla cuatro etapas dentro de su marco metodológico que son:

1. **Normativa.** En esta etapa se plantean dos situaciones; el tipo de futuro que se desea y la definición de la situación de la organización si se continuase en la misma dirección actual.
2. **Definicional.** Conocimiento de la situación actual de la organización, sus principales características y sus interacciones internas y externas.
3. **Confrontación estratégica y factibilidad.** Con base en el futuro deseable seleccionado y la identificación de la trayectoria construida a partir de la realidad actual, se procede a contrastar ambos polos, con el objeto de conocer y analizar la distancia entre ambos.
4. **Convergencia.** Determinación de los puntos de convergencia entre el futuro deseado y la situación actual, y definición de la orientación global para que el futuro de la empresa sea alcanzable”<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Ibid.p.216

*En síntesis concluyo que toda Planeación prospectiva debe establecer un sistema de previsión, que debe ser abierto, para poder lograr estos nuevos sistemas se debe tomar en cuenta: los diferentes modos de percepción, la concepción individual de la naturaleza del tiempo y la manera en que se elaboran las estructuras mentales.*

## **2.6 La Organización.**

La Organización la podemos entender como “el establecimiento de la estructura necesaria para sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”<sup>42</sup>.

John Miner nos dice que Organizar es “el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos”<sup>43</sup>.

*La organización la defino como el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Es importante señalar que diferentes requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.*

La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una organización.

---

<sup>42</sup> TORRES Delgado, Herlinda. Op cit. p.85

<sup>43</sup> MINER, John. **El proceso administrativo: teoría, investigación y práctica.** p.252

“La importancia de la organización la podemos resumir en los siguientes puntos:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la institución y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos requerimientos, etc), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del programa.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
4. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los problemas e incrementando la eficiencia del programa.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

En esta segunda etapa se distribuyen las actividades entre los miembros del grupo de tal forma que se logre un mínimo de gastos y una máxima satisfacción de empleados y de todos los trabajadores en general. Con ello se resuelve la interrogante ¿cómo se va a hacer? Se considera el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos, entre lo que debe ser y lo que es.

Las actividades más importantes dentro de la organización son:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas
- Aclarar los requisitos del puesto
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado

- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la organización”<sup>44</sup>.

*Es importante señalar que en el Programa Institucional de Tutorías (PIT), no se pretenderá dividir el trabajo en unidades operativas, sino se señalarán claramente jerarquías, de esta manera se delimitarán las funciones para cada puesto, de esta manera se optimizará mejor el tiempo para realizar las diferentes actividades que requiere el PIT.*

## **2.7 Elementos del concepto de Organización.**

Según George Claude, el concepto de Organización es muy amplio, pero sus elementos primordiales se pueden delimitar en cinco puntos:

1. “Estructura. Marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social.
2. Sistematización. Todos los recursos y actividades de la organización deben coordinarse de una forma racional con el fin de facilitar el trabajo eficientemente.
3. Agrupación, asignación de actividades y responsabilidades. Determinar y clarificar las funciones de cada individuo dentro de la organización.
4. Jerarquía. En toda organización surge la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad claramente definidos.
5. Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de mejor manera”<sup>45</sup>

Con los elementos antes mencionados podemos definir a la organización como: *la estructura y asociación por la cual un grupo social de seres humanos asigna las tareas entre sus miembros, identifica las relaciones e integra actividades hacia objetivos comunes.*

---

<sup>44</sup> MINER, John. Op cit. pp.253-257

<sup>45</sup> CLAUDE S, George. Historia del Pensamiento Administrativo. p. 152

## 2.8 Principios de Organización.

Dentro del desarrollo de las teorías administrativas los teóricos de la organización como Henry Fayol fueron desarrollando algunas generalidades a las cuales denominaron los principios de organización.

- ◆ Principio de unidad de mando.

“Establece que ningún miembro de la organización deberá informar a más de un superior por cada función particular y también que este mismo subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas”<sup>46</sup>.

- ◆ Principio de excepción.

“Este principio es de gran utilidad para los superiores, pues gracias a él pueden enfocar su atención en aquellos aspectos de esencial importancia. Es aplicable a todos los niveles de la organización y ayuda a los directivos a compensar la tendencia humana a concentrarse en los problemas inmediatos, concretos a expensas de los aspectos más fundamentales y abstractos; es decir las decisiones cotidianas pueden fácilmente delegarse, mientras las que no son tan cotidianas por lo general requieren la supervisión de un superior”<sup>47</sup>.

- ◆ Principio de extensión de control.

“Establece que hay un límite en cuánto al número de subordinados que un superior debe supervisar. Se considera que un superior no debe ejercer autoridad sobre más de cinco o seis subordinados, con el fin de evitar una sobrecarga de trabajo”<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> Ibid.p.256

<sup>47</sup> idem

<sup>48</sup> Ibid p.257

◆ Principio de Jerarquización.

“Este principio establece que la autoridad y la responsabilidad deben fluir en una línea directa, clara e ininterrumpida desde el más alto hasta el más bajo nivel de autoridad”<sup>49</sup>.

*Me parece que este principio está muy claro por que se refiere a las jerarquías que siempre existirán en una organización las ordenes vienen de arriba para abajo y la responsabilidad de acatarlas y llevarlas a cabo es de abajo hacia arriba.*

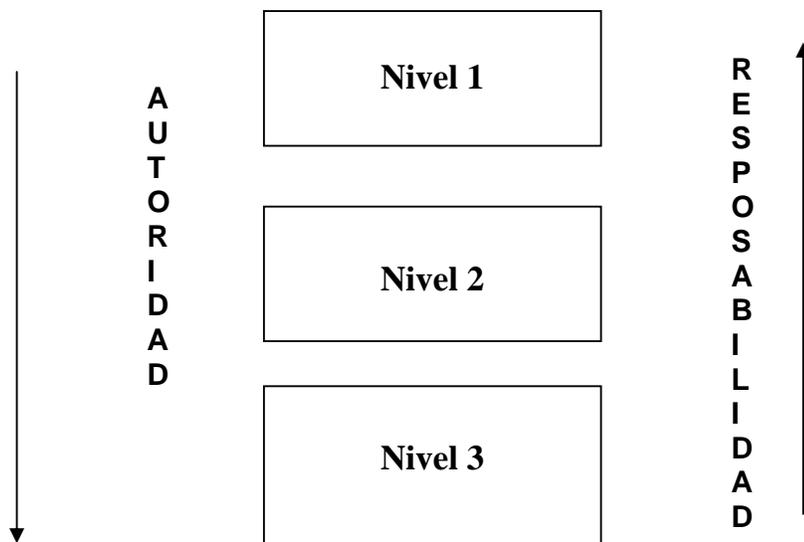


Fig. 4. Principio de Jerarquización

Tomado de: STONER J, Wankel C. Administración. California. 1990. Prentice Hall. p.167

◆ Principio de especialización.

Mediante este principio se realiza una división del trabajo<sup>50</sup>, destinando a cada empleado actividad o actividades claras y concretas, con lo que se obtendrá mayor eficiencia, precisión y destreza.

<sup>49</sup> idem

<sup>50</sup> La división del trabajo la debemos considerar según Henry Fayol como el medio para obtener una mayor especialización, precisión, profundidad de conocimientos, destrezas y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

*Autores como Farol afirmaban que al existir una división del trabajo para cada empleado las actividades se realizarían en un tiempo menor con mayor eficiencia lo cual sin duda reduciría los costos.*

- ◆ Principio de la definición de puestos.

“Se deben definir por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico. Es decir, mientras no se establezca en forma precisa y clara lo que cada quien debe hacer, no existirá una estructura adecuada”<sup>51</sup>.

*Este principio en la actualidad es fundamental para cualquier organización, para cada función en específico se tienen claramente definidas las actividades a realizar por el trabajador, éste tipo de escritos se llaman “manuales”.*

## **2.9 Tipos de Organización.**

“Son las diversas combinaciones, sistemas o modelos presentes en la estructura orgánica que pueden llevarse a cabo en una organización; se expresan en las cartas u organigramas y se complementan con la descripción de puestos”<sup>52</sup>.

Según Miner, existen tres sistemas fundamentales a los que se añade actualmente el de comités.

- ♣ Organización lineal o militar

Es aquella en la que “la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten integralmente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema

---

<sup>51</sup> CLAUDE S, George. Op cit. p.261

<sup>52</sup> TRECHER, Harleing. Nuevos conceptos administrativos para los servicios de comunidad. p.142

cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos; por consiguiente, no recibe órdenes, más que de él y a él solo reporta”<sup>53</sup>.

#### Ventajas de este sistema

- “Es muy sencillo y claro
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados él es el único que la posee.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

#### Desventajas

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
- Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la organización.
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- Se da con facilidad, porque cada jefe tiene cierto sentido de “propiedad” de su puesto.
- Los jefes están siempre recargados de detalles.
- La organización descansa en “hombres”, y al perderse uno de éstos se producen ciertos trastornos”<sup>54</sup>.

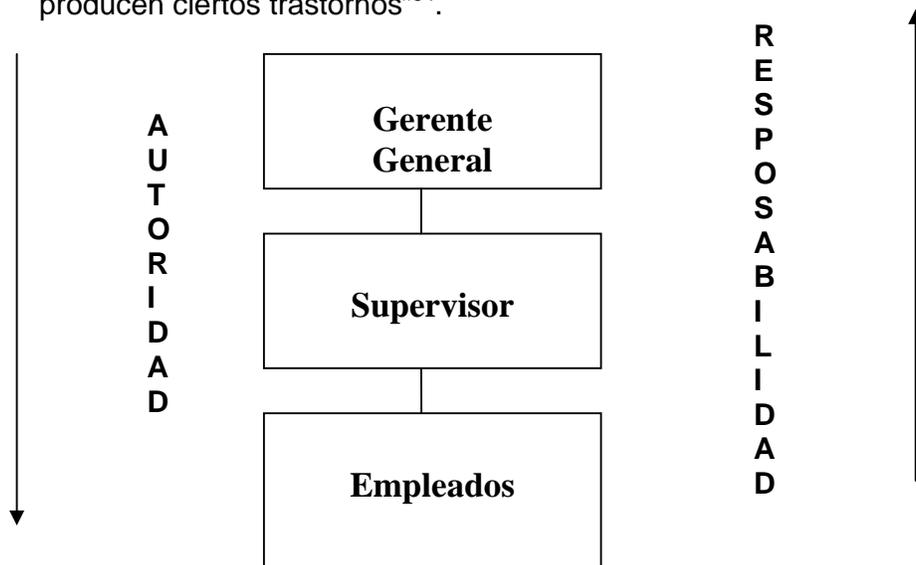


Fig. 5. Organización lineal o militar

Tomado de: STONER J, Wankel C. Administración. California. 1990. Prentice Hall. p.170

<sup>53</sup> MINER, John. Op cit. p.260

<sup>54</sup> Ibid. p.65

#### ♣ Organización funcional o de Taylor

Taylor fundador de la “Administración científica”, “al observar que en la organización lineal no se da la “especialización”, propuso que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos.

1. Tomar tiempos y determinar costos.
2. Hacer tarjetas de instrucción.
3. Establecer itinerarios de trabajo.
4. Vigilar la disciplina del taller.
5. Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
6. Adiestrar.
7. Llevar control de calidad.
8. Cuidar del mantenimiento y reparación”<sup>55</sup>.

*La organización funciona infiero que consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.*

Ventajas de este sistema.

- “Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y por lo mismo, mayor eficiencia.
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil e varios elementos más simples.
- Posibilidades de rápida adaptación en caso de cambios de procesos”<sup>56</sup>.

Desventajas.

- “Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.

---

<sup>55</sup> LE'BRETON, Preston. Administración general: planeación y ejecución. p.102

<sup>56</sup> MINER, Jhon. Op cit. p.262

- Se da con mucha frecuencia la duplicidad de mando.
- Surgen fugas de responsabilidad.
- Existen fácilmente quebramientos de la disciplina y numerosos conflictos<sup>57</sup>.

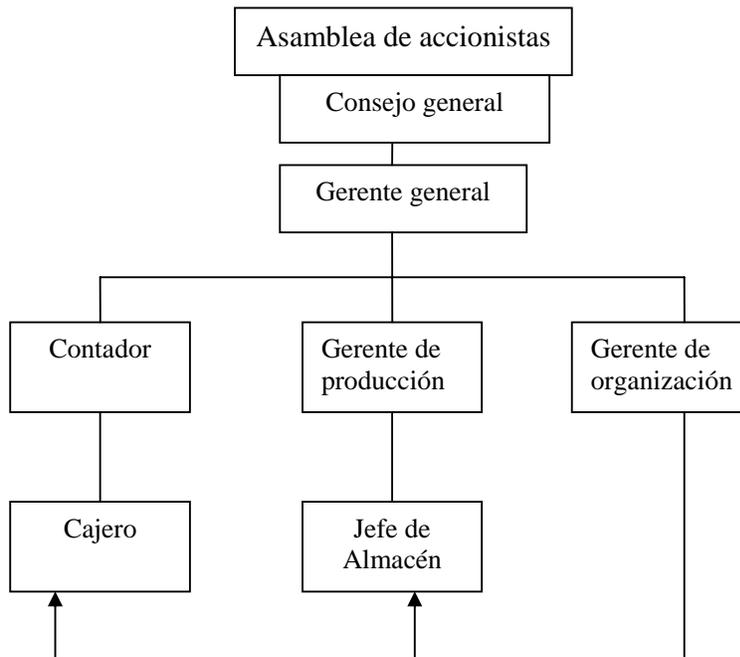


Fig. 6. Organización funcional

Tomado de: STONER J, Wankel C. Administración. California. 1990. Prentice Hall. p.173

#### ♣ Organización Staff.

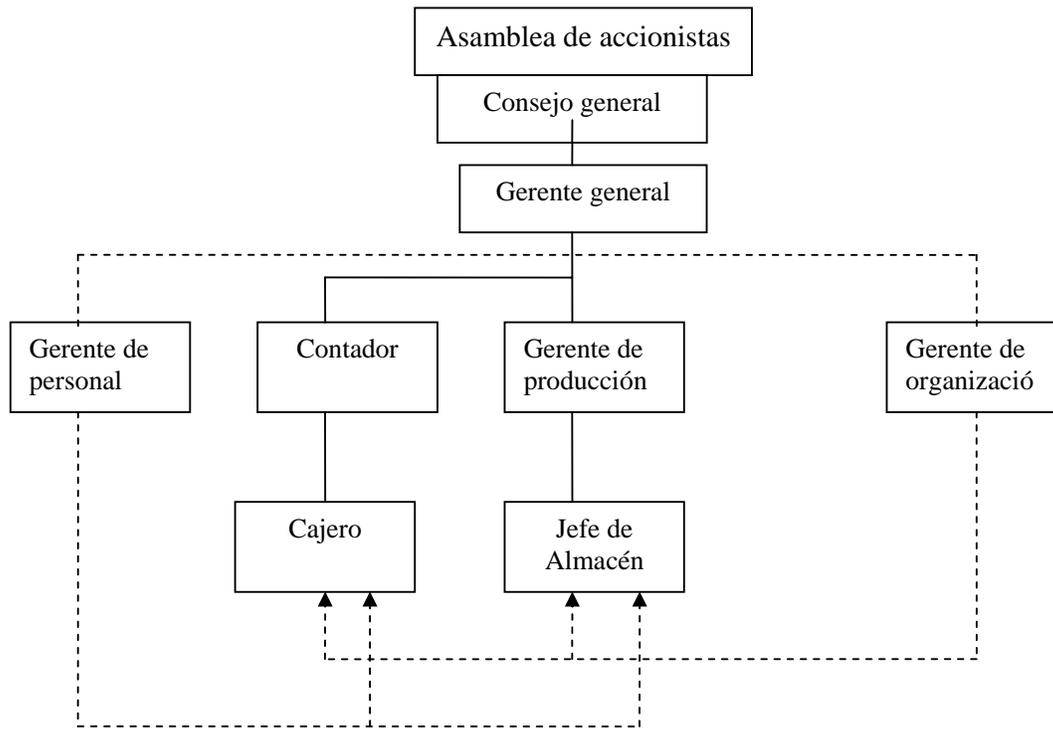
Desde el punto de vista de Trecher surge como “una consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de ayuda en el manejo de detalles a través de especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea”<sup>58</sup>.

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas antes citados. Para ello:

<sup>57</sup> idem

<sup>58</sup> TRECHER, Harleing. Op cit. p.155

- a) “Conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función.
- b) Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función”<sup>59</sup>.



\_\_\_\_\_ Autoridad lineal  
 - - - - - Autoridad Staff

Fig. 7. Organización Staff

**Tomado de:** STONER J, Wankel C. Administración. California. 1990. Prentice Hall. p.176

♣ Organización por Comités.

“Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen, para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan”<sup>60</sup>.

La organización por comités puede ser permanente o temporal, y por lo común complementa las funciones de línea y staff.

<sup>59</sup> idem

<sup>60</sup> HICKS, Herbert. Op cit. p.117

Los comités más usuales son:

1. *“Directivo:* Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.
2. *Ejecutivo:* Es nombrado por el comité directivo para que ejecute los acuerdos que ellos toman.
3. *De vigilancia:* Personal que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
4. *Consultivo:* Integrado por especialistas, que por su conocimiento, emiten dictámenes sobre asuntos que les consultan”<sup>61</sup>.

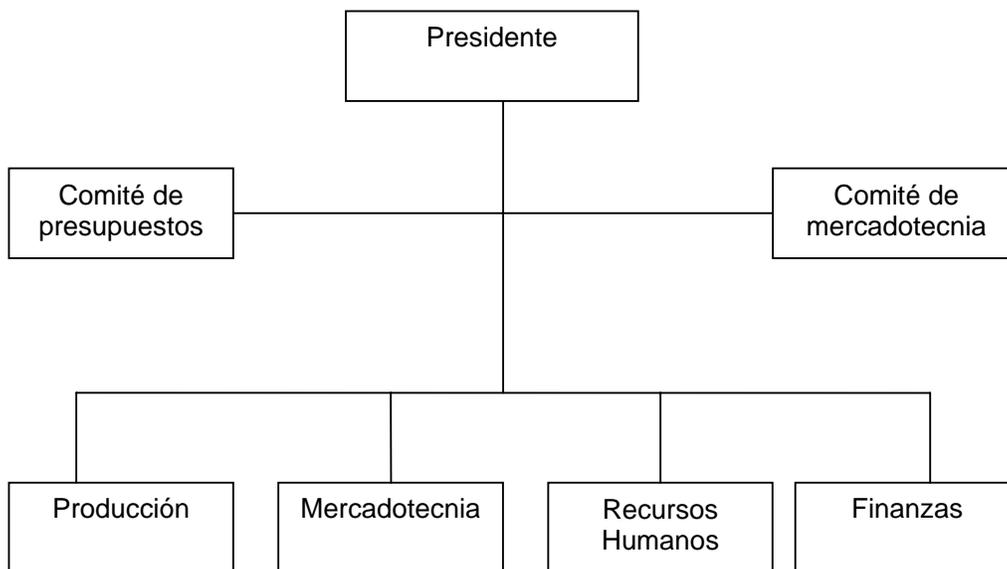


Fig. 8. Organización por Comités

Tomado de: STONER J, Wankel C. Administración. California. 1990. Prentice Hall. p.177

<sup>61</sup> TRECHER, Harleing. Op cit. p.158

## 2.7 Técnicas de Organización.

“Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, indispensable dentro del proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son: organigramas, manuales, diagramas de procedimiento o de flujo o de distribución de actividades y el análisis de puestos”<sup>62</sup>.

### ♣ Organigramas.

Son llamados también cartas o gráficas de organización, “los organigramas representan gráficamente la estructura organizacional en que pueden observarse, las interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos y la autoridad existente en una empresa determinada. Se elaboran en hojas o cartulinas en las que cada puesto se representa por un rectángulo o cuadro, donde se anota el nombre de cada puesto, que se unen mediante líneas que indican canales de autoridad y responsabilidades”<sup>63</sup>.

Los organigramas nos son de gran utilidad debido a que nos revelan:

- “La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal, staff del departamento, que suelen indicarse ya sea por distintos colores o por distinto grosor de las líneas de comunicación, o bien es la forma más usual, marcando la autoridad con línea completa y la staff mediante línea punteada”<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup> MINER, John. Op cit. p.284

<sup>63</sup> Ibid. p. 287

<sup>64</sup> HICKS, Herbert. Op cit. p.125

Los organigramas deben tener las siguientes características:

- “Deben ser ante todo muy claros, por lo que se recomienda que no excedan en cuadros y puestos.
- Los organigramas no deben comprender ordinariamente a trabajadores o empleados, debido a que los organigramas representan la estructura administrativa, por lo que es más recomendable nombrar puestos de directores o jefes de departamentos.
- Estrictamente debe contener nombres de funciones no de personas..
- Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización”<sup>65</sup>.

Tipos de organigramas

Organigramas verticales.

En estos organigramas cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan los canales de comunicación, responsabilidad y de autoridad.

*Este tipo de organigramas tienen la ventaja de: ser los más usados y por lo tanto más fáciles de comprender e indican en forma objetiva la jerarquía del personal. Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.*

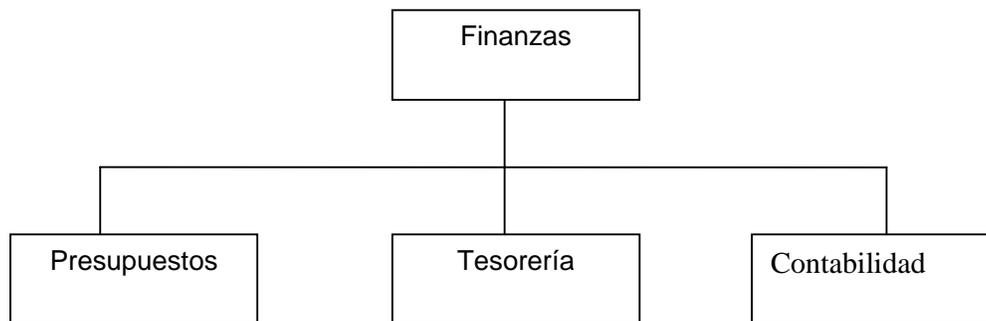


Fig. 9. Organigrama vertical

Tomado de: MASSIE, Joseph. Bases esenciales de la Administración. México. 1990.

Diana. p. 96

---

<sup>65</sup> idem

Organigramas horizontales.

“Representa los mismo elementos que el organigrama vertical en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha”<sup>66</sup>.

*Las ventajas que tienen desde mi punto de vista es que: sigue la forma normal en que se acostumbra a leer (izquierda a derecha), indica mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad normal.*

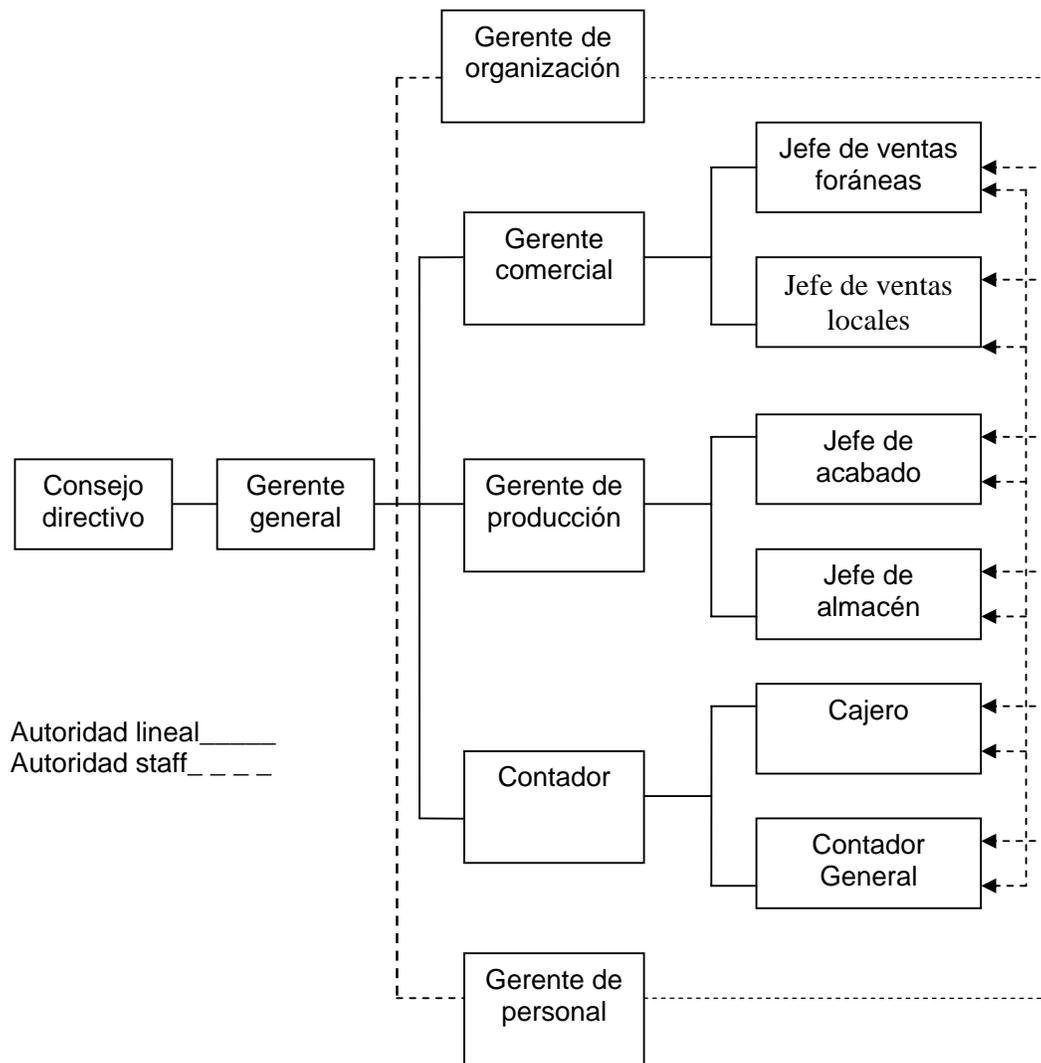


Fig. 10. Organigrama Horizontal

Tomado de: MASSIE, Joseph. Bases esenciales de la Administración. México. 1990.

Diana. p. 98.

<sup>66</sup> HICKS, Herbert. Op cit. p.128

## Organigramas circulares

“Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la organización, alrededor se trazan círculos centrados, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de los de los círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad”<sup>67</sup>.

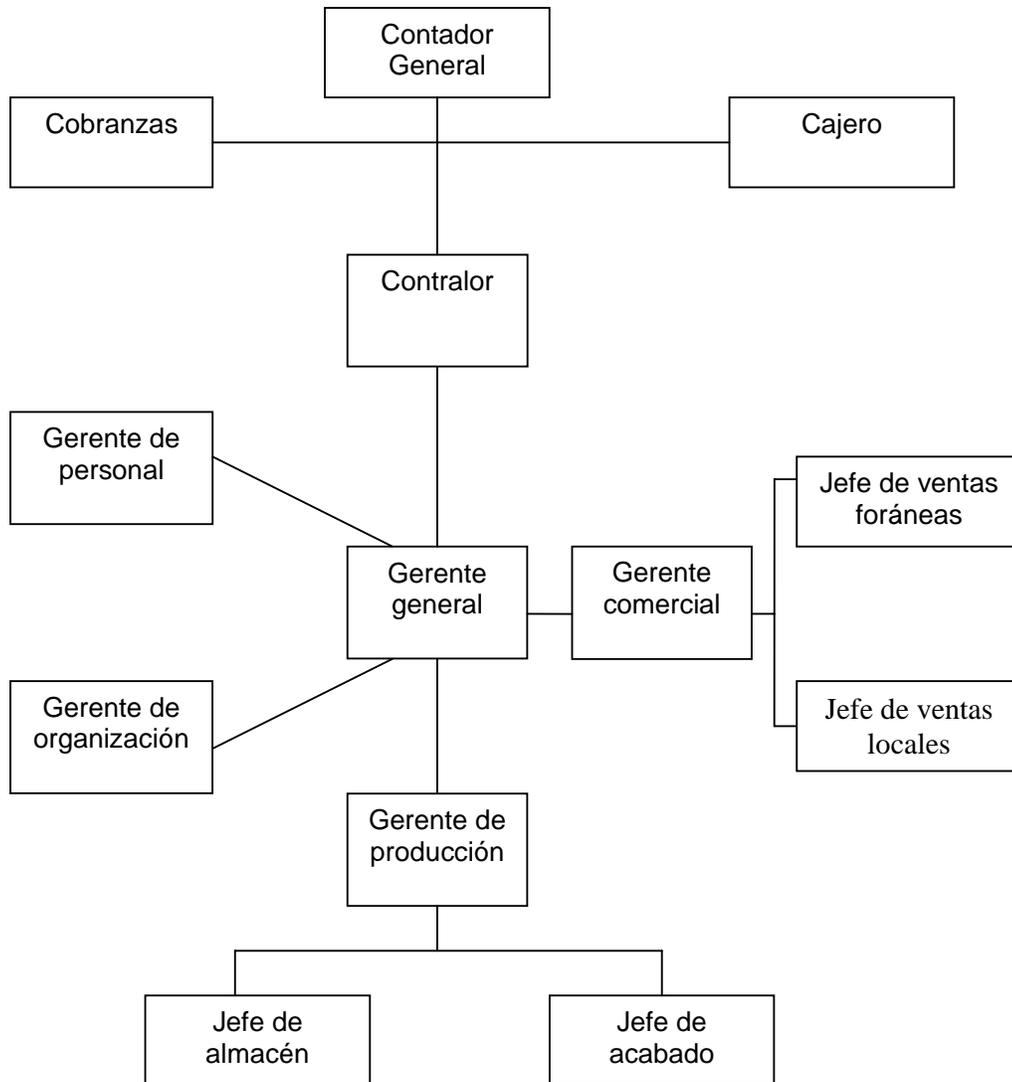


Fig. 11. Organigrama circular

Tomado de: MASSIE, Joseph. Bases esenciales de la Administración. México. 1990.

Diana. p. 101.

<sup>67</sup> Ibid. p.130

#### ♣ Manuales.

“Son documentos detallados que contienen, en forma ordenada y sistemática, información de la organización de la empresa”<sup>68</sup>.

La utilidad de los manuales radica en:

- Reducen costos al incrementar la eficiencia.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Delimitan responsabilidades y funciones.
- Son una de las bases para el mejoramiento de sistemas.

#### Manuales de Organización.

El Manual de organización “es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y/o instrucciones sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, organización, objetivo y funciones, de la dependencia o entidad, constituyéndose en un instrumento de apoyo administrativo que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional”<sup>69</sup>.

#### Objetivo del Manual de Organización.

Proporcionar en forma ordenada la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable, como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

---

<sup>68</sup> RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos.p 20

<sup>69</sup> Ibid. p.78

## Ventajas de un Manual de Organización.

- “Presenta una visión de conjunto de la Dependencia o Entidad y de las unidades administrativas.
- Precisa el objetivo y las funciones encomendadas a la unidad Administrativa para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones.
- Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Es un instrumento útil de orientación e información sobre el que hacer en las unidades responsables.

## Elementos que integran el Manual de Organización.

### a) Identificación

La identificación o portada se refiere a la carátula del Manual de Organización.

### b) Directorio de la Institución u Organización.

### c) Antecedentes Históricos.

Este apartado es una descripción del origen de la Institución, dependencia.

### d) Marco Jurídico- Administrativo.

Consiste en relacionar los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación del Programa.

- e) Estructura Orgánica  
Refleja la forma esquemática la descripción por jerarquía de las unidades administrativas adscritas a la organización.
- f) Organigrama  
Releja la forma esquemática la posición de los órganos que conforman una unidad administrativa, conforme su estructura jerárquica.
- g) Objetivos y funciones de cada unidad administrativa.
- h) Bibliografía<sup>70</sup>.

#### Manuales de Procedimientos.

“Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas, radica principalmente en el aspecto de llegar a uniformar los procedimientos. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que se encuentra el modo, debe establecerse como el procedimiento que precisamente ha de seguirse.

Es muy importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento (manual). Este viene a ser una guía del trabajo que resultará muy valiosa.

*Los manuales de procedimientos; son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.*

En el manual de procedimientos se describen, además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con “diagramas” a base de símbolos para aclarar los pasos. En los manuales de procedimientos se

---

<sup>70</sup> RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Op cit. pp. 99-104.

acostumbra incluir las “formas” que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llamado.

Este tipo de manual también se le denomina como: manual de operación, de rutinas de trabajo, de trámite y métodos de trabajo”.<sup>71</sup>

#### Objetivos del Manual de Procedimientos

“Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están considerados como elementos básicos para coordinación, dirección y control administrativo, que facilitan la adecuada realización entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos del manual de procedimientos son:

- a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos a seguir en cada uno de los procedimientos.
- c) Describir claramente los flujos de las operaciones.
- d) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

#### Conformación del Manual de Procedimientos.

Una regla conforme a la elaboración de los manuales de procedimientos, es que no debe contener más que los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables.

Sencillez y profundidad son dos términos de suma importancia en la elaboración de los manuales de procedimientos, aunque también hay que

---

<sup>71</sup> Ibid. pp.105-106

entender que entre más grande sea la organización, más compleja es su estructura y por lo tanto los manuales tendrán que serlo.

Los elementos que debe contener son los siguientes:

a) Identificación.

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Denominación y extensión (de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración
- Números de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

b) Índice o Contenido.

- Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

c) Prologo y/o Introducción.

- Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

d) Objetivos de los procedimientos.

- Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria; la evaluación del control interno y su vigilancia; que jefes y empleados conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos, entre otras.

e) Alcance de los procedimientos.

- Explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos.

f) Políticas o Normas de operación.

- En este apartado se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

g) Glosario de términos.

- Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información para hacer más sencillo la consulta al usuario.

h) Procedimiento

- Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

i) Diagramas de flujo.

- Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales en cada operación descrita.

Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión”<sup>72</sup>.

*En conclusión la planeación es un sistema o proceso de transformación dirigido a obtener lo deseable y evitar lo indeseable, caracterizado por:*

- ✓ *Relacionarse con el presente, que se extiende en el futuro para darle mayor sentido a las decisiones actuales.*
- ✓ *Racionalidad en la generación, el análisis y la selección de opciones.*
- ✓ *Adopción de prioridades socio-económicas.*
- ✓ *Énfasis en la asociación de metas y objetivos a través de estrategias y programas de acción específicos.*
- ✓ *Consideración de la viabilidad política del proceso mismo.*

*Los conceptos de Planeación y Organización por ser elementos de la Administración cuentan con principios, elementos y tipología, que teóricos de la Administración como Taylor y Farol han sentado como base para su estudio.*

Ya entendidos dichos conceptos pasaremos al siguiente capítulo dónde se analizará y comentará el tipo de metodología utilizada para la investigación, objetivos de la misma, así como la problemática encontrada dentro del Programa Institucional de Tutorías (PIT).

---

<sup>72</sup> Ibid. pp. 107-111

### **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT), DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL (UPN), UNIDAD AJUSCO.**

En presente capítulo se explicará al lector, el tipo de investigación que se realizó, el método utilizado, el por qué se aplicaron cuestionarios, posteriormente se analizarán y procesarán los resultados obtenidos en dichos cuestionarios a través de gráficas que nos permitan tener una clara visión de los resultados obtenidos y finalmente la interpretación de los resultados obtenidos.

#### **3.1 Descripción de la metodología implementada.**

Los objetivos de la presente investigación son los siguientes:

##### **OBJETIVO GENERAL:**

Conocer el Proceso de Planeación y Organización del Programa Institucional de Tutorías (PIT). A través de este conocimiento y su análisis, proponer un Plan que satisfaga las necesidades de Planeación y Organización del PIT, contribuyendo a la mejora en el funcionamiento dentro de la Universidad Pedagógica Nacional.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1 Analizar la situación administrativa de planeación y organización actual que impera en el Programa Institucional de Tutorías (PIT), con la finalidad de encontrar posibles soluciones a sus diversas problemáticas.
- 2 Elaborar una Detección de Necesidades de planeación y organización que requiera el Programa Institucional de Tutorías (PIT), para ser más eficiente.

- 3 Contribuir a la generación de las condiciones y de un ambiente de ejercicio colegiado de la actividad administrativa de planeación y organización para el óptimo funcionamiento del Programa Institucional de Tutorías (PIT)
- 4 Realizar una propuesta de mejora aplicada al proceso de Planeación y Organización del Programa Institucional de Tutorías (PIT).

## HIPOTÉISIS

Al elaborar una Propuesta de Mejora de Planeación y Organización aplicada al Programa Institucional de Tutorías (PIT), contribuiríamos al fortalecimiento del Programa, al logro de sus objetivos, a la optimización de recursos y de esfuerzos, sentando bases sólidas para que el PIT crezca, mejore el servicio prestado y de esta manera la Universidad Pedagógica Nacional tenga un Programa que sea eficaz y ayude a combatir el rezago y la deserción escolar.

METODOLOGÍA.- Mixta (Cuantitativo-Cualitativo).

Según Hernández Sampieri el método mixto de investigación mixto “es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. El enfoque mixto va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno que implica mezclar la lógica inductiva y la deductiva”<sup>73</sup>

Es de naturaleza cuantitativa por que las características de ésta investigación orienta hacia la descripción, predicción y explicación, el tema de investigación es específico, además de ser dirigido hacia datos medibles a través de un instrumento determinado, los objetivos tienen la finalidad de señalar a lo que se aspira llegar dentro de la investigación.

---

<sup>73</sup> HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista. Metodología de la investigación. P.755

Es de naturaleza cualitativa por que las características de ésta investigación “es muy flexible, la recolección de datos ocurre en ambientes naturales y cotidianos de los participantes, el inicio de la investigación se puede fundamentar en la experiencia o en la intuición”<sup>74</sup>. En ésta investigación la observación se puede hacer de manera atenta en los detalles, sucesos e interacciones, de igual manera las entrevistas pueden ser flexibles y abiertas, que más que una entrevista pueden ser concebidas como una reunión para intercambiar información que no rigurosamente tienen que ser estructuradas.

Las ventajas que personalmente veo al combinar los métodos cuantitativo y cualitativo son:

- Al combinar ambos métodos, aumentamos las dimensiones y se clarifica mejor el proyecto de investigación.
- La multiplicidad de observaciones y entrevistas informales, basadas también en la intuición producen datos más ricos y variados, ya que se consideran diversas fuentes, datos, contextos y su análisis.

TIPO DE ESTUDIO.- Mixto (Descriptivo-Exploratorio).

Es descriptivo por que a través de este tipo de estudio se pretenderá describir características y rasgos importantes del Programa Institucional de Tutorías (PIT). Según Hernández, “el estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. Los estudios de ésta índole únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas”<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Ibid p.583

<sup>75</sup> Ibid p.102

Es de carácter exploratorio por que desde la perspectiva de Hernández Sampieri, los estudios de este tipo “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas”<sup>76</sup>

Desde ésta perspectiva hay que tomar en cuenta que el tema de los Programas de Tutorías es nuevo y de reciente aplicación en el ámbito educativo, por lo que no existe una diversidad de bibliografías para éste tema y mucho menos del ámbito administrativo de dichos Programas.

#### INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.-

El instrumento de medición que se utilizó fue el cuestionario con preguntas cerradas, debido a que es uno de los instrumentos mas utilizados para la recolección de datos y por que la interpretación de los resultados resulta ser muy clara y fácil de entender e interpretar.

Dentro de la investigación se aplicaron dos clases de cuestionarios; el primero, dirigido al personal encargado de la parte administrativa del PIT, en total fueron diez personas encuestadas, cinco de éstas trabajan permanentemente dentro del programa y las otras cinco llevan más de dos meses realizando su servicio social dentro del Programa Institucional de Tutorías (PIT), por lo que podemos afirmar que conocen y comprenden como se llevan a cabo los procedimientos administrativos dentro del programa. El cuestionario aplicado consta de 16 reactivos que van desde el conocimiento y comprensión de los objetivos del programa, hasta la forma de cómo se llevan a cabo los procesos administrativos del

---

<sup>76</sup> Ibid pp.100-101

mismo. Es importante señalar que los resultados que éste primer cuestionario tenga, tendrá todo el peso para la investigación, debido a que está aplicado a los involucrados directamente en la parte administrativa del PIT y a través de sus respuestas y de las necesidades que surjan de éstas elaboraremos la propuesta.

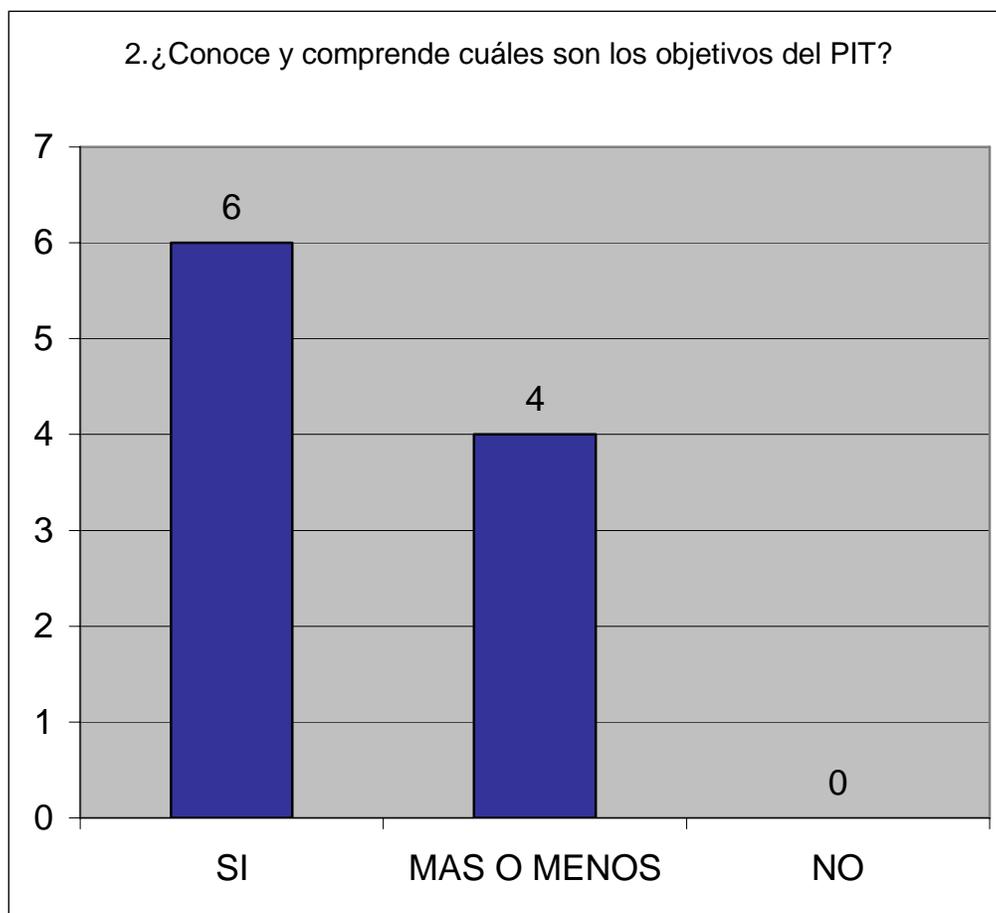
El segundo cuestionario, fue aplicado a estudiantes que tuvieran más de seis meses como usuarios (tutorados), del PIT no importando su género, semestre o edad. Dicho cuestionario consta de diez preguntas de índole general en las que se busca tener la percepción de los encuestados acerca de los problemas de índole administrativa que ellos han percibido al hacer sus trámites para ser usuarios del PIT. Cabe mencionar que éste cuestionario solo le servirá a la investigación como referencia pero no será tomado en cuenta en la elaboración de la propuesta, debido a que dicha propuesta está orientada a las personas que laboran en el PIT.

### 3.2 Análisis de los resultados de los cuestionarios aplicados a responsables del Programa Institucional de Tutorías (PIT).



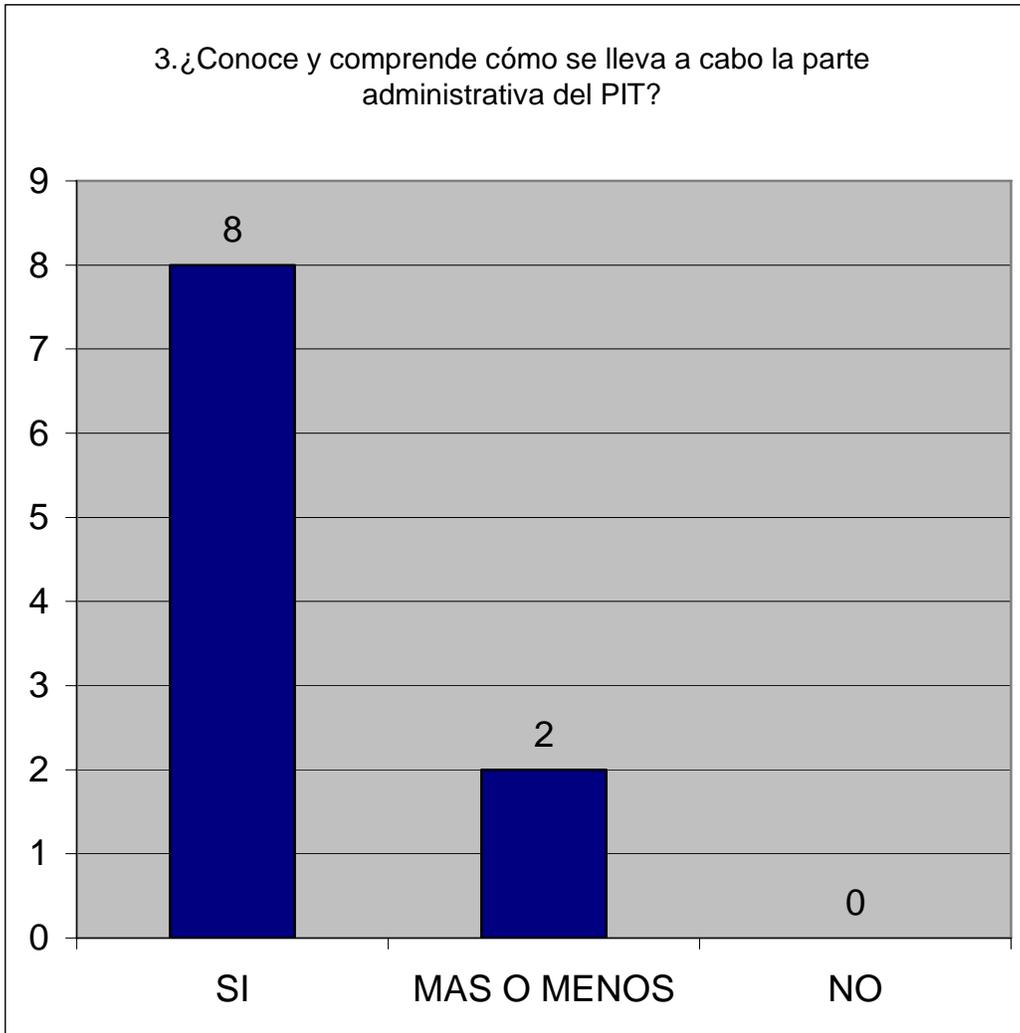
| SI  | MAS O MENOS | NO | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|-----|-------------|----|----------------------|
| 10  | 0           | 0  | 10                   |
| 10% | 0%          | 0% | 100%                 |

El 100% de los entrevistados que corresponde a los administrativos que trabajan en la operación del PIT está seguro de conocer el programa donde trabaja.



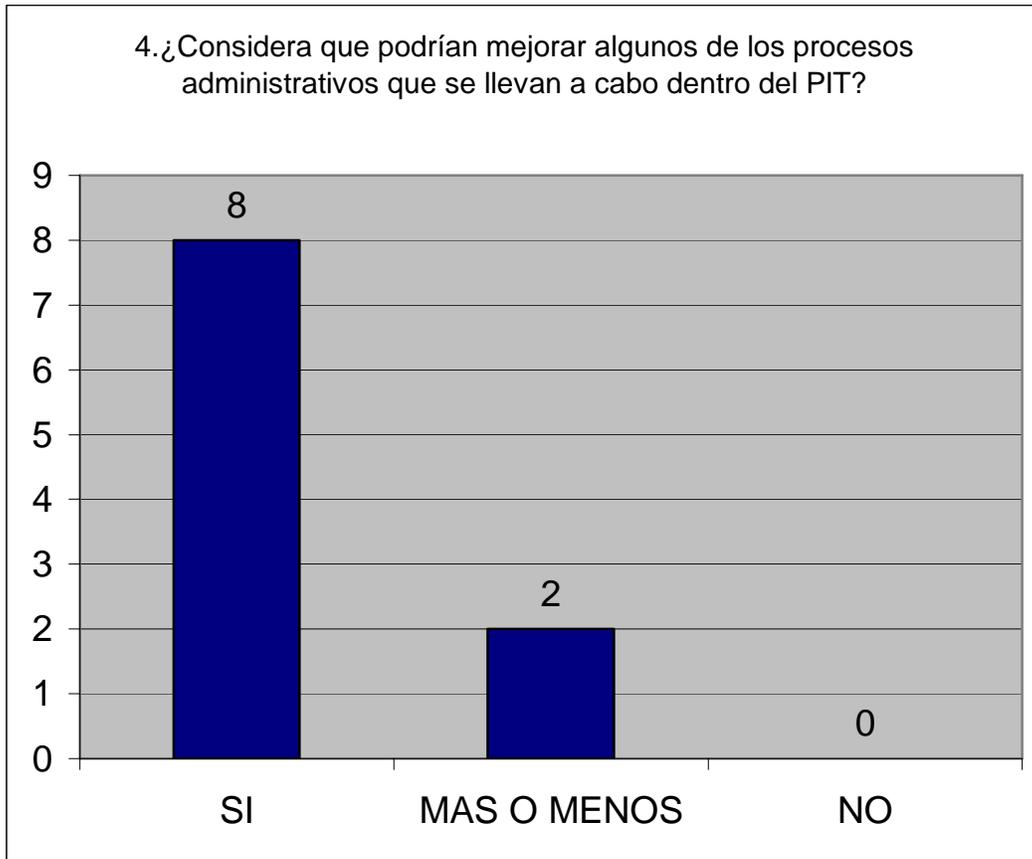
| SI  | MAS O MENOS | NO | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|-----|-------------|----|----------------------|
| 6   | 4           | 0  | 10                   |
| 60% | 40%         | 0% | 100%                 |

En la pregunta anterior 6 personas que corresponden al 60% afirman conocer y comprender los objetivos del PIT, mientras que el 40% no está seguro de comprenderlos bien



| SI  | MAS O MENOS | NO | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|-----|-------------|----|----------------------|
| 8   | 2           | 0  | 10                   |
| 80% | 20%         | 0% | 100%                 |

Sólo el 20% de los entrevistados no comprende como se lleva a cabo la parte administrativa del PIT, por su parte el 80% no cree tener problemas.



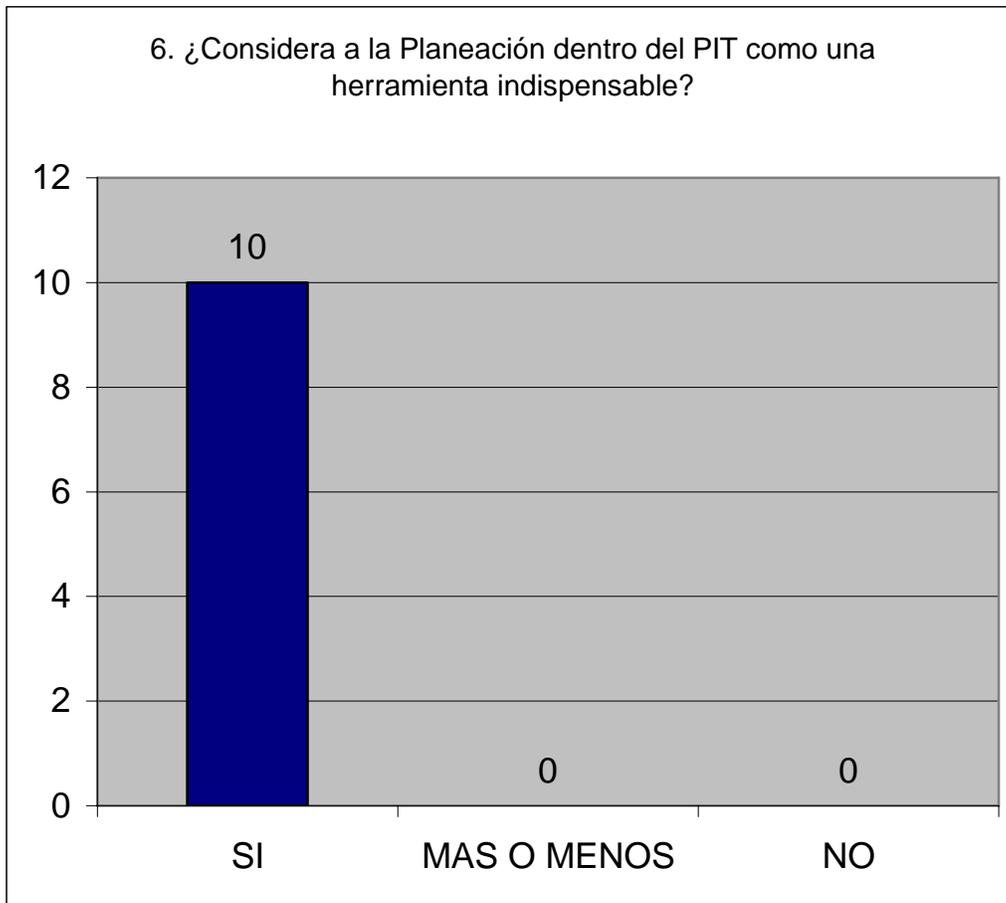
| SI  | MAS O MENOS | NO | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|-----|-------------|----|----------------------|
| 8   | 2           | 0  | 10                   |
| 80% | 20%         | 0% | 100%                 |

En ésta pregunta 8 personas de las 10 encuestada considera que si podrían mejorar algunos de los procesos administrativos que se llevan a cabo dentro del PIT, el 20% restante no está tan seguro de que se puedan mejorar dichos procesos.



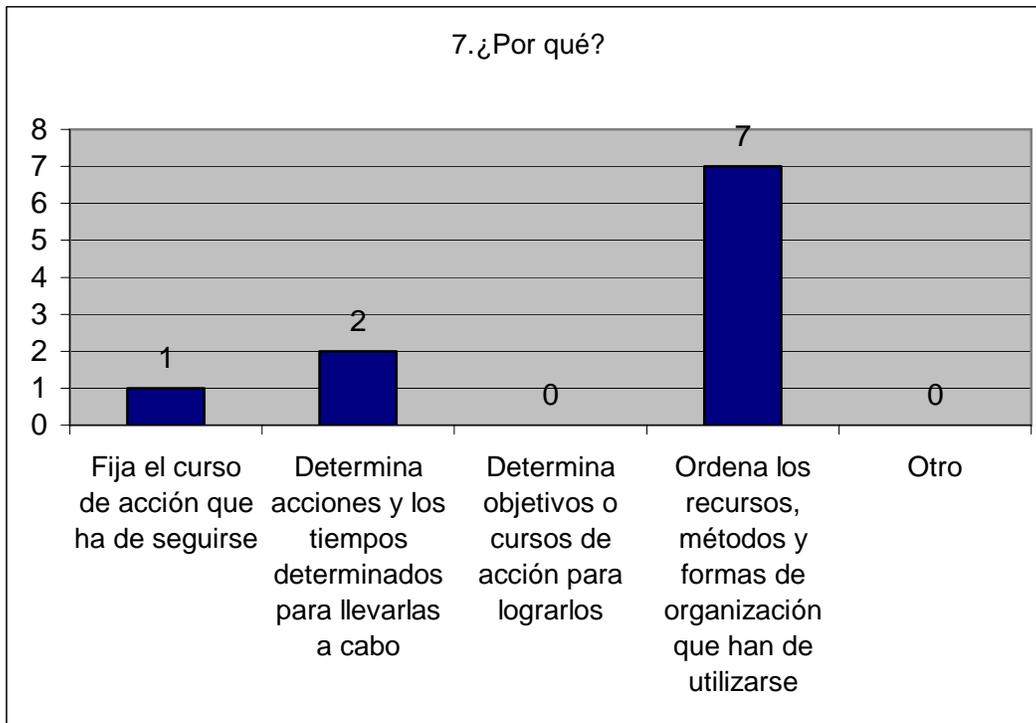
| SI  | MAS O MENOS | NO  | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|-----|-------------|-----|----------------------|
| 4   | 4           | 2   | 10                   |
| 40% | 40%         | 20% | 100%                 |

La pregunta anterior resultó dividida el 40%, considera que no es suficiente la información sobre la forma en la que se lleva a cabo la Planeación dentro del PIT, otro 40% opina que si la tiene y el 20% restante afirma que no la tiene.



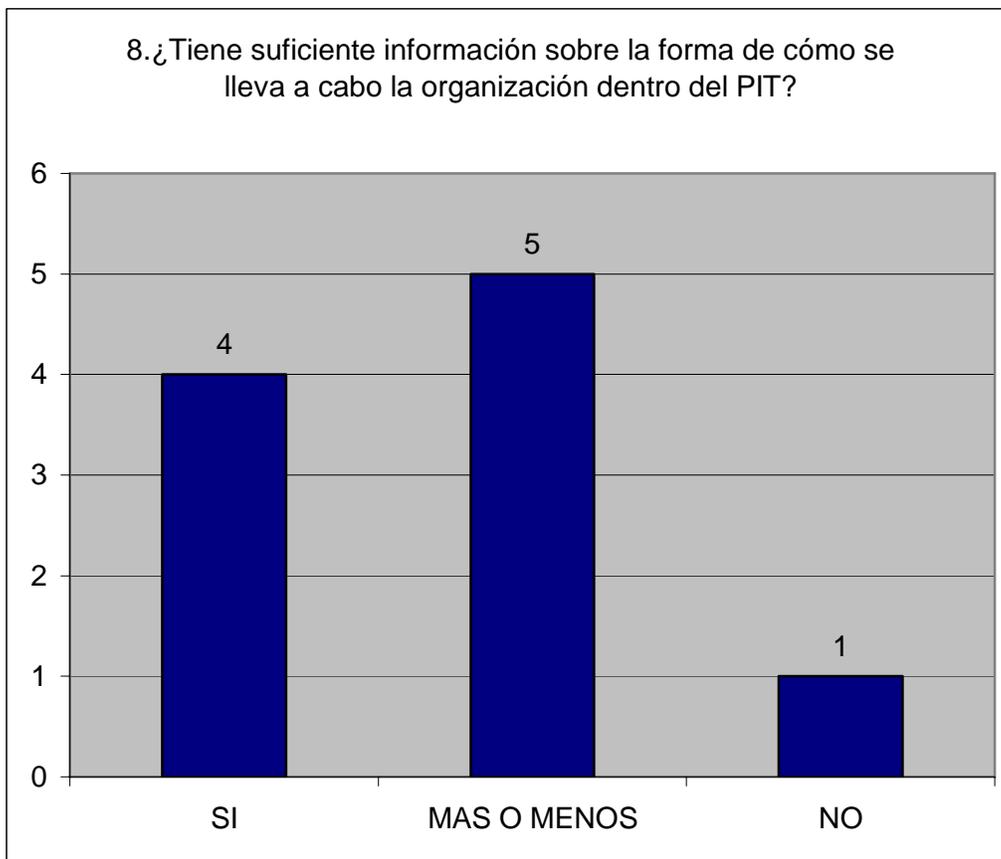
| SI   | MAS O MENOS | NO | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|------|-------------|----|----------------------|
| 10   | 0           | 0  | 10                   |
| 100% | 0%          | 0% | 100%                 |

Contundente el 100% de los entrevistados considera a la Planeación dentro del PIT como una herramienta indispensable.



| Fija el curso de acción que ha de seguirse. | Determina las acciones y los tiempos determinados para llevarlos a cabo. | Determina objetivos o cursos de acción para lograrlos. | Ordena los recursos, métodos y formas de organización que han de utilizarse | Otro | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|---|--|--|---|------|----------------------|
| 1   | 2  | 0  | 7   | 0    | 10                   |
| 10%   | 20%  | 0%   | 70%   | 0%   | 100%                 |

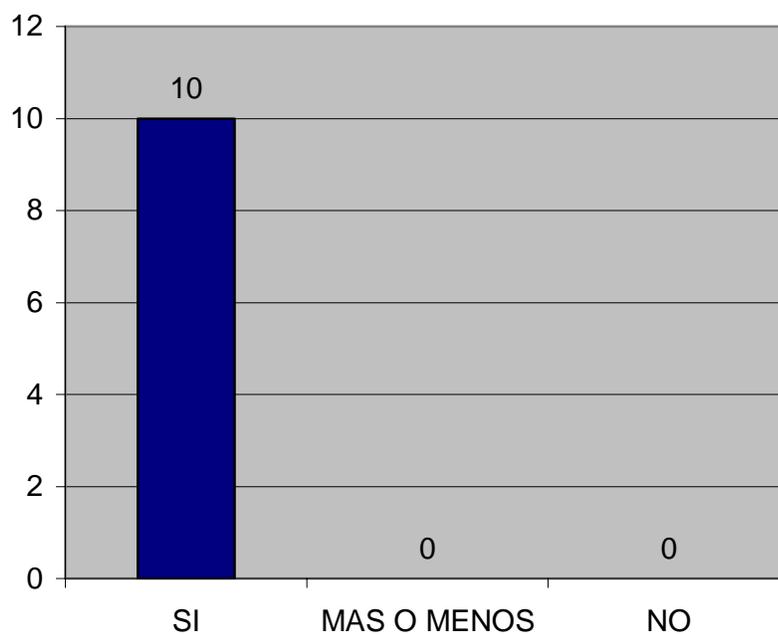
Al preguntar el por qué consideraban a la Planeación como una herramienta indispensable dentro del PIT, 70% considera que es por que ordena los recursos, métodos y formas de organización que han de utilizarse, 20% considera que la Planeación determina las acciones y los tiempos determinados para llevarlas a cabo y el 10% por que fija el curso de acción que ha de seguirse.



| SI  | MAS O MENOS | NO  | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|-----|-------------|-----|----------------------|
| 4   | 5           | 1   | 10                   |
| 40% | 50%         | 10% | 100%                 |

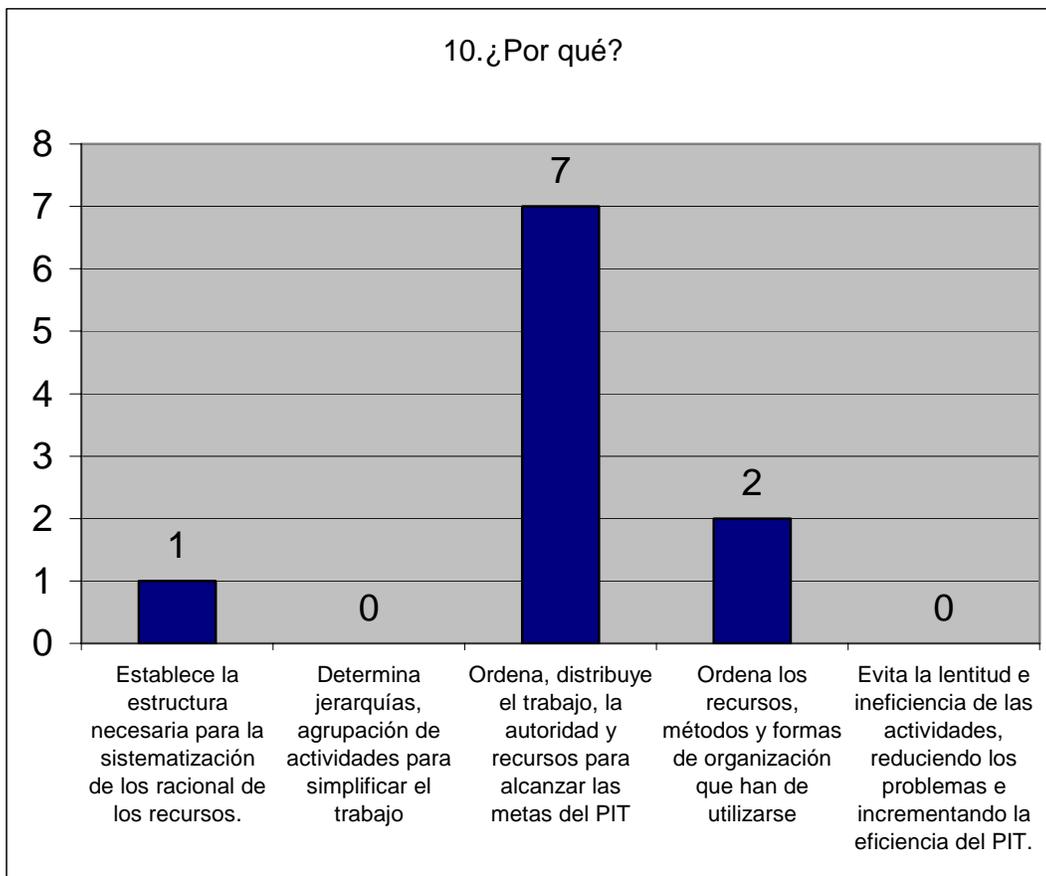
El 50% de los encuestados considera que la información que tienen no es suficiente sobre cómo se lleva a cabo la Organización dentro del PIT, el 40% restante afirma que la información que tiene es la suficiente.

9. ¿Considera que la organización es fundamental para el logro de los objetivos del PIT?



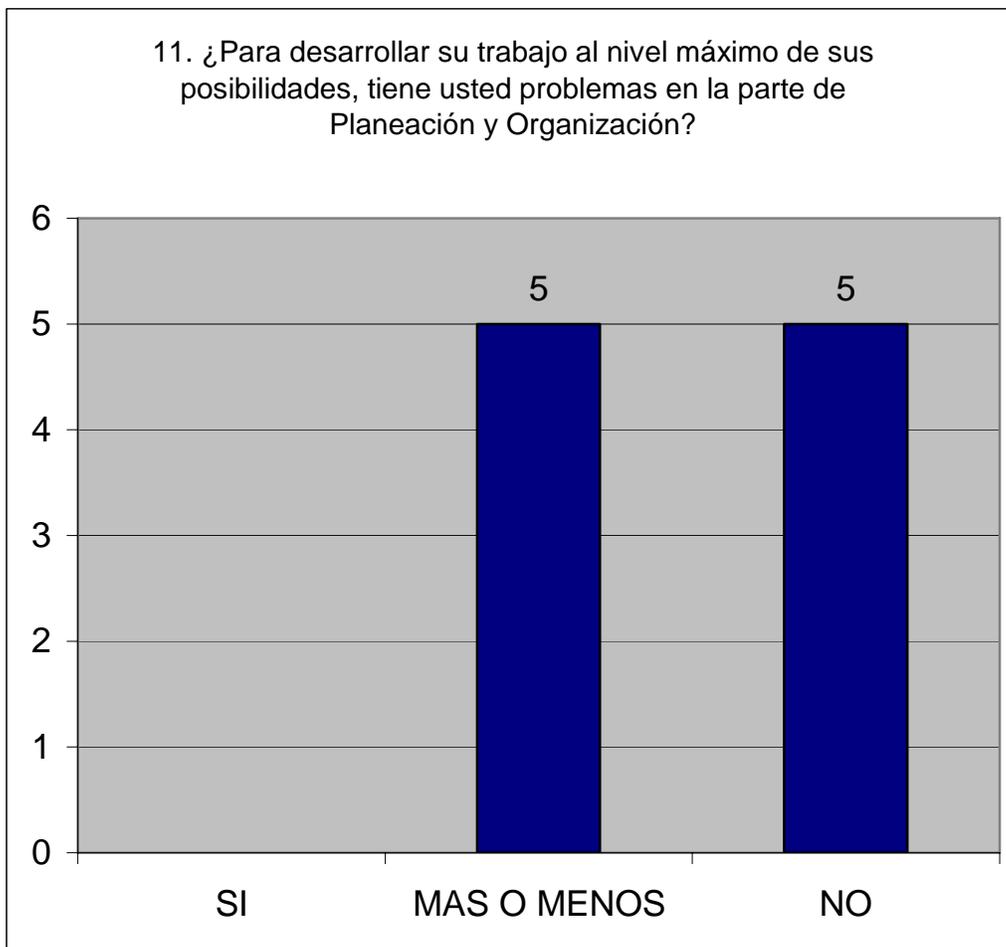
| SI   | MAS O MENOS | NO | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|------|-------------|----|----------------------|
| 10   | 0           | 0  | 10                   |
| 100% | 0%          | 0% | 100%                 |

El 100% de los entrevistados consideró que la Organización es fundamental para el logro de los objetivos del PIT.



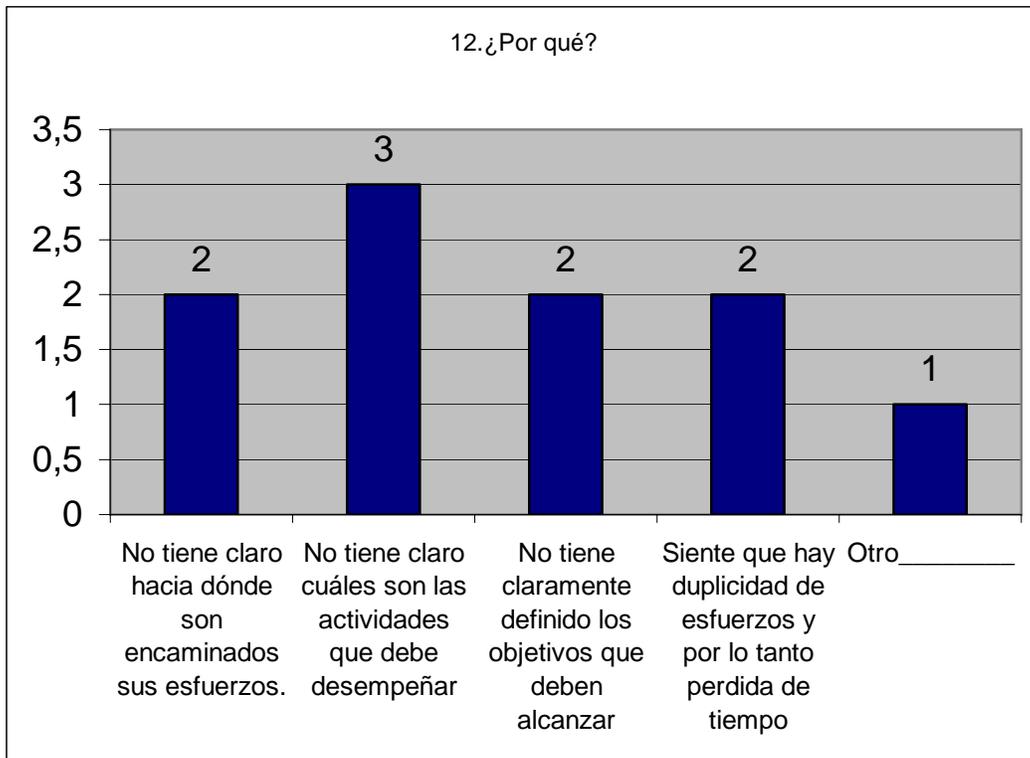
| Establece la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos. | Determina jerarquías, agrupación de actividades para simplificar el trabajo. | Ordena, distribuye, el trabajo la autoridad y recursos para alcanzar las metas del PIT. | Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los problemas e incrementando la eficiencia del PIT. | Otro. | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|---|--|---|--|-------|----------------------|
| 1   | 0  | 7   | 2  | 0     | 10                   |
| 10%   | 0%   | 70%   | 20%  | 0%    | 100%                 |

El 70% de los encuestados considera que la organización es fundamental para la consecución del logro de los objetivos del PIT por que a través de ésta se ordena, distribuye el trabajo y al autoridad, además de los recursos para alcanzar las metas, 20% piensa que evita lentitud e ineficiencia en las actividades a realizar y el 10% piensa que establece la estructura necesaria para la sistematización de los recursos.



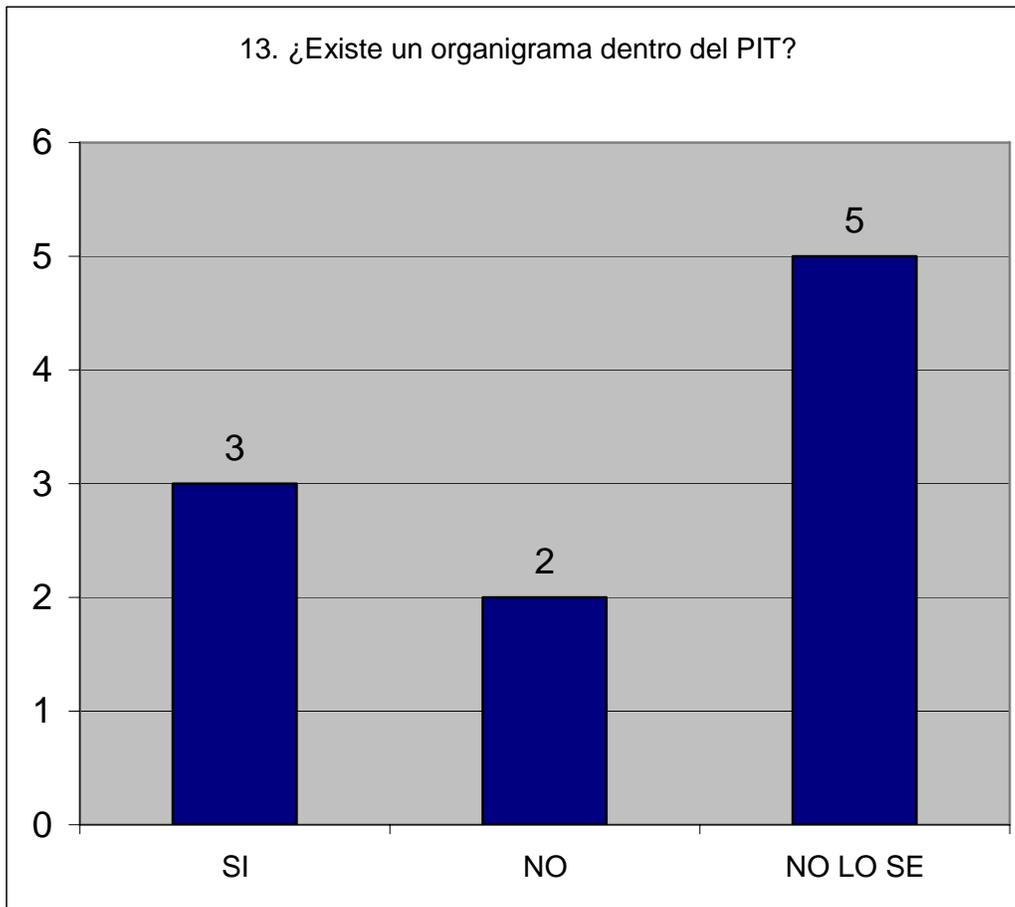
| SI | MAS O MENOS | NO  | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|----|-------------|-----|----------------------|
| 0  | 5           | 5   | 10                   |
| 0% | 50%         | 50% | 100%                 |

La pregunta anterior resultó totalmente dividida 50% de los entrevistados considera que aunque no son totales, sí tienen algunos problemas en la parte de Planeación y Organización para poder desarrollar su trabajo al máximo, el 50% restante opina que no tiene ningún problema en éste sentido.



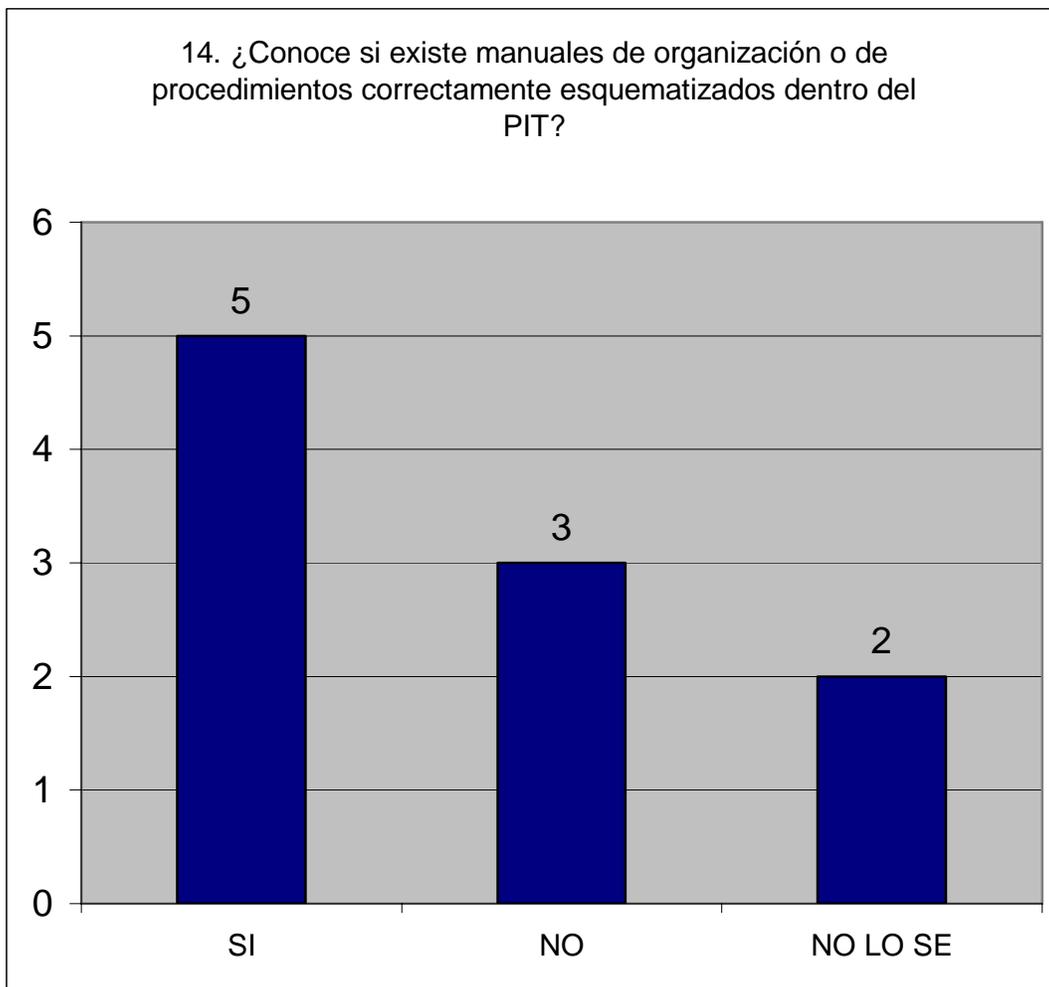
| No tiene claro hacia dónde son encaminados sus esfuerzos | No tiene claro cuáles son las actividades que debe desempeñar | No tiene claramente definido los objetivos que debe alcanzar. | Siente que hay duplicidad de esfuerzos y por lo tanto pérdida de tiempo. | Otro.   | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|--|---|---|--|---|----------------------|
| 2  | 3   | 2   | 2  | 1   | 10                   |
|  |   |   |  | (Por la falta de personal de servicio social) |                      |
| 20%  | 30%   | 20%   | 20%  | 10%   | 100%                 |

Al preguntarles el Por qué de la pregunta anterior, 20% nos respondió que no tiene claro hacia dónde son encaminados sus esfuerzos, 30% no tiene claro cuáles son las actividades que debe desempeñar, 20% considera que no tiene claramente definido los objetivos que debe alcanzar, 20% opina que hay duplicidad de esfuerzos y por lo tanto pérdida de tiempo y el 10% restante piensa que es por la falta de personal de servicio social.



| SI  | NO  | NO LO SE | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|-----|-----|----------|----------------------|
| 3   | 2   | 5        | 10                   |
| 30% | 20% | 50%      | 100%                 |

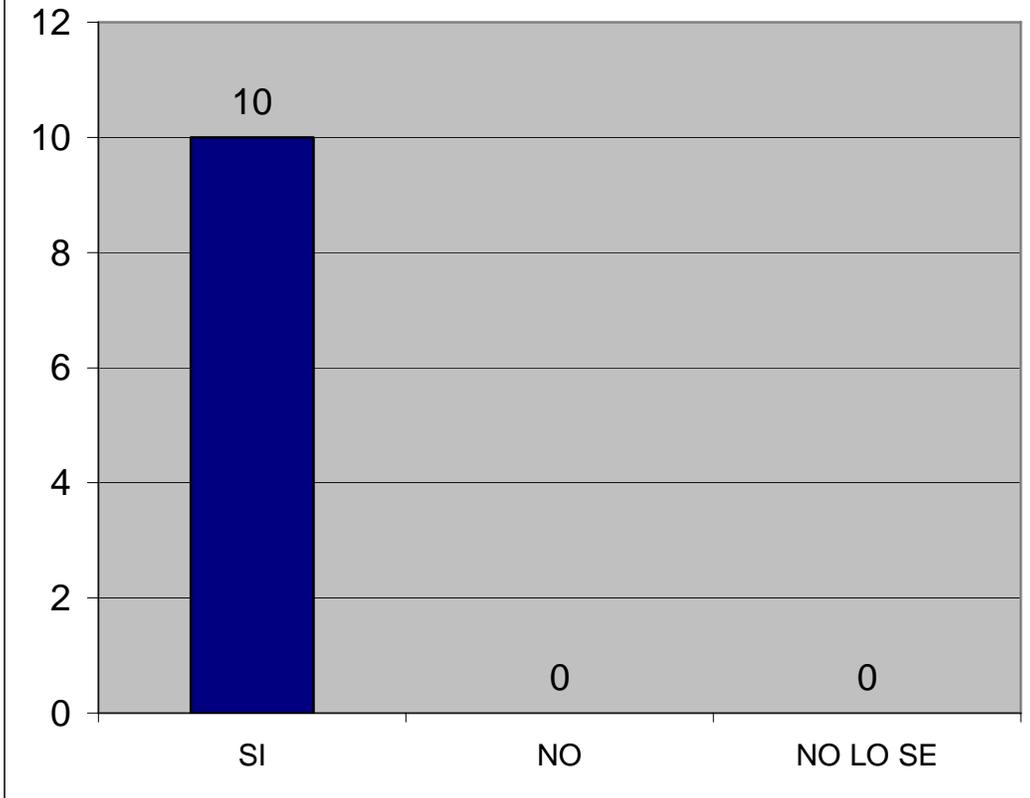
50% de los encuestados no sabe si existe un organigrama dentro del PIT, 30% opina que si existe y el 20% restante afirma que no existe un organigrama dentro del programa.



| SI  | NO  | NO LO SE | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|-----|-----|----------|----------------------|
| 5   | 3   | 2        | 10                   |
| 50% | 30% | 20%      | 100%                 |

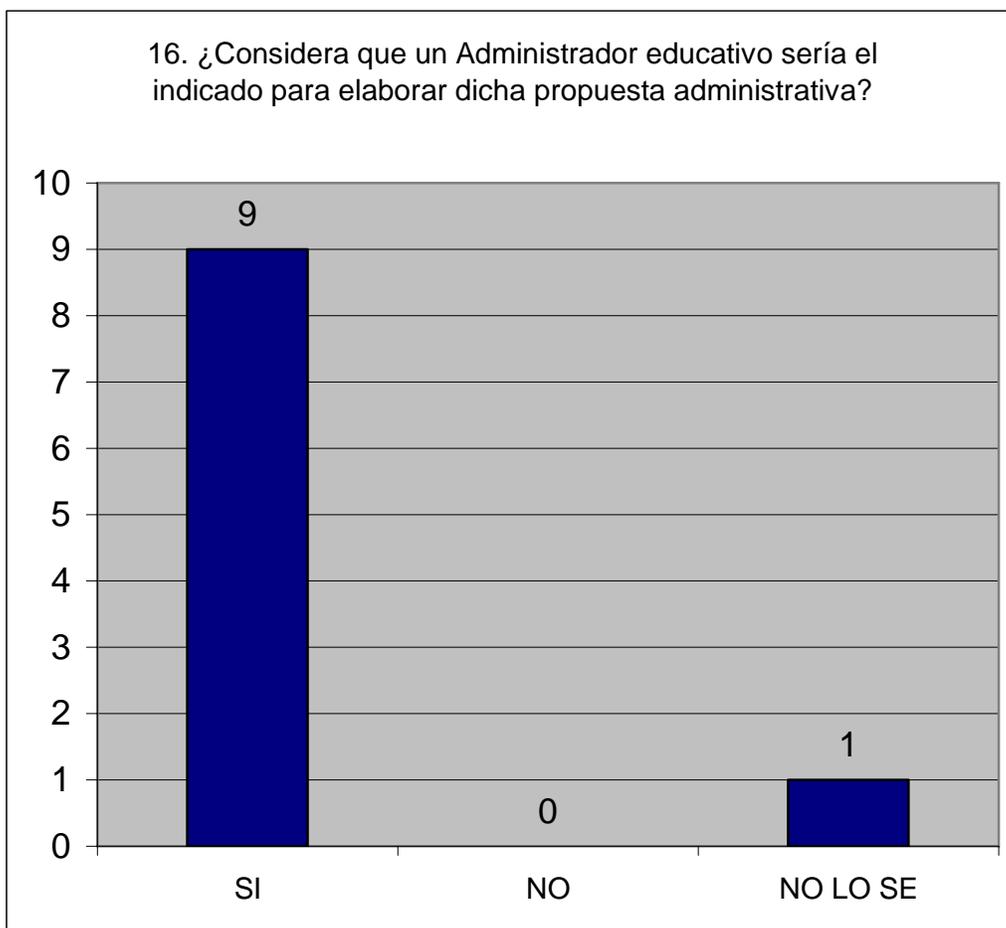
El 50% afirma que existen manuales de organización y procedimientos correctamente esquematizados dentro del PIT, por su parte 30% afirma que no existen dichos manuales y 20% no saben si existen.

15. ¿Cree importante que se haga una propuesta de mejora para los procesos de planeación y organización dentro del PIT?



| SI   | NO | NO LO SE | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|------|----|----------|----------------------|
| 10   | 0  | 0        | 10                   |
| 100% | 0% | 0%       | 100%                 |

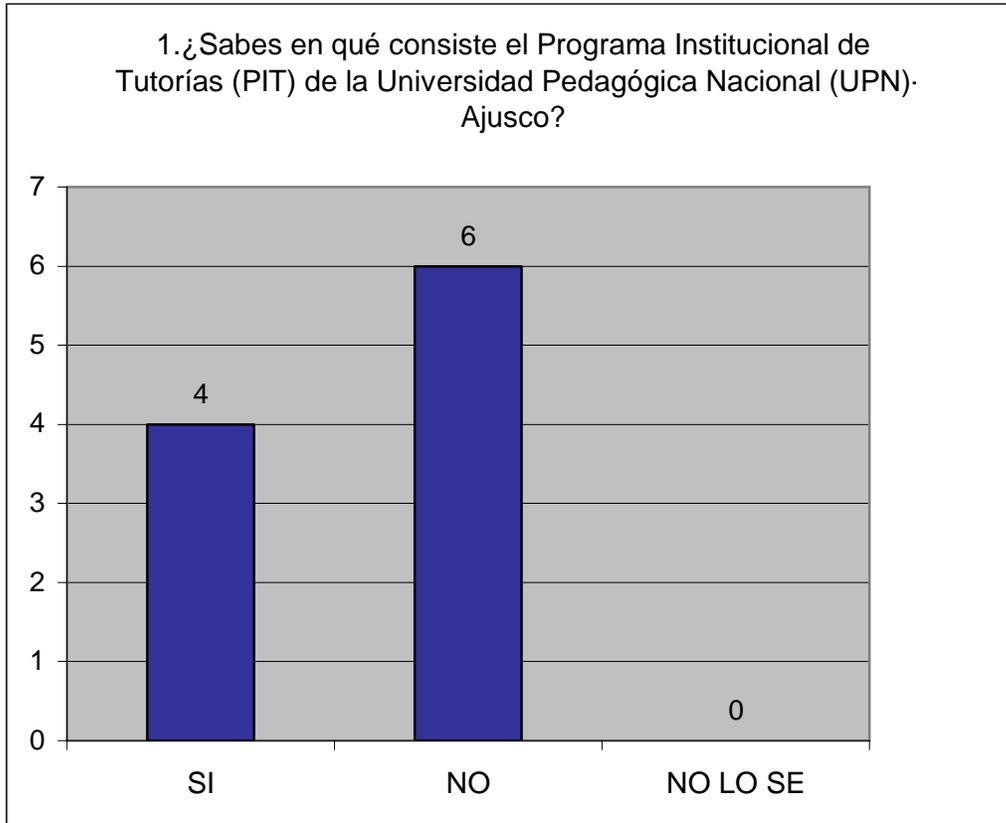
Contundente el 100% considera importante que se haga una propuesta de mejora para los procesos de Planeación y Organización dentro del PIT.



| SI  | NO | NO LO SE | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|-----|----|----------|----------------------|
| 9   | 0  | 1        | 10                   |
| 90% | 0% | 10%      | 100%                 |

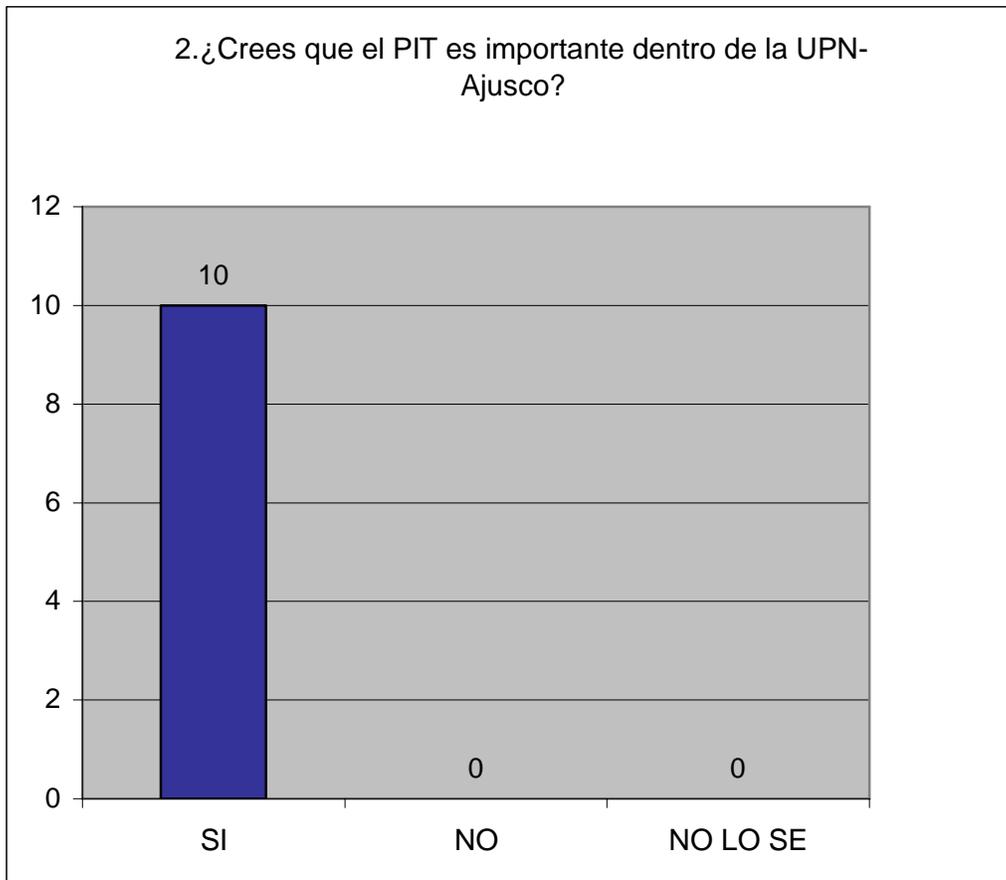
El 90% de los entrevistados considera al Administrador Educativo como la persona indicada para llevar a cabo la propuesta administrativa y el 10% no están seguros.

### 3.3 Análisis de los cuestionarios aplicados a usuarios del Programa Institucional de Tutorías (PIT), de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), unidad Ajusco.



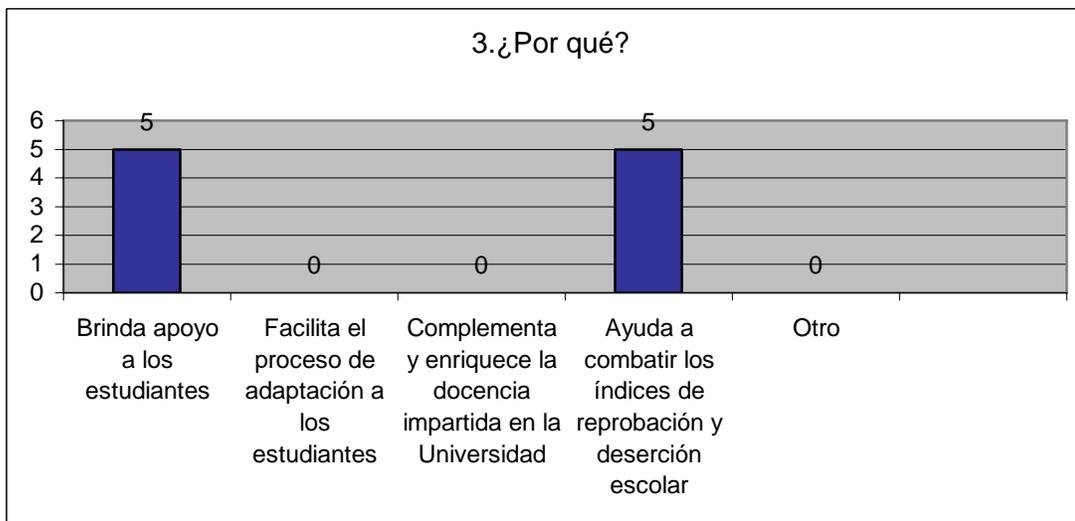
| SI  | NO  | NO LO SE | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|-----|-----|----------|----------------------|
| 4   | 6   | 0        | 10                   |
| 40% | 60% | 0%       | 100%                 |

60% de los estudiantes beneficiarios del PIT, no saben en que consiste el programa, por su parte el 40% afirma saber ñeque consiste dicho programa.



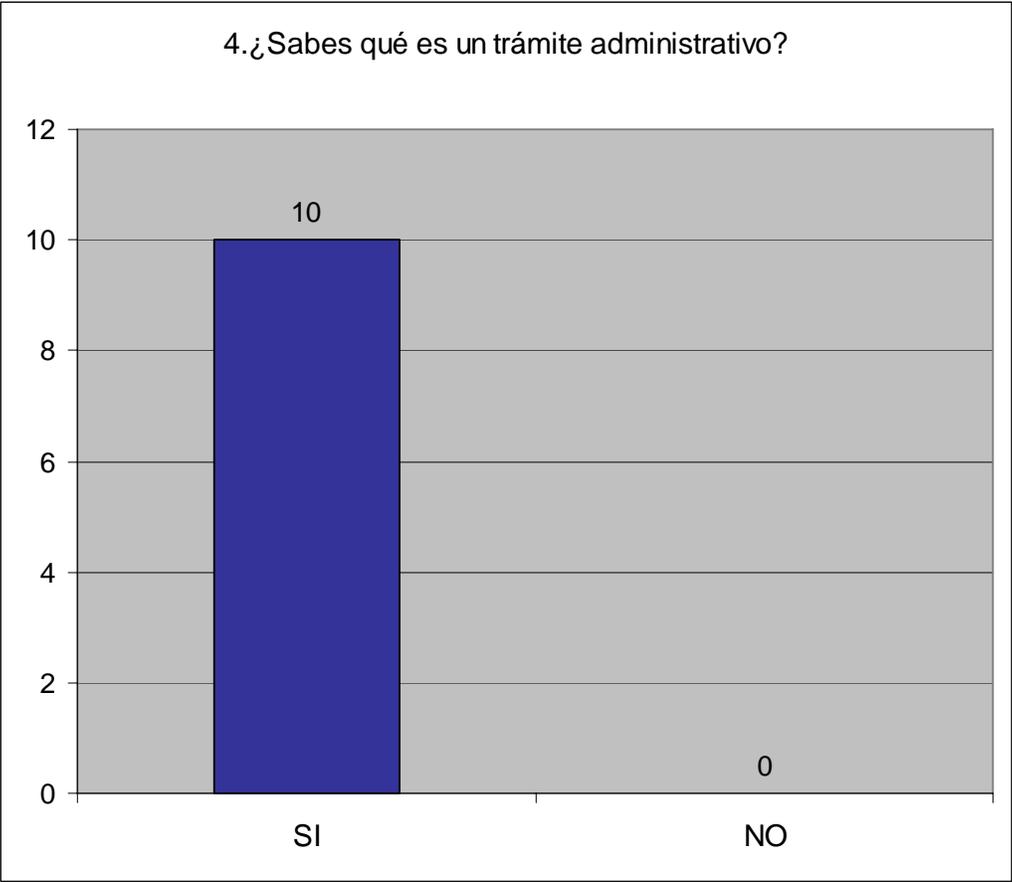
| SI   | NO | NO LO SE | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|------|----|----------|----------------------|
| 10   | 0  | 0        | 10                   |
| 100% | 0% | 0%       | 100%                 |

100% de los entrevistados consideran al PIT como un programa importante dentro de la UPN, unidad Ajusco.



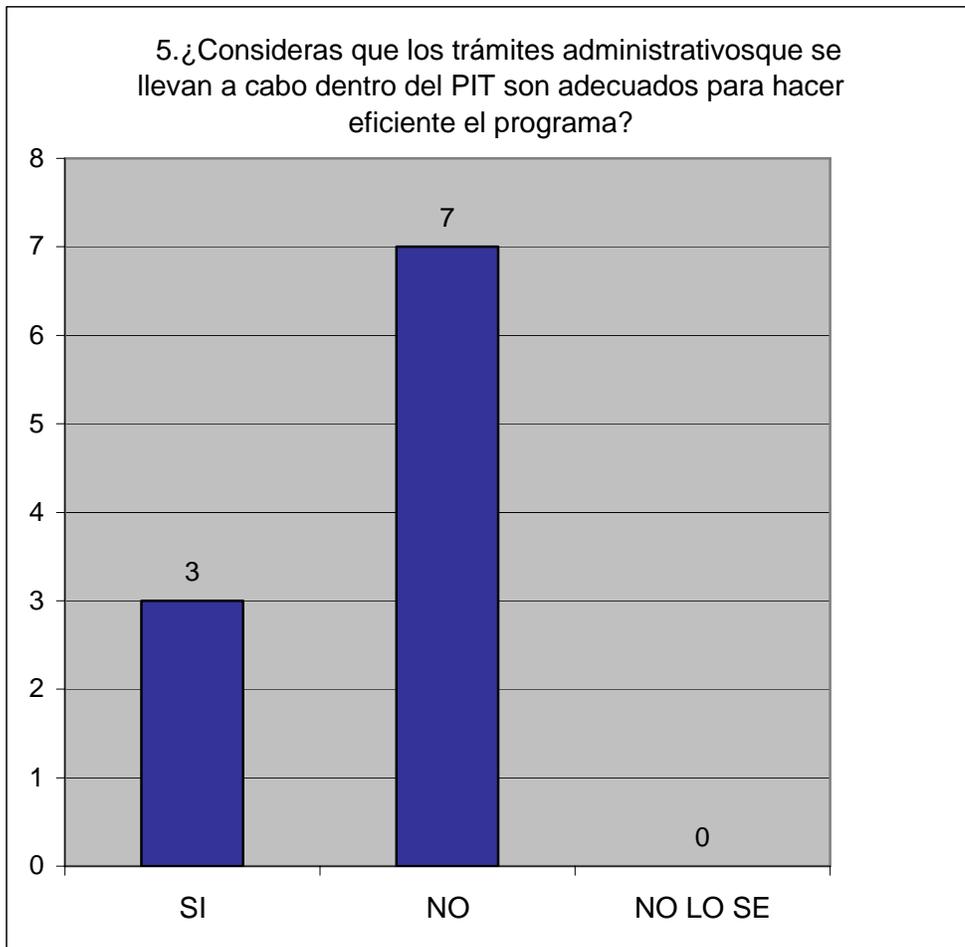
| Brinda apoyo a los estudiantes | Facilita el proceso de adaptación a los estudiantes | Complementa y enriquece la docencia impartida en la Universidad | Ayuda a combatir los índices de reprobación y deserción escolar | Otro | TOTAL DE PERSONAS ENCUESTADAS |
|--------------------------------|---|---|---|------|-------------------------------|
| 5                              | 0   | 0   | 5   | 0    | 10                            |
| 50%                            | 0%  | 0%  | 50%   | 0%   | 100%                          |

El 50% de los encuestados consideran importante al PIT por que afirman que brinda apoyo a los estudiantes, el otro 50% piensa que el programa ayuda a combatir los índices de reprobación y deserción escolar.



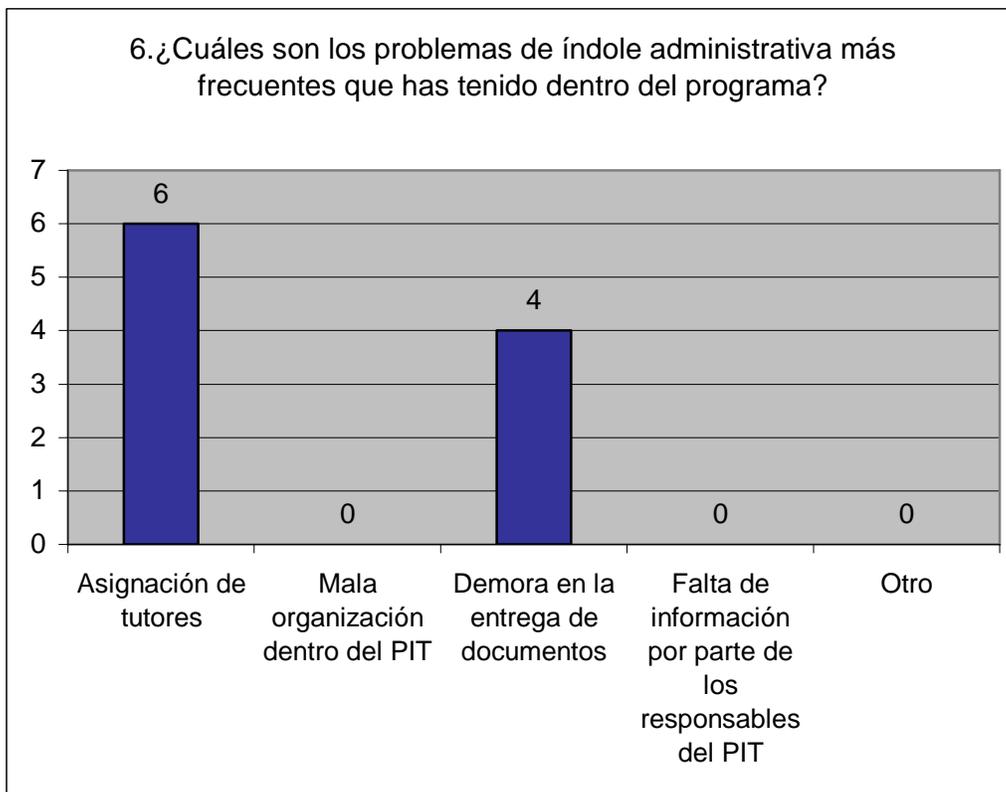
| SI   | NO | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|------|----|----------------------|
| 10   | 0  | 10                   |
| 100% | 0% | 100%                 |

100% de los entrevistados afirma conocer lo que es un trámite administrativo.



| SI  | NO  | NO LO SE | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|-----|-----|----------|----------------------|
| 3   | 7   | 0        | 10                   |
| 30% | 70% | 0%       | 100%                 |

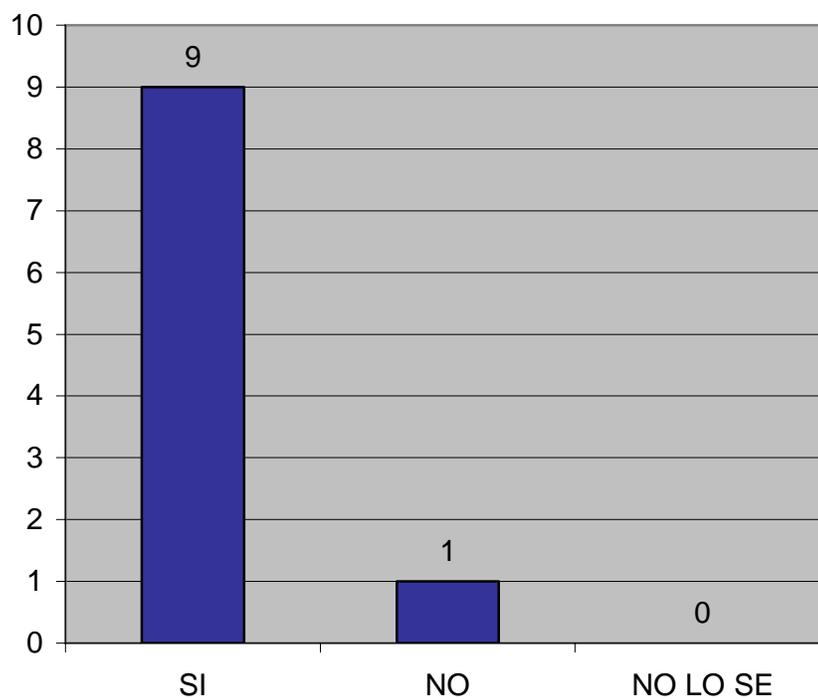
El 70% de los encuestados consideran que no son adecuados los trámites administrativos que se llevan a cabo dentro del PIT para hacerlo más eficiente, por su parte el 30% restante opina lo contrario.



| Asignación de tutores | Mala organización dentro del PIT | Demora en la entrega de documentos | Falta de información por parte de los responsables del PIT | Otro | TOTAL DE PERSONAS ENCUESTADAS |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------|--|------|-------------------------------|
| 6                     | 0                                | 4                                  | 0  | 0    | 10                            |
| 60%                   | 0%                               | 40%                                | 0%   | 0%   | 100%                          |

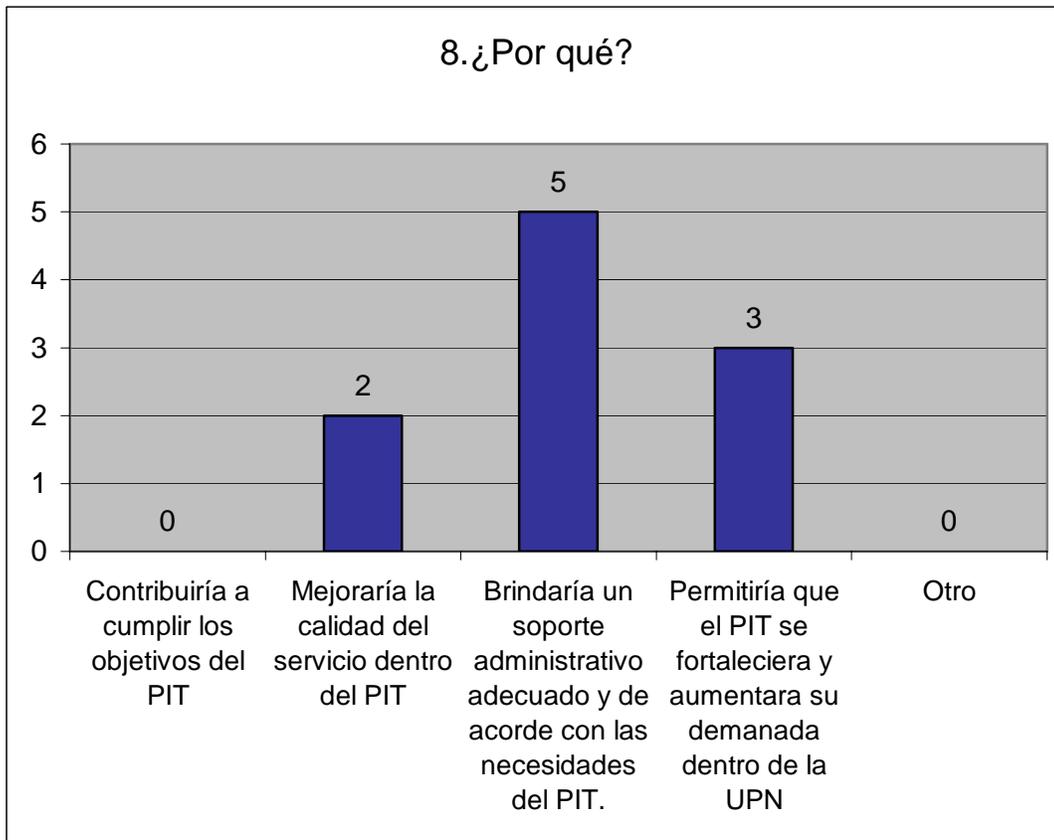
El 60% de los entrevistados opinan que los problemas de índole administrativa a los que se han enfrentado más frecuentes dentro del PIT es el de la asignación de tutores, mientras que el 40% opina que es la demora en la entrega de documentos.

7. ¿Crees que una propuesta de planeación y organización aplicada al programa ayudaría a hacerlo más eficiente?



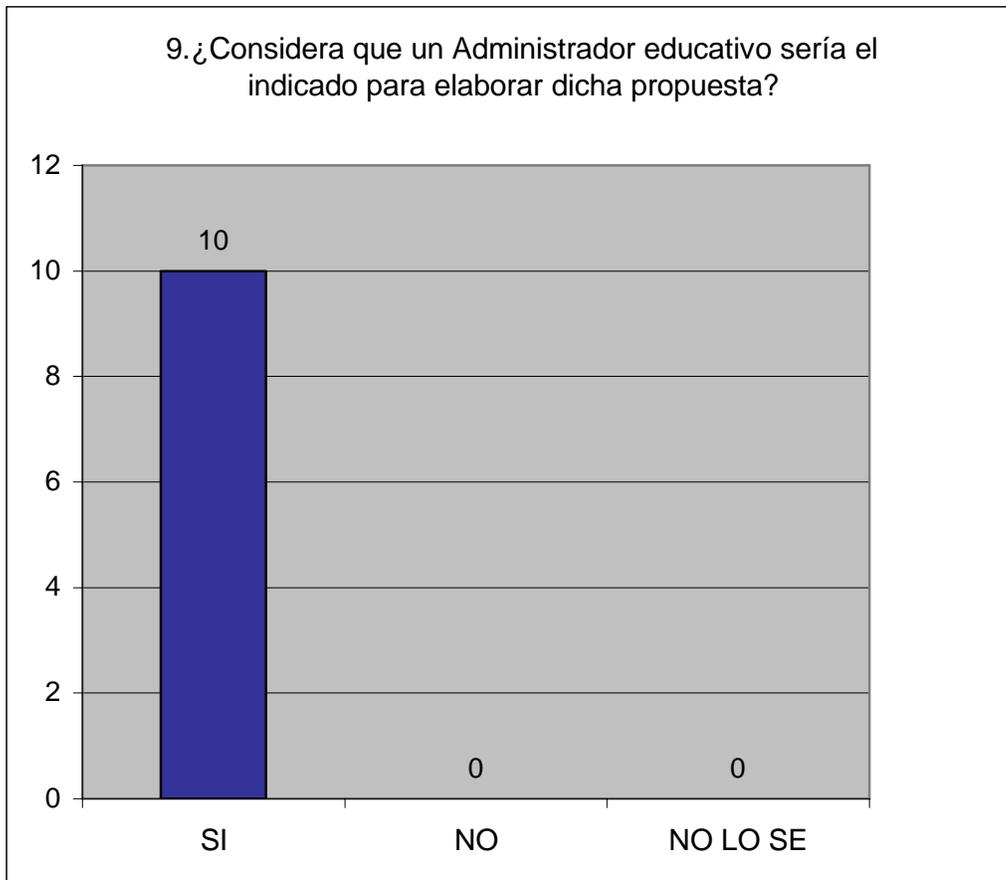
| SI  | NO  | NO LO SE | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|-----|-----|----------|----------------------|
| 9   | 1   | 0        | 10                   |
| 90% | 10% | 0%       | 100%                 |

El 90% de los encuestados opina que una propuesta de Planeación ayudaría a hacer más eficiente el programa, mientras que el 10 afirma que no.



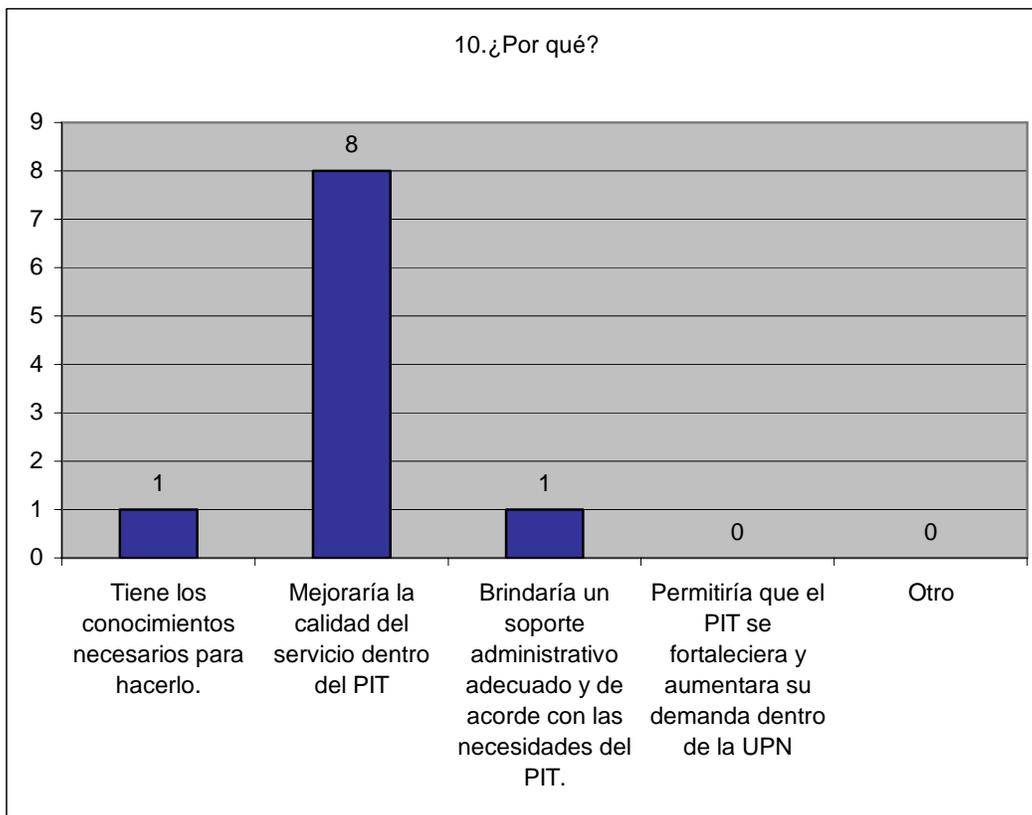
| Contribuiría a cumplir los objetivos del PIT | Mejoraría la calidad del servicio dentro del PIT | Brindaría un soporte administrativo adecuado y de acorde con las necesidades del PIT. | Permitiría que el PIT se fortaleciera y aumentara su demanda dentro de la UPN | Otro | TOTAL DE PERSONAS ENCUESTADAS |
|--|--|---|---|------|-------------------------------|
| 0  | 2  | 5   | 3   | 0    | 10                            |
| 0%   | 20%  | 50%   | 30%   | 0%   | 100%                          |

El 50% de los encuestados opina que una propuesta de Planeación y Organización haría más eficiente el programa debido a que brindaría un soporte administrativo adecuado y de acorde con las necesidades del PIT, 30% piensan que a través de esa propuesta el PIT se fortalecería y aumentaría su demanda dentro de la UPN y el 20% opina que se mejoraría la calidad del servicio.



| SI   | NO | NO LO SE | TOTAL DE ENCUESTADOS |
|------|----|----------|----------------------|
| 10   | 0  | 0        | 10                   |
| 100% | 0% | 0%       | 100%                 |

El 100% de los entrevistados asegura que un Administrador Educativo sería el indicado para elaborar la propuesta de Planeación y Organización.



| Tiene los conocimientos necesarios para hacerlo. | Mejoraría la calidad del servicio dentro del PIT | Brindaría un soporte administrativo adecuado y de acorde con las necesidades del PIT. | Permitiría que el PIT se fortaleciera y aumentara su demanda dentro de la UPN | Otro | TOTAL DE PERSONAS ENCUESTADAS |
|--|--|---|---|------|-------------------------------|
| 1  | 8  | 1   | 0   | 0    | 10                            |
| 10%  | 80%  | 10%   | 0%  | 0%   | 100%                          |

El por qué un Administrador Educativo sería el indicado para hacer una propuesta de mejora, el 80% opina que el se encargaría de mejorar la calidad del servicio dentro del PIT, 10% afirma que es por que tienen los conocimientos necesarios y el otro 10% piensa que éste Administrador le brindaría el soporte administrativo de acorde a las necesidades del PIT.

### **3.4 Descripción de la Problemática encontrada en los procesos de Planeación y Organización del Programa Institucional de Tutorías (PIT), de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), unidad Ajusco.**

Una vez analizados los cuestionarios procederemos a dar una descripción de la problemática encontrada en nuestra investigación.

El 100% de los responsables del PIT, afirman saber en qué consiste dicho programa; el resultado anterior es un poco contrastante por que los usuarios encuestados que afirman saber en qué consiste el programa apenas llegan al 40% y el 60% restante no saben del todo en qué consiste el PIT.

Al preguntarles a los administrativos responsables del PIT si conocían y comprendían los objetivos de este programa el 60% consideró que sí, mientras que el 40% restante no cree conocerlos completamente.

Por su parte el 100% de los usuarios encuestados consideran al PIT muy importante dentro de la UPN-Ajusco.

Un dato que nos resulto más que lógico fue que el 80% de los responsables del PIT conocen y comprenden cómo se lleva a cabo la parte administrativa del mismo. Este dato es muy importante para la investigación por que nos quiere decir que las personas encuestadas van a saber detectar perfectamente las necesidades del PIT, conforme a la planeación y organización.

Al preguntarle a los responsables del PIT si creían que se podrían mejorar algunos de los procesos administrativos que se llevan a cabo dentro del mismo, el 80% respondió que sí. Por su parte los usuarios encuestados afirman en un 30% que los trámites administrativos no son los adecuados para hacer más eficiente el programa, el 70% restante piensa son aceptables pero no los óptimos. Otro dato importante es que los usuarios encuestados consideran que los mayores problemas de índole administrativa son: asignación de tutores y demora en la entrega de documentos por parte del PIT.

El 40% de los responsables del programa encuestados, aseguran que sí tienen suficiente información de cómo se lleva a cabo la planeación en el PIT, 40% considera que tiene una información aceptable y 20% cree que no tiene suficiente información.

El 100% de los encuestados (responsables del PIT) considera a la Planeación como indispensable dentro del funcionamiento del PIT, el 70% asegura que gracias a la planeación se ordenan los recursos, métodos y formas de organización que han de utilizarse en un futuro.

De igual manera que con la Planeación, el 100 % de los responsables del PIT , consideran que la Organización es fundamental para el logro de los objetivos del programa, el 70% de estos asegura que a través de la Organización se ordena, y distribuye el trabajo, autoridad y los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas por el PIT.

El 50% de los encuestados (responsables del PIT), consideran que no tienen problemas en la parte de Planeación y Organización para desarrollar al máximo de sus posibilidades el trabajo, por su parte el otro 50% cree que si lo tiene.

Al preguntarles a los responsables del PIT encuestados si existía un organigrama y también si el PIT contaba con manuales de procedimientos el 50% para el primer caso dijo no saberlo y para el segundo caso el 50% afirmó que sí existían los manuales. En este último aspecto nos parece correcto explicar que en el Programa Institucional de Tutorías se nos abrieron las puertas para la investigación en todo momento y debido a eso pudimos constatar que no son manuales de procedimientos los que tienen, sino una descripción por escrito de cómo realizar una actividad determinada dentro del PIT, pero de ninguna manera son manuales de procedimientos.

Cuando preguntamos a ambos (responsables del PIT y usuarios), si creían que era importante que se hiciera una propuesta de mejora para los procesos de Planeación y Organización más de un 90% de los encuestados afirmo que sí.

Por último se preguntó tanto a responsables del PIT como a usuarios si creían que un Administrador Educativo sería el indicado para elaborar dicha propuesta más del 95% aseguró que sí, el 80% de los usuarios encuestados lo hizo por qué creen que un Administrador Educativo es un profesional de la educación que se encarga de hacer más eficientes los procesos administrativos dentro de una institución.

A través de este diagnóstico de necesidades de Planeación y Organización, se pretende elaborar un manual de organización y otro de procedimientos que ayuden a mejorar el proceso de Planeación y Organización del PIT. Dichos manuales serán elaborados de acorde a las necesidades específicas del PIT, pero de igual manera si la propuesta da buenos resultados, podría ser aplicado para cualquier Programa Institucional de Tutorías de cualquier institución en el nivel que sea.

**CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN APLICADA AL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT), DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL (UPN), UNIDAD AJUSCO.**

**4.1 Propuesta de Manual de Organización.**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
SECRETARÍA ACADÉMICA  
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL  
*PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT), DE LA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.*

NOVIEMBRE DE 2007



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
SECRETARÍA ACADÉMICA  
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL  
*PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT), DE LA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.*

| Elaboró               | Presentó | Aprobó |
|-----------------------|----------|--------|
| <hr/> Omar José Ramos |          |        |

## **DIRECTORIO**

Silvia Ortega Salazar  
Rectoría

Aurora Elizondo Huerta  
Secretaría Académica

Manuel Montoya Bencomo  
Secretaría Administrativa

Prócoro Millán Benítez  
Dirección de Planeación

Juan Acuña Guzmán  
Dirección de Servicios Jurídicos

Javier Olmedo Badía  
Dirección de Difusión y Extensión Universitaria

Fernando Velázquez Merlo  
Dirección de Biblioteca y Apoyo Académico

Adalberto Rangel Ruiz de la Peña  
Dirección de Unidades UPN

Carretera al Ajusco N° 24 Col. Héroes de Padierna, Tlalpan C.P. 14200, Ciudad de  
México, D.F. [www.upn.mx](http://www.upn.mx)

## ***Introducción***

El presente Manual de Organización es un documento que contiene en forma sistemática la información y/o las instrucciones sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, organización, objetivo y funciones del Programa Institucional de Tutorías (PIT)

El siguiente Manual de Organización contiene información sobre la estructura orgánica del Programa Institucional de Tutorías (PIT), y las funciones que en éste se desempeñan, permitiendo reflejar un conocimiento exacto de la organización del PIT.

Por lo anterior, el PIT pone a disposición del personal que en él labora y de las personas interesadas, el presente documento, con el fin de que a través de éste se tenga una comprensión clara de la base legal, atribuciones, estructura orgánica y objetivos que lo conforman.

## ***I.- Antecedentes Históricos***

### **I.- Antecedentes Históricos.**

La Universidad Pedagógica Nacional como institución de Educación Superior elaboró por primera vez su Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) en 2002. La realización del PIFI es un requerimiento de política educativa que se impulsó desde la SEP-SESIC en 2001, como parte de las estrategias del programa educativo nacional.

En este instrumento de política educativa se contempla, entre otros aspectos, la creación de programas institucionales de tutorías en todas las instituciones de educación superior, como una estrategia para abatir la deserción y el rezago educativo de los estudiantes que cursan estudios superiores.

Es en este contexto, en el que la Secretaría Académica, a través de la Dirección de Docencia convoca a una reunión, el 18 de abril del 2002, en donde se planteó la necesidad de asistir a un curso sobre Programas Institucionales de Tutorías en las instalaciones de la ANUIES. Así del 29 al 31 de mayo del 2002 asistieron a diversas personas de las diferentes áreas de la UPN a este curso.

A partir de esto se constituye una Comisión Promotora para impulsar el proyecto.

La Comisión fue integrada por aquellas personas que habían asistido al curso en la ANUIES y que además estaban interesadas en él. Ellos se dieron a la tarea de elaborar el documento base para impulsar “El Sistema de Tutorías en la Universidad Pedagógica Nacional. Unidad Ajusco. Después de diversas reuniones y discusiones sobre la generación de este nuevo programa, el documento base quedó listo en julio de 2002. Esta Comisión Promotora siguió tomando acuerdos y discutiendo los rumbos del programa de junio a octubre del mismo año. Después se transforma en Comisión Institucional del Programa de Tutorías y es ésta la que delineó y tomó las primeras decisiones relacionadas con la operación del programa.

Se tomaron tres decisiones importantes y que aún son la base de la operación del programa:

- d) Incluir a todos los estudiantes de la UPN, aunque se priorizaría a los estudiantes que gozaran de una beca PRONABES, dado que en el reglamento de esta beca lo sugiere como una forma de apoyo para la conservación de la misma.
- e) Los maestros que desearan participar tendrían que ser capacitados para la tarea a través de un curso-taller.
- f) La participación tendría que ser una elección libre, tanto para maestros como para estudiantes.

El 19 de febrero del 2003 se presentó por primera vez el Programa Institucional de Tutorías a la comunidad de estudiantes becados por PRONABES y a los maestros interesados. En enero del 2004 se disuelve la Comisión dado que las líneas generales de operación ya estaban dadas.

### **El Programa Institucional de Tutorías (PIT) en la UPN**

Desde su implementación el PIT siempre ha venido en permanente evolución y construcción contribuyendo en esta tanto profesores como alumnos, lo que origina que continuamente el programa sea retroalimentado.

*La tutoría en la UPN es un proceso de acompañamiento centrado en el propio estudiante y de esta manera contribuir a la formación integral del estudiante durante su trayectoria académica.*

Es importante señalar que en la UPN la tutoría se concibe como un modelo de intervención educativa, de esta forma se sustenta en teorías que responden al desarrollo y al aprendizaje del estudiante y en la implementación de diversas formas de intervención con estrategias de apoyo a los estudiantes para poder detectar y darle solución a posibles problemas que se llegarán a presentar.

El modelo de intervención esta regido por cuatro valores los cuales son las líneas a seguir de dicho programa:

- **Responsabilidad:** capacidad de responder a las propias necesidades y con ello fomentar el desarrollo de hábitos de estudio, autonomía e independencia en los procesos de formación de los estudiantes.
- **Respeto:** aceptación de los diferentes actores que participan en el proceso.
- **Colaboración:** interacción armónica entre los individuos involucrados, implicando un compromiso y respaldo entre ellos.
- **Libertad:** capacidad de elegir

## ***II.- Base Legal***

## II.- Base Legal

- Acuerdo número 31 con fundamento en los artículos 1., 6., fracciones I y VIII, del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, y 27 y 29 del Decreto que crea la Universidad Pedagógica Nacional.
- Plan Nacional de Educación 2001-2006, promueve los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional para mejorar la calidad de la educación superior.
- Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), 2002.
- Programa Nacional de Becas para la Educación Superior (PRONABES), 2004.

### ***III.- Atribuciones***

### **III.- Atribuciones**

#### **Propuesta de Reglamento Interno del Programa Institucional de Tutorías (PIT).**

##### **Capítulo I Marco Jurídico**

Artículo 1. El presente Reglamento se sustenta en las siguientes disposiciones normativas: Acuerdo número 31 con fundamento en los artículos 1., 6., fracciones I y VIII, del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, y 27 y 29 del Decreto que crea la Universidad Pedagógica Nacional.

##### **Capítulo II Disposiciones Generales**

Artículo 2. El presente reglamento establece y fija las bases para la realización del Programa Institucional de Tutorías en la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad- Ajusco.

Artículo 3. El tutor de la Universidad Pedagógica Nacional, el docente que cumpla con el perfil establecido por el programa.

Artículo 4. El cuerpo de tutores se integra por todos los profesores de base de la UPN-Unidad Ajusco.

Artículo 5. La tutoría es el proceso que tiene como función brindar al estudiante, en forma individual o grupal una atención especializada, integral y sistemática, a través de los profesores de la universidad que para tal fin hayan sido designados como tutores, con el propósito de facilitar su incorporación al medio universitario y académico; reforzar el proceso enseñanza - aprendizaje; orientar y asesorar en la definición de su plan de estudios y en todas aquellas actividades que complementen su desarrollo académico; en caso de situaciones personales del Tutorado, tales como procesos de formación personal, proyectos de vida, aspectos psicológicos, médicos y sociales, mismos que deberán ser canalizados en los casos que así lo demanden, a otras instancias y, en general, guiar y dar seguimiento en el desarrollo académico y personal del estudiante tutorado.

Artículo 6. La tutoría entre pares consiste en el acompañamiento por parte de un alumno de 7, 8 semestre o ya egresado de cualquier licenciatura al estudiante de 1 y 2 semestre, con el objetivo de proporcionarles herramientas para que se adapte a la vida universitaria, favoreciendo su proceso de socialización y aprendizaje.

Artículo 7. Es tutorado todo alumno inscrito en la Universidad Pedagógica Nacional que tiene derecho a: recibir una formación integral de la Institución, a ser orientado, informado y auxiliado en gestiones propias de su actividad académica.

### **Capítulo III**

#### **Estructura del Programa Institucional de Tutorías**

Artículo 8. El Programa Institucional tiene por objetivos:

- Asegurar la permanencia de los estudiantes
- Apoyar a su desempeño académico
- Contribuir a elevar la calidad del proceso formativo
- Impulsar el desarrollo integral a través de: Aprender a aprender, Aprender a ser, Aprender a hacer y Aprender a convivir.

Artículo 9. El Programa Institucional de Tutorías es organizado y coordinado de manera interna.

Artículo 10. La evaluación del Programa Institucional de Tutorías estará a cargo del mismo y de la Secretaría Académica quién será la encargada de evaluar globalmente los resultados del programa.

### **Capítulo IV**

#### **Del Cuerpo de Tutores**

Artículo 11. Para que un docente forme parte del Cuerpo de tutores deberá cumplir con el siguiente perfil:

- Ser profesor investigador dictaminado de tiempo completo, medio tiempo preferentemente o de acuerdo a las necesidades de su Área Académica.
- Tener la formación y grado académico afín al área del conocimiento que otorga el área Académica de adscripción.

- Conocer y manejar la normatividad y estructura académica de la Universidad Pedagógica Nacional.
- Conocer y manejar los lineamientos y estructura académica de la misma, así como los planes y programas de estudio afines al Área Académica de la cual pertenezca.
- Haber concluido satisfactoriamente el Curso de Formación de tutores académicos.
- Poseer la información del ejercicio profesional inherente a la carrera de los tutorados.
- Tener vocación de servicio y estar comprometido con los fines de la Universidad Pedagógica Nacional.
- Tendrá las siguientes habilidades:
  - a) Impulsar la formación reflexiva del tutorado.
  - b) Fomentar en el alumno una actitud crítica e inquisitiva.
  - c) Promover las condiciones para que el alumno presente planteamientos a sus dudas y par que las resuelva, muestre las vías y caminos que ha seguido para su resolución.
  - d) Explorar y promover las competencias y capacidades de estudio en el alumno, para desarrollar su autonomía en el estudio.
  - e) Identificar los problemas académicos y personales que afecten el desarrollo académico del alumno, con la finalidad de orientarlo hacia el lugar que le pueden apoyar.

## **Capítulo V**

### **Del coordinador del Programa Institucional de Tutorías**

Artículo 12. El Coordinador del Programa Institucional de Tutorías de la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad-Ajusco, deberá cumplir con el siguiente perfil:

- a) Ser profesor investigador de tiempo completo
- b) Cumplir con los demás requisitos ya establecidos para ser tutor.
- c) Tener un amplio conocimiento de la estructura académico-administrativa de la Universidad Pedagógica Nacional, así como de las disciplinas que en ella se imparten.

Artículo 13. El Coordinador del Programa Institucional de Tutorías, será nombrado por el director del Área Académica correspondiente, de entre los integrantes de una terna propuesta para tal efecto por los tutores académicos de la misma.

Artículo 14. El Coordinador del Programa Institucional de Tutorías, durará en su cargo por un periodo de dos años, pudiendo ser nombrado nuevamente. La remoción del Coordinador deberá ser por renuncia del mismo, o a solicitud expresa de la mayoría de sus representados, o por decisión de la Dirección correspondiente.

## **Capítulo VI Organización**

Artículo 15. El servicio que se brinde a través del Programa Institucional de Tutorías, comprende: la orientación sobre los procedimientos que el Tutor juzgue conveniente canalizar, seguimiento de la trayectoria de los Tutorados desde su ingreso a la Universidad hasta su titulación; en problemas de orientación vocacional, educativa y psicológica; bolsa de trabajo, becas, servicio médico, desarrollo deportivo; coordinación de programas para alumnos de alto rendimiento, de cursos remediales y de talleres de apoyo en diversas áreas del conocimiento y todos aquellos servicios que en su momento demande la formación integral de los estudiantes.

Artículo 16. El Programa Institucional de Tutorías contará con los mecanismos de información y la infraestructura, necesarios para facilitar la actividad e interacción de los tutores y el resto de los docentes.

Artículo 17. Es responsabilidad del Programa Institucional de Tutorías, realizar, coordinar y evaluar los cursos de interés a la población estudiantil, con el fin de satisfacer sus necesidades, así como de expedir las constancias que acrediten los mismos.

## **Capítulo VII Servicios de Tutoría**

Artículo 18. Los alumnos podrán solicitar el servicio de Tutoría en cualquier momento de su trayectoria estudiantil.

Artículo 19. El servicio de tutoría se otorgará al alumno mediante previa cita acordada con el Tutor asignado.

Artículo 20. El objetivo de la evaluación de las tutorías tiene como propósito fortalecer aciertos y corregir errores que permitan consolidar la Comisión Institucional de Tutorías.

Artículo 21. Será motivo de evaluación:

- a) La elaboración del plan de trabajo de la actividad tutorial, su aplicación y la entrega del informe final.
- b) Las actividades desarrolladas por el tutor respecto a: información, orientación y atención a los alumnos, conforme el plan de acción tutorial.
- c) Los instrumentos normativos que rigen la actividad tutorial.

Artículo 22. Respecto a los que se someten a la evaluación:

El tutor será evaluado por:

- a) Sus tutorados
- b) El Coordinador del Programa Institucional de Tutorías

El Coordinador del Programa Institucional de Tutorías será evaluado por:

- a) Los tutores a su cargo
- b) Por el Director del área correspondiente.

Artículo 23. Los tutores que resulten favorecidos con la evaluación, serán motivo de reconocimiento por la Dirección correspondiente.

Artículo 24. En el caso de que el tutor no resulte favorecido con la evaluación, el Programa implementará en conjunto con el tutor involucrado acciones de retroalimentación para alcanzar niveles óptimos de su actividad tutorial.

## **Capítulo VIII**

### **ARTÍCULOS TRANSITORIOS**

Artículo 25. El presente reglamento entra en vigor a partir de la fecha de aprobación por las instancias pertinentes y su correlativa publicación.

Artículo 26. El presente Reglamento es de aplicación general para todos los tutores de la Universidad Pedagógica Nacional.

## ***IV.- Estructura Orgánica.***

## IV Estructura Orgánica

- 1. Programa Institucional de Tutorías (PIT).
  - 1.1 Coordinación del Programa Institucional de Tutorías.
    - 1.1.1 Área de Asignación de Tutores.
      - 1.1.1.2 Tutores Académicos.
    - 1.1.2 Área de Coordinación de Tutores Pares.
      - 1.1.2.1 Tutores Pares.
    - 1.1.3 Área de Cursos Tutoriales.
      - 1.1.3.1 Unidad de Apoyo al Programa Institucional de Tutorías.

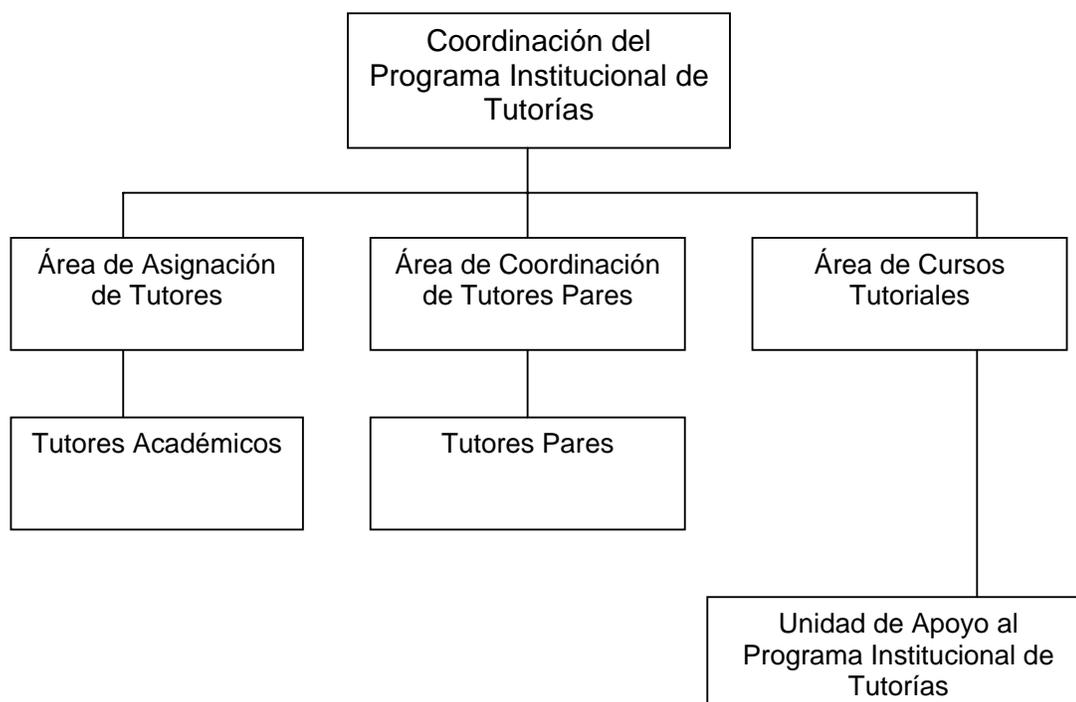
## ***V.- Organigrama***

### V.- Propuesta de Organigrama interno del PIT.

El tipo de Organigrama que se propone es “vertical”, es decir, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan los canales de comunicación, responsabilidad y de autoridad.

Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.

### Programa Institucional de Tutorías



***VI.- Objetivos y funciones de los órganos  
que integran el Programa Institucional de  
Tutorías (PIT).***

## **VI.- Objetivos y funciones de los órganos que integran el Programa Institucional de Tutorías (PIT).**

### **1. Programa Institucional de Tutorías (PIT).**

#### **Objetivo (s):**

Los objetivos del Programa Institucional de Tutorías en la UPN-Ajusco son:

- Asegurar la permanencia de los estudiantes
- Apoyar a su desempeño académico
- Contribuir a elevar la calidad del proceso formativo
- Impulsar el desarrollo integral a través de: Aprender a aprender, Aprender a ser, Aprender a hacer y Aprender a convivir.

#### **Funciones Específicas:**

- Contribuir a mejorar la calidad del proceso formativo de los estudiantes, mediante la utilización de estrategias de atención personalizada.
- Mejorar la actitud hacia el aprendizaje, mediante el fortalecimiento de los procesos motivacionales, favoreciendo la integración y compromiso con el proceso educativo.
- Estimular el desarrollo de habilidades y destrezas para la comunicación, las relaciones humanas, el trabajo en equipo y la aplicación de los principios éticos profesionales.

- Orientar sobre problemas escolares o personales que surjan durante el proceso formativo.
  
- Informar y sugerir actividades extracurriculares (dentro y fuera de la institución) que favorezcan un desarrollo personal e integral.
  
- Ofrecer apoyo y supervisión en temas de mayor dificultad en diversas asignaturas.

## 1.1 Coordinación del Programa Institucional de Tutorías (PIT).

### Objetivo (s):

- Planear, coordinar, y evaluar la operación y funcionamiento de la actividad tutorial dentro del PIT.
- Ser gestor y vincular las actividades de tutoría académica con los Coordinadores de las diferentes Áreas Académicas, docentes y los tutores.

### Funciones Específicas:

- Realizar las acciones necesarias para incrementar el equipo de tutores.
- Proporcionar presentaciones del PIT a los alumnos de nuevo ingreso.
- Informar permanentemente de los objetivos del PIT a toda la comunidad universitaria.
- Captar a los alumnos interesados a fin de proporcionar un tutor.
- Realizar el primer enlace del alumno con su tutor.
- Asignar y reasignar tutorados, además de notificar a su respectivo tutor de forma oficial.
- Organizar y dar seguimiento a los cursos o talleres que se realicen por parte del PIT.
- Evaluar los resultados obtenidos al final de cada curso-taller, con el fin de enriquecer y adecuar el curso a las necesidades de la Universidad.
- Ser promotor y organizador de forma conjunta con tutores el Plan de Trabajo Anual de Tutorías.
- Organizar y coordinar los cursos de capacitación para tutores (docentes) y tutores pares (alumnos 7-8 semestre o egresados).
- Informar y notificar a Secretaría Académica del funcionamiento del PIT.

### 1.1.1 Coordinación de Tutores.

#### Objetivo (s):

- Organizar, capacitar y coordinar a tutores profesores y tutores pares, para su buen funcionamiento dentro del PIT.

#### Funciones Específicas:

- Elaborar base de datos acerca de los cursos tutoriales.
- Manejar base de datos de los cursos tutoriales.
- Capacitar y supervisión a los prestadores de servicio social.
- Elaborar Informes a las autoridades correspondientes.
- Manejo de expedientes de tutores y estudiantes (tutorados).
- Apoyo en la planeación y organización de los cursos tutoriales.
- Apoyo Administrativo al PIT.
- Información a estudiantes con respecto al PIT.
- Presentación del PIT a estudiantes de primer ingreso.
- Logística de los cursos tutoriales (materiales didácticos, salones, horarios, carteles, listas de asistencia, constancias, etc.)
- Elaborar constancias para profesores y alumnos de la práctica tutorial.
- Conducción del curso a tutores de pares.
- Coordinación del Círculo de Lectores.
- Descargar sugerencias de alumnos y maestros para planear cursos futuros.
- Elaborar informe sobre cursos impartidos y alumnos que reciben constancias para la Dirección de Planeación de la Universidad.

### 1.1.1.2 Tutores Académicos.

#### Objetivo (s):

- Proporcionar el acompañamiento y asesoría correspondiente a su tutorado asignado hasta que él así lo requiera, con el fin de cumplir los objetivos del Programa.

#### Funciones Específicas:

- Respetar los días y horarios acordados para la tutoría.
- Mantener una relación personal con el tutorado, a fin de establecer un lazo de confianza que permita un ambiente favorable de trabajo.
- Realizar un diagnóstico sobre la situación académica, económica, familiar y de trabajo y personal del tutorado, para identificar las necesidades y si fuera el caso canalizar a otras instancias especializadas.
- Mantener confidencialidad en relación con la situación académica, personal y familiar del tutorado.
- Establecer un plan de trabajo que brinde respuestas educativas a las necesidades concretas del tutorado a su cargo.
- Dar seguimiento al plan de trabajo acordado con su (s) tutorado (s).
- Solicitar el cambio de tutorado en el momento en el que el tutor lo crea conveniente.
- Rendir un informe trimestral a la Coordinación del PIT, a fin de contar con los elementos para darle seguimiento al tutorado.

### 1.1.1.2 Área de Coordinación de Tutores Pares.

#### Objetivos:

- Organizar, capacitar y coordinar a los tutores pares, proporcionándole las herramientas necesarias para su buen funcionamiento dentro del PIT.

#### Funciones Específicas:

- Capacitación a tutores profesores
- Conducción del curso a tutores profesores y tutores de pares
- Coordinadora del grupo de tutores de pares
- Impartir cursos tutoriales
- Profesora en seminarios de 7 y 8 semestre en Psicología Educativa  
Tutora
- Asesoría de Tesis.
- Logística de los cursos tutoriales
- Información a estudiantes con respecto al PIT

### **1.1.2.1 Tutores Pares.**

#### **Objetivos:**

- Proporcionar el acompañamiento correspondiente a su tutorado asignado hasta que él así lo requiera, con el fin de cumplir los objetivos del Programa.

#### **Funciones Específicas:**

- Respetar los días y horarios acordados para la tutoría.
- Mantener una relación personal con el tutorado, a fin de establecer un lazo de confianza que permita un ambiente favorable de trabajo.
- Realizar un diagnóstico sobre la situación académica, económica, familiar y de trabajo y personal del tutorado, para identificar las necesidades y si fuera el caso canalizar a otras instancias especializadas.
- Mantener confidencialidad en relación con la situación académica, personal y familiar del tutorado.
- Establecer un plan de trabajo que brinde respuestas educativas a las necesidades concretas del tutorado a su cargo.
- Dar seguimiento al plan de trabajo acordado con su (s) tutorado (s).
- Solicitar el cambio de tutorado en el momento en el que el tutor lo crea conveniente.
- Rendir un informe trimestral a la Coordinación del PIT, a fin de contar con los elementos para darle seguimiento al tutorado.

### 1.1.3 Área de Cursos Tutoriales.

#### Objetivo (s):

- Planear y organizar el desarrollo de cursos tutoriales dentro del PIT, de manera que se satisfagan al máximo las necesidades de los usuarios.

#### Funciones Específicas:

- Elaborar base de datos acerca de los cursos tutoriales.
- Manejar base de datos de los cursos tutoriales.
- Capacitar y supervisión a los prestadores de servicio social.
- Elaborar Informes a las autoridades correspondientes.
- Manejo de expedientes de tutores y estudiantes (tutorados).
- Apoyo en la planeación y organización de los cursos tutoriales.
- Apoyo Administrativo al PIT.
- Información a estudiantes con respecto al PIT.
- Presentación del PIT a estudiantes de primer ingreso.
- Logística de los cursos tutoriales (materiales didácticos, salones, horarios, carteles, listas de asistencia, constancias, etc.)
- Elaborar constancias para profesores y alumnos de la práctica tutorial.
- Conducción del curso a tutores de pares.
- Coordinación del Círculo de Lectores.
- Descargar sugerencias de alumnos y maestros para planear cursos futuros.
- Elaborar informe sobre cursos impartidos y alumnos que reciben constancias para la Dirección de Planeación de la Universidad.

### **1.1.3.1 Unidad de Apoyo al Programa Institucional de Tutorías.**

#### **Objetivos:**

- Brindar apoyo a la Coordinación del PIT, así como a las demás Áreas que lo integran, contribuyendo a hacer más eficiente el PIT.

#### **Funciones Específicas:**

- Llamar a los tutorados para notificarles que se les ha sido asignado un tutor.
- Realizar la publicidad del PIT (carteles, folletos, etc.)
- Contestar el teléfono.
- Atender y dar informes a las personas que lo soliciten.
- Sacar copias de los documentos que se requieran.
- Difusión de las actividades realizadas por el PIT.
- Elaborar reseñas de documentos requeridos.
- Apoyar en la realización de cursos tutoriales.

## ***VII.- Bibliografía.***

## VII.- Bibliografía.

- UPN (2006). Secretaría Académica, Unidad Ajusco. Programa Institucional de Tutorías “Un proyecto en Construcción”. Elaborado por: Lilia Paz Rubio Rosas y Mercedes Murena Santos Santos.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín (1995). **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos**. 2ª ed. México: ECASA.

## **4.2 Propuesta de Manual de Procedimientos**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
SECRETARÍA ACADÉMICA  
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS

*MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL  
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT), DE LA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.*

NOVIEMBRE DE 2007



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
SECRETARÍA ACADÉMICA  
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS

*MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL  
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT), DE LA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.*

| Elaboró               | Presentó | Aprobó |
|-----------------------|----------|--------|
| <hr/> Omar José Ramos |          |        |

## **DIRECTORIO**

Silvia Ortega Salazar  
Rectoría

Aurora Elizondo Huerta  
Secretaría Académica

Manuel Montoya Bencomo  
Secretaría Administrativa

Prócoro Millán Benítez  
Dirección de Planeación

Juan Acuña Guzmán  
Dirección de Servicios Jurídicos

Javier Olmedo Badía  
Dirección de Difusión y Extensión Universitaria

Fernando Velázquez Merlo  
Dirección de Biblioteca y Apoyo Académico

Adalberto Rangel Ruiz de la Peña  
Dirección de Unidades UPN

Carretera al Ajusco N° 24 Col. Héroes de Padierna, Tlalpan C.P. 14200, Ciudad de  
México, D.F. [www.upn.mx](http://www.upn.mx)

|  |   |
|--|---|
|  <b>UNIVERSIDAD<br/>PEDAGÓGICA<br/>NACIONAL</b> | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|  | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO<br/>DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA<br/>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

## ***Introducción***

El presente Manual de Procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de funciones del Programa Institucional de Tutorías (PIT).

En este documento se encuentra registrada y transmitida la información básica referente al funcionamiento del PIT, facilitando de esta manera las labores de auditoría, control interno y su vigilancia, así como la conciencia en los miembros del PIT si el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Por lo anterior, el PIT pone disposición del personal que en él labora y de las personas interesadas, el presente documento, con el fin de que a través de éste se tenga una comprensión clara de la base legal, atribuciones, estructura orgánica y lo más importante de la secuencia para la realización de una actividad en específico dentro del PIT.

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

## ***I.- Antecedentes Históricos***

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

### **I.- Antecedentes Históricos.**

La Universidad Pedagógica Nacional como institución de Educación Superior elaboró por primera vez su Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) en 2002. La realización del PIFI es un requerimiento de política educativa que se impulsó desde la SEP-SESIC en 2001, como parte de las estrategias del programa educativo nacional.

En este instrumento de política educativa se contempla, entre otros aspectos, la creación de programas institucionales de tutorías en todas las instituciones de educación superior, como una estrategia para abatir la deserción y el rezago educativo de los estudiantes que cursan estudios superiores.

Es en este contexto, en el que la Secretaría Académica, a través de la Dirección de Docencia convoca a una reunión, el 18 de abril del 2002, en donde se planteó la necesidad de asistir a un curso sobre Programas Institucionales de Tutorías en las instalaciones de la ANUIES. Así del 29 al 31 de mayo del 2002 asistieron a diversas personas de las diferentes áreas de la UPN a este curso.

A partir de esto se constituye una Comisión Promotora para impulsar el proyecto.

La Comisión fue integrada por aquellas personas que habían asistido al curso en la ANUIES y que además estaban interesadas en él. Ellos se dieron a la tarea de elaborar el documento base para impulsar “El Sistema de Tutorías en la Universidad Pedagógica Nacional. Unidad Ajusco. Después de diversas reuniones y discusiones sobre la generación de este nuevo programa, el documento base

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

quedó listo en julio de 2002. Esta Comisión Promotora siguió tomando acuerdos y discutiendo los rumbos del programa de junio a octubre del mismo año. Después se transforma en Comisión Institucional del Programa de Tutorías y es ésta la que delineó y tomó las primeras decisiones relacionadas con la operación del programa.

Se tomaron tres decisiones importantes y que aún son la base de la operación del programa:

- g) Incluir a todos los estudiantes de la UPN, aunque se priorizaría a los estudiantes que gozaran de una beca PRONABES, dado que en el reglamento de esta beca lo sugiere como una forma de apoyo para la conservación de la misma.
- h) Los maestros que desearan participar tendrían que ser capacitados para la tarea a través de un curso-taller.
- i) La participación tendría que ser una elección libre, tanto para maestros como para estudiantes.

El 19 de febrero del 2003 se presentó por primera vez el Programa Institucional de Tutorías a la comunidad de estudiantes becados por PRONABES y a los maestros interesados. En enero del 2004 se disuelve la Comisión dado que las líneas generales de operación ya estaban dadas.

### **El Programa Institucional de Tutorías (PIT) en la UPN**

Desde su implementación el PIT siempre ha venido en permanente evolución y construcción contribuyendo en esta tanto profesores como alumnos, lo que origina que continuamente el programa sea retroalimentado.

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

La tutoría en la UPN *es un proceso de acompañamiento centrado en el propio estudiante y de esta manera contribuir a la formación integral del estudiante durante su trayectoria académica.*

Es importante señalar que en la UPN la tutoría se concibe como un modelo de intervención educativa, de esta forma se sustenta en teorías que responden al desarrollo y al aprendizaje del estudiante y en la implementación de diversas formas de intervención con estrategias de apoyo a los estudiantes para poder detectar y darle solución a posibles problemas que se llegarán a presentar.

El modelo de intervención esta regido por cuatro valores los cuales son las líneas a seguir de dicho programa:

- **Responsabilidad:** capacidad de responder a las propias necesidades y con ello fomentar el desarrollo de hábitos de estudio, autonomía e independencia en los procesos de formación de los estudiantes.
- **Respeto:** aceptación de las diferentes actores que participan en el proceso.
- **Colaboración:** interacción armónica entre los individuos involucrados, implicando un compromiso y respaldo entre ellos.
- **Libertad:** capacidad de elegir

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

## ***II.- Base Legal***

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

## II.- Base Legal

- Acuerdo número 31 con fundamento en los artículos 1., 6., fracciones I y VIII, del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, y 27 y 29 del Decreto que crea la Universidad Pedagógica Nacional.
- Plan Nacional de Educación 2001-2006, promueve los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional para mejorar la calidad de la educación superior.
- Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), 2002.
- Programa Nacional de Becas para la Educación Superior (PRONABES), 2004.

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

### ***III.- Atribuciones***

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

### **III.- Atribuciones**

#### **Propuesta de Reglamento Interno del Programa Institucional de Tutorías (PIT).**

#### **Capítulo I Marco Jurídico**

Artículo 1. El presente Reglamento se sustenta en las siguientes disposiciones normativas: Acuerdo número 31 con fundamento en los artículos 1., 6., fracciones I y VIII, del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, y 27 y 29 del Decreto que crea la Universidad Pedagógica Nacional.

#### **Capítulo II Disposiciones Generales**

Artículo 2. El presente reglamento establece y fija las bases para la realización del Programa Institucional de Tutorías en la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad- Ajusco.

Artículo 3. El tutor de la Universidad Pedagógica Nacional, el docente que cumpla con el perfil establecido por el programa.

Artículo 4. El cuerpo de tutores se integra por todos los profesores de base de la UPN-Unidad Ajusco.

Artículo 5. La tutoría es el proceso que tiene como función brindar al estudiante, en forma individual o grupal una atención especializada, integral y sistemática, a través de los profesores de la universidad que para tal fin hayan sido designados como tutores, con el propósito de facilitar su incorporación al medio universitario y académico; reforzar el proceso enseñanza - aprendizaje; orientar y asesorar en la definición de su plan de estudios y en todas aquellas actividades que complementen su desarrollo académico; en caso de situaciones personales del Tutorado, tales como procesos de formación personal, proyectos de vida, aspectos psicológicos, médicos y sociales, mismos que deberán ser canalizados en los casos que así lo demanden, a otras instancias y, en general, guiar y dar seguimiento en el desarrollo académico y personal del estudiante tutorado.

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

Artículo 6. La tutoría entre pares consiste en el acompañamiento por parte de un alumno de 7, 8 semestre o ya egresado de cualquier licenciatura al estudiante de 1 y 2 semestre, con el objetivo de proporcionarles herramientas para que se adapte a la vida universitaria, favoreciendo su proceso de socialización y aprendizaje.

Artículo 7. Es tutorado todo alumno inscrito en la Universidad Pedagógica Nacional que tiene derecho a: recibir una formación integral de la Institución, a ser orientado, informado y auxiliado en gestiones propias de su actividad académica.

### **Capítulo III Estructura del Programa Institucional de Tutorías**

Artículo 8. El Programa Institucional tiene por objetivos:

- Asegurar la permanencia de los estudiantes
- Apoyar a su desempeño académico
- Contribuir a elevar la calidad del proceso formativo
- Impulsar el desarrollo integral a través de: Aprender a aprender, Aprender a ser, Aprender a hacer y Aprender a convivir.

Artículo 9. El Programa Institucional de Tutorías es organizado y coordinado de manera interna.

Artículo 10. La evaluación del Programa Institucional de Tutorías estará a cargo del mismo y de la Secretaría Académica quién será la encargada de evaluar globalmente los resultados del programa.

### **Capítulo IV Del Cuerpo de Tutores**

Artículo 11. Para que un docente forme parte del Cuerpo de tutores deberá cumplir con el siguiente perfil:

- Ser profesor investigador dictaminado de tiempo completo, medio tiempo preferentemente o de acuerdo a las necesidades de su Área Académica.
- Tener la formación y grado académico afín al área del conocimiento que otorga el área Académica de adscripción.

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

- Conocer y manejar la normatividad y estructura académica de la Universidad Pedagógica Nacional.
- Conocer y manejar los lineamientos y estructura académica de la misma, así como los planes y programas de estudio afines al Área Académica de la cual pertenezca.
- Haber concluido satisfactoriamente el Curso de Formación de tutores académicos.
- Poseer la información del ejercicio profesional inherente a la carrera de los tutorados.
- Tener vocación de servicio y estar comprometido con los fines de la Universidad Pedagógica Nacional.
- Tendrá las siguientes habilidades:
  - a) Impulsar la formación reflexiva del tutorado.
  - b) Fomentar en el alumno una actitud crítica e inquisitiva.
  - c) Promover las condiciones para que el alumno presente planteamientos a sus dudas y par que las resuelva, muestre las vías y caminos que ha seguido para su resolución.
  - d) Explorar y promover las competencias y capacidades de estudio en el alumno, para desarrollar su autonomía en el estudio.
  - e) Identificar los problemas académicos y personales que afecten el desarrollo académico del alumno, con la finalidad de orientarlo hacia el lugar que le pueden apoyar.

### **Capítulo V**

#### **Del coordinador del Programa Institucional de Tutorías**

Artículo 12. El Coordinador del Programa Institucional de Tutorías de la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad-Ajusco, deberá cumplir con el siguiente perfil:

- a) Ser profesor investigador de tiempo completo
- b) Cumplir con los demás requisitos ya establecidos para ser tutor.
- c) Tener un amplio conocimiento de la estructura académico-administrativa de la Universidad Pedagógica Nacional, así como de las disciplinas que en ella se imparten.

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

Artículo 13. El Coordinador del Programa Institucional de Tutorías, será nombrado por el director del Área Académica correspondiente, de entre los integrantes de una terna propuesta para tal efecto por los tutores académicos de la misma.

Artículo 14. El Coordinador del Programa Institucional de Tutorías, durará en su cargo por un periodo de dos años, pudiendo ser nombrado nuevamente. La remoción del Coordinador deberá ser por renuncia del mismo, o a solicitud expresa de la mayoría de sus representados, o por decisión de la Dirección correspondiente.

## **Capítulo VI Organización**

Artículo 15. El servicio que se brinde a través del Programa Institucional de Tutorías, comprende: la orientación sobre los procedimientos que el Tutor juzgue conveniente canalizar, seguimiento de la trayectoria de los Tutorados desde su ingreso a la Universidad hasta su titulación; en problemas de orientación vocacional, educativa y psicológica; bolsa de trabajo, becas, servicio médico, desarrollo deportivo; coordinación de programas para alumnos de alto rendimiento, de cursos remediales y de talleres de apoyo en diversas áreas del conocimiento y todos aquellos servicios que en su momento demande la formación integral de los estudiantes.

Artículo 16. El Programa Institucional de Tutorías contará con los mecanismos de información y la infraestructura, necesarios para facilitar la actividad e interacción de los tutores y el resto de los docentes.

Artículo 17. Es responsabilidad del Programa Institucional de Tutorías, realizar, coordinar y evaluar los cursos de interés a la población estudiantil, con el fin de satisfacer sus necesidades, así como de expedir las constancias que acrediten los mismos.

## **Capítulo VII Servicios de Tutoría**

Artículo 18. Los alumnos podrán solicitar el servicio de Tutoría en cualquier momento de su trayectoria estudiantil.

Artículo 19. El servicio de tutoría se otorgará al alumno mediante previa cita acordada con el Tutor asignado.

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

Artículo 20. El objetivo de la evaluación de las tutorías tiene como propósito fortalecer aciertos y corregir errores que permitan consolidar la Comisión Institucional de Tutorías.

Artículo 21. Será motivo de evaluación:

- a) La elaboración del plan de trabajo de la actividad tutorial, su aplicación y la entrega del informe final.
- b) Las actividades desarrolladas por el tutor respecto a: información, orientación y atención a los alumnos, conforme el plan de acción tutorial.
- c) Los instrumentos normativos que rigen la actividad tutorial.

Artículo 22. Respecto a los que se someten a la evaluación:

El tutor será evaluado por:

- a) Sus tutorados
- b) El Coordinador del Programa Institucional de Tutorías

El Coordinador del Programa Institucional de Tutorías será evaluado por:

- a) Los tutores a su cargo
- b) Por el Director del área correspondiente.

Artículo 23. Los tutores que resulten favorecidos con la evaluación, serán motivo de reconocimiento por la Dirección correspondiente.

Artículo 24. En el caso de que el tutor no resulte favorecido con la evaluación, el Programa implementará en conjunto con el tutor involucrado acciones de retroalimentación para alcanzar niveles óptimos de su actividad tutorial.

## **Capítulo VIII ARTÍCULOS TRANSITORIOS**

Artículo 25. El presente reglamento entra en vigor a partir de la fecha de aprobación por las instancias pertinentes y su correlativa publicación.

Artículo 26. El presente Reglamento es de aplicación general para todos los tutores de la Universidad Pedagógica Nacional.

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

#### ***IV.- Estructura Orgánica.***

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

#### IV Estructura Orgánica

1. Programa Institucional de Tutorías (PIT).
  - 1.1 Coordinación del Programa Institucional de Tutorías.
    - 1.1.1 Área de Asignación de Tutores.
      - 1.1.1.2 Tutores Académicos.
    - 1.1.2 Área de Coordinación de Tutores Pares.
      - 1.1.2.1 Tutores Pares.
    - 1.1.3 Área de Cursos Tutoriales.
      - 1.1.3.1 Unidad de Apoyo al Programa Institucional de Tutorías.

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

## ***V.- Organigrama***

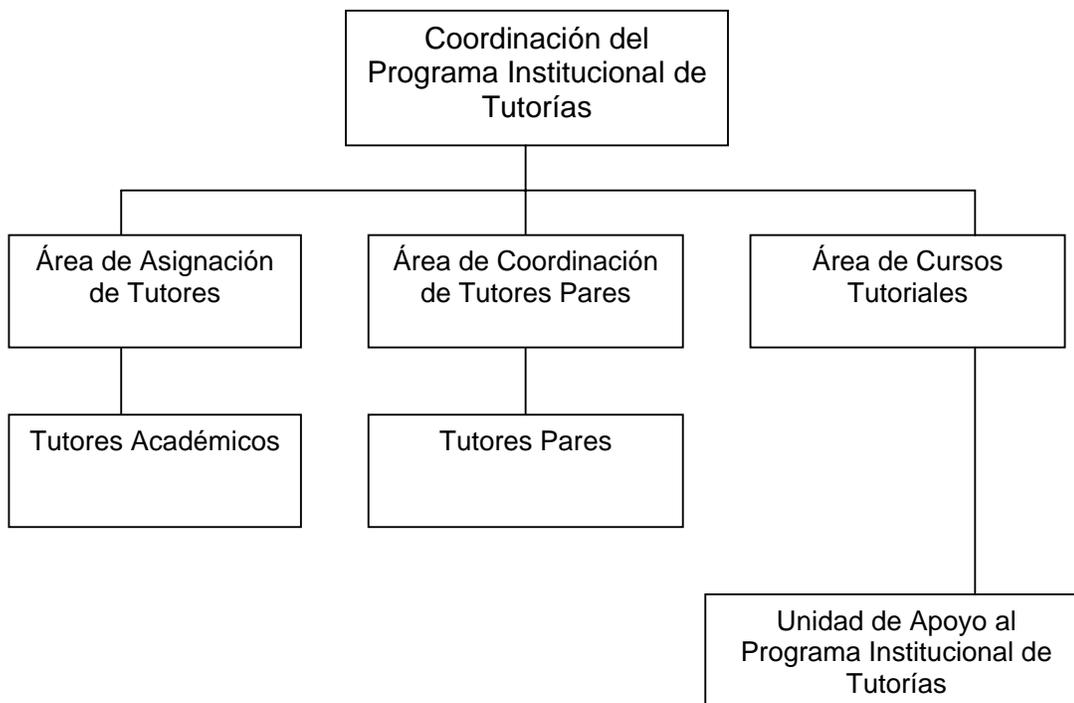
|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

### V.- Propuesta de Organigrama interno del PIT.

El tipo de Organigrama que se propone es “vertical”, es decir, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan los canales de comunicación, responsabilidad y de autoridad.

Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.

### Programa Institucional de Tutorías



|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

## ***VI.- Alcance.***

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

### **VI.- Alcance.**

El presente Manual de Procedimientos permitirá conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos para la ejecución de actividades en particular dentro del PIT.

El documento es de gran importancia ya que en él se simplificarán la realización de tareas, indicando a los consultores lo que deben hacer y cómo deben hacerlo al realizar una actividad en específico.

Este Manual abarca desde los pasos a seguir para organizar cursos de capacitación para tutores, inscripción a cursos tutoriales, pasos para entregar constancias de cursos tutoriales, procedimientos para asignación de tutor y finalmente los pasos a seguir para la realización de cursos tutoriales.

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

***VII.- Descripción de las actividades a realizar dentro del PIT.***

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

## VII.- Descripción de las actividades a realizar dentro del PIT.

- **Organización del curso de capacitación para tutores.**
  1. Publicación de la convocatoria por parte de Secretaría Académica.
  2. Sacar las copias del curso de tutores. Mas un juego del Reglamento de UPN en cada carpeta.
  3. Sacar copias del Cuestionario básico para tutores.
  4. Sacar copias del formato: Líneas de trabajo de los tutores.
  5. Sacar copias para la evaluación final del curso.
  6. Pedir carpetas de tres aros de medida 1 ½" 3,8 cm para 300 hojas de color blanco.
  7. Perforar las copias del curso y armar las carpetas.
    - 7.1 En cada carpeta deberán ir dos discos de 3/2 con los Instrumentos (CHAEA, EDAOM, Autoestima) Directorio de Instituciones de apoyo externas. Directorio de Servicios de la UPN. Reglamento PRONABES. Bitácora de acción tutorial, informe de tutoría.
  8. Imprimir carátulas y letreros para las costillas de las carpetas.
  9. Imprimir la carta descriptiva para el curso.
    - 9.1 Revisarla y corregir las modificaciones que los coordinadores del curso se le hagan para la nueva edición.
  10. Elaborar e imprimir listas de asistencia al curso, una por día.
  11. Pedir la cafetería y papelería que haga falta
  12. Solicitar el espacio físico para el curso, conseguir laptop y cañón.
  13. Mandar correo a los profesores que se hayan inscrito antes de la convocatoria para informarles de las fechas y horarios del curso.
  14. Elaborar documentos PIT para los invitados al curso de tutores.
  15. Elaborar constancias y enviarlas a firma a Secretaría Académica.
  16. Procesar en Excell la evaluación del curso de tutores.
  17. Procesar información sobre líneas de trabajo de tutores.
  18. Pasar cuestionarios de tutores a la base de datos.
  19. Procesar información sobre líneas de trabajo de tutores.
    - 19.1 Incluir correos electrónicos en correo de tutorías y el de la coordinadora del Programa Lilia Paz Rubio Rosas.
  20. Abrir expediente por cada tutor y archivarlos.

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

21. Realizar un listado de cubículos y extensiones de los tutores y agregarlos al directorio visible.
22. Realizar gráficas en excell. Años de experiencia docente, años de experiencia en UPN y grado académico.
23. Hacer tarjetas de localización de los tutores.

▪ **Inscripción a cursos tutoriales.**

1. Pasos a seguir para la inscripción a cursos tutoriales.
2. Verificar las listas de esperas para cursos tutoriales.
3. Comunicar a los estudiantes qué cursos hay y quién es el tutor a cargo.
  - 3.1 Pedir su matrícula, nombre (comenzando por el apellido paterno), su correo electrónico y un teléfono para localizarlos (CON LETRA CLARA).
4. Se abre el curso.
5. Comunicar a los estudiantes qué cursos hay, quién es el tutor a cargo, las fechas y el salón donde se impartirá el curso.
6. En una lista formal.
7. Apuntar: matrícula, nombre (comenzando por el apellido paterno), si son o no becarios, semestre y licenciatura (CON LETRA CLARA).

▪ **Pasos para entregar constancias de cursos tutoriales.**

1. Preguntar al alumno su nombre, el curso y la fecha en que lo tomó.
2. Buscar la constancia correspondiente en la caja roja.
3. Buscar el nombre correspondiente en la lista, para que la firme y escriba la fecha en que recibió la constancia.
  - 3.1 Si su nombre no está subrayado con marcador verde o amarillo, no tiene constancia porque faltó a una o más sesiones.
4. Darle al compañero un formato de evaluación del curso y pedir que lo conteste (si es el caso).
5. Entregar la constancia.

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

6. Guardar en el fólder de donde se sacó la constancia el formato de evaluación del curso.

▪ **Procedimientos para asignación de un tutor.**

1. Los estudiantes llegan a solicitar tutor.
2. Preguntarles si saben ¿qué es un tutor?, debido a que algunos no conocen cuál es la función del mismo.
3. Preguntar si ya habían hecho alguna vez una solicitud de tutoría, porque si es así sólo se necesita llenar un formato de cambio de tutor.
4. Se le da una explicación, mencionando en qué les puede ayudar el tutor, las dos modalidades de tutoría y entregar un tríptico sobre el PIT.
5. Se les entrega una solicitud
  - 5.1 Cuando nos entregan la solicitud, checar que el apartado de datos generales este llenada en su mayoría.
7. Pedirles una fotografía y una copia del último historial académico.
8. A los estudiantes de primero, en sustitución del historial académico le pedimos copia de su certificado de preparatoria.
9. Informarles que en un lapso máximo de dos semanas nosotros le llamaremos para confirmar su asignación.
10. Poner la solicitud en un fólder nuevo, escribiendo en la pestaña el nombre del estudiante, empezando por los apellidos.
11. Dejar la solicitud en la charola de la entrada.
12. Los expedientes de los estudiantes a los que se les asigno tutor, se llevan a la oficina, pidiéndole a alguien que les llame por teléfono para confirmar la asignación.
13. Comunicar al estudiante que se le fue asignado un tutor.
14. El estudiante llega al PIT para culminar su proceso de asignación de tutor.
15. Se busca su expediente y se la hace firmar su hija de contacto.
16. El expediente se deja en la charola de entrada para que la coloquen en el archivero de “en espera de ficha de contacto”.
17. El estudiante trae su hoja de contacto.
18. La hoja de contacto de deja en la charola de entrada para ser archivada

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

▪ **Pasos a seguir para la realización de cursos tutoriales.**

1. Hacer una invitación vía Internet a los profesores interesados en impartir un curso; solicitando nombre del curso, días, horario y número de alumnos que inscribiremos.
  - 1.1 Mandar lista de propuestas de cursos que los estudiantes hacen, incluir fecha de inicio y fin para los cursos.
2. Colocar letreros en diferentes lugares de la universidad invitando a los estudiantes a participar en los cursos que sean de su interés.
  - 2.1 Los carteles se hacen en rotafolios con el nombre de los cursos abiertos, la fecha de inicio, y dónde se pueden inscribir, se pegan en la cafetería, comedor, puerta principal de servicios escolares.
3. Hacer volantes con la misma información de los letreros y repartirlos a la población estudiantil.
  - 3.1 Se hace un diseño con la misma información de los rotafolios y se imprime, se mandan a cortar a reprografía y se reparten a la población estudiantil.
4. Dentro de la oficina de Tutorías pegar una lista de los cursos, con su respectivo horario y tutor en lugares visibles para los estudiantes.
  - 4.1 Los letreros tienen que estar en la mesa de recepción, la entrada de la oficina y un pizarrón a la vista de las estudiantes. Cuando un curso se llena, marcarlo con color fluorescente y dejar de inscribir.
5. Hacer lista de inscripción para estudiantes
  - 5.1 La lista debe tener nombre del curso, tutor, horario y salón. No dejar que los estudiantes se inscriban solos, nosotros los inscribimos, con letra clara.
6. Pedir a los profesores que van a dar curso, vía Internet, una lista del material que vayan a utilizar durante el curso (se alistan desde fotocopias, rotafolios, plumones, lápices, etc).
  - 6.1 Armar juegos de copias.
7. Armar un paquete con el material que el tutor va a utilizar en el curso, listo para que él venga a recogerlo, incluida la lista de asistencia
8. Colocar en la puerta de cada salón el nombre del curso, nombre del tutor, horario y días en los que se impartirá.
  - 8.1 Hacer el letrero con el nombre, horario y tutor del curso, pegarlo en el salón correspondiente unos minutos antes del inicio del curso.
9. Preparar las evaluaciones de los cursos, tanto para estudiantes como para tutores
  - 9.1 Sacar copias del formato, colocar un paquete de los formatos, según el número de estudiantes inscritos. También se anexa una evaluación del profesor
10. Repartir las evaluaciones al finalizar cada curso

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

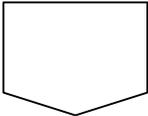
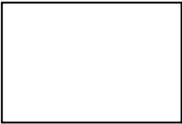
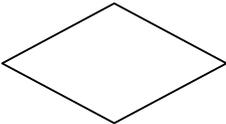
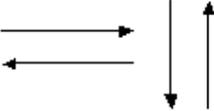
- 10.1 Ir a cada salón el día que termina el curso para entregar las evaluaciones al profesor. Si hay prestadores de Servicio. Social inscritos en un curso, ellos se encargaran de esa labor
11. Recibir listas de asistencia y evaluaciones
12. Hacer constancia para tutores que impartieron curso y estudiantes
- 12.1 Entregárselas a la Coordinadora del PIT Lilia Paz Rubio Rosas para que las firme y posteriormente Secretaría Académica.
13. Pedirle a los profesores vía e-mail, que pasen a firmar las constancias de los estudiantes.
14. Sacar copias de todas las constancias de los estudiantes para posteriormente mandarlas al Comité de PRONABES.
15. Colocar en un fólder las constancias ya firmadas con su lista de asistencia
- 15.1 En la pestaña se pone el nombre del curso, tutor y turno, primero va la lista de asistencia y luego las constancias, si es posible en orden alfabético.
16. Se avisa a profesores y estudiantes que pueden pasar a recoger sus constancias.

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

***VIII.- Gráficas o simbología utilizada en los diagramas de flujo.***

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

### VIII.- Gráficas o simbología utilizada en los diagramas de flujo.

|   |  |
|---|--|
|    | <b>Comienzo o final de proceso:</b> en su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo. |
|    | <b>Conecta el mismo proceso con otra página:</b> En su interior no se anota nada solo informa que el mismo proceso sigue en otra página.                                   |
|   | <b>Actividad:</b> Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso. Puede tener muchas entradas, pero solo una salida   |
|  | <b>Información de apoyo:</b> Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad ( datos para realizarla )                                       |
|  | <b>Decisión:</b> Indicamos puntos en que se toman decisiones: sí o no.   |
|  | <b>Conexiones de pasos o flechas:</b> Muestran dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos.   |

|  |   |
|--|---|
| <p>UNIVERSIDAD<br/>PEDAGÓGICA<br/>NACIONAL</p> | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|  | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p><b>Documento:</b> Se utiliza este símbolo para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso.</p> |
|--|---|

|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

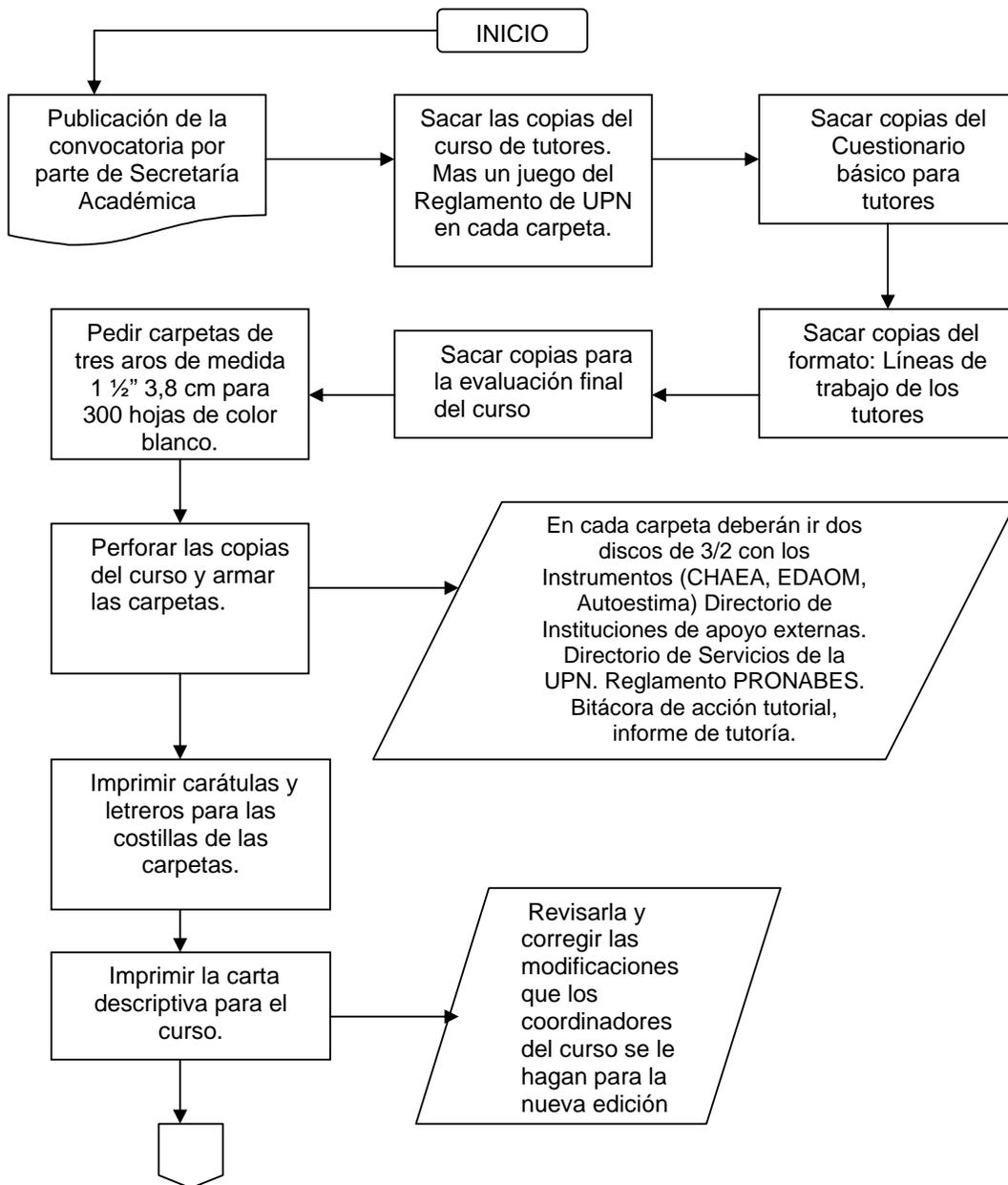
***IX.- Diagramas de flujo de las actividades realizadas en el PIT.***

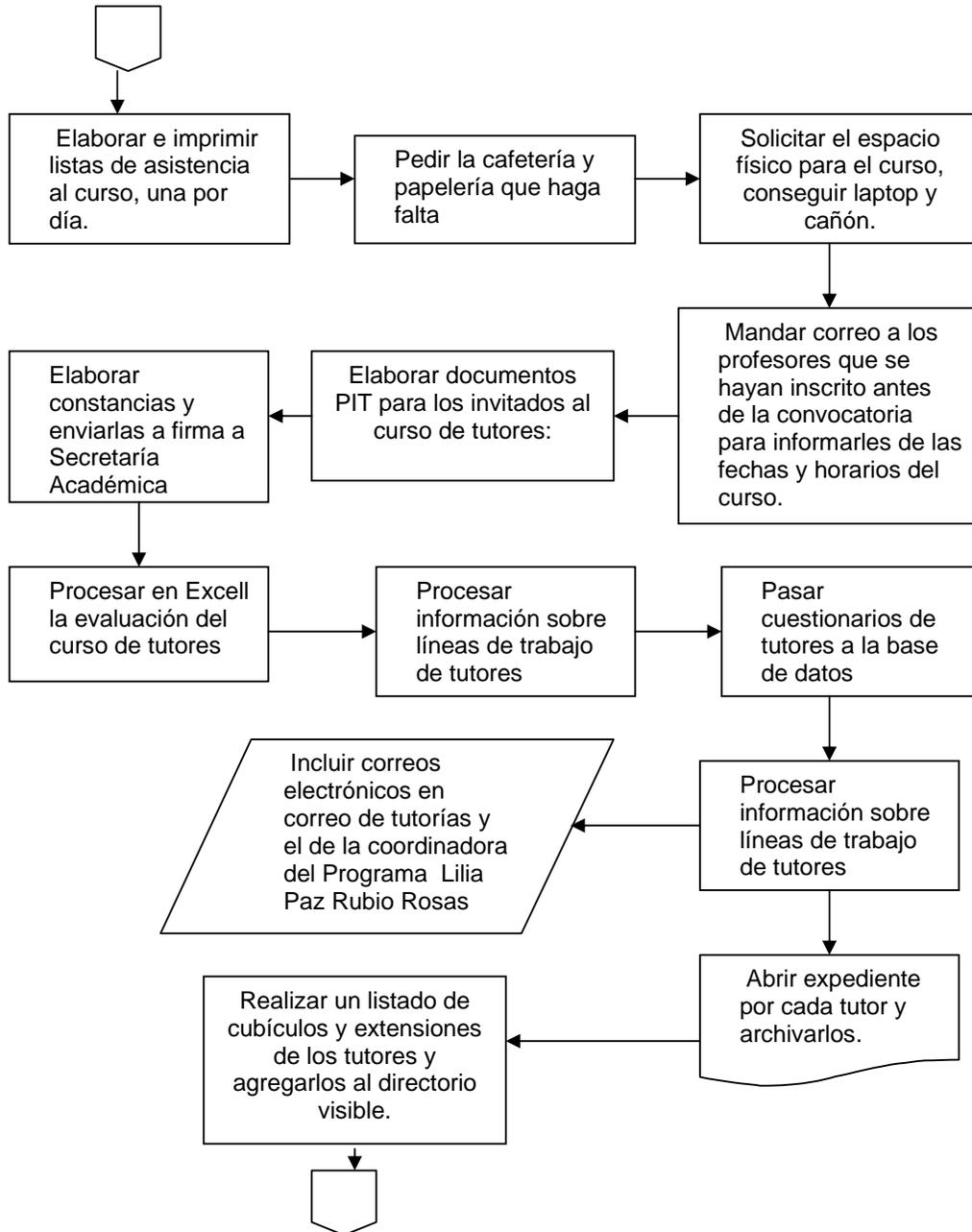
|  |   |
|--|---|
|  <b>UNIVERSIDAD<br/>PEDAGÓGICA<br/>NACIONAL</b> | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|  | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO<br/>DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA<br/>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

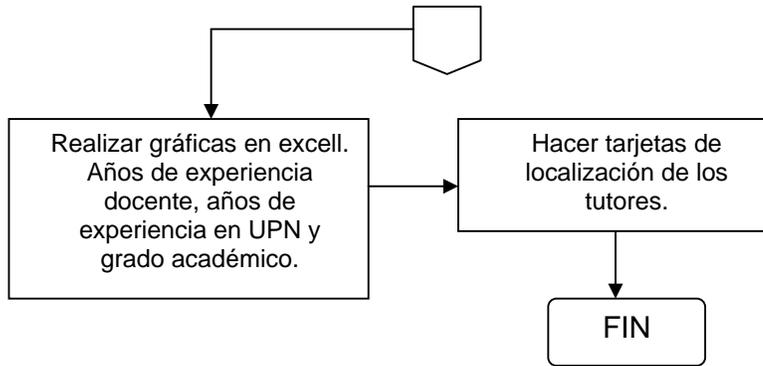
**IX.- Diagramas de flujo de las actividades realizadas en el PIT.**

- **Organización del curso de capacitación para tutores.**
- **Inscripción a cursos tutoriales**
  
- **Pasos para entregar constancias de cursos tutoriales**
- **Procedimientos para asignación de tutor**
  
- **Pasos a seguir para la realización de cursos tutoriales.**

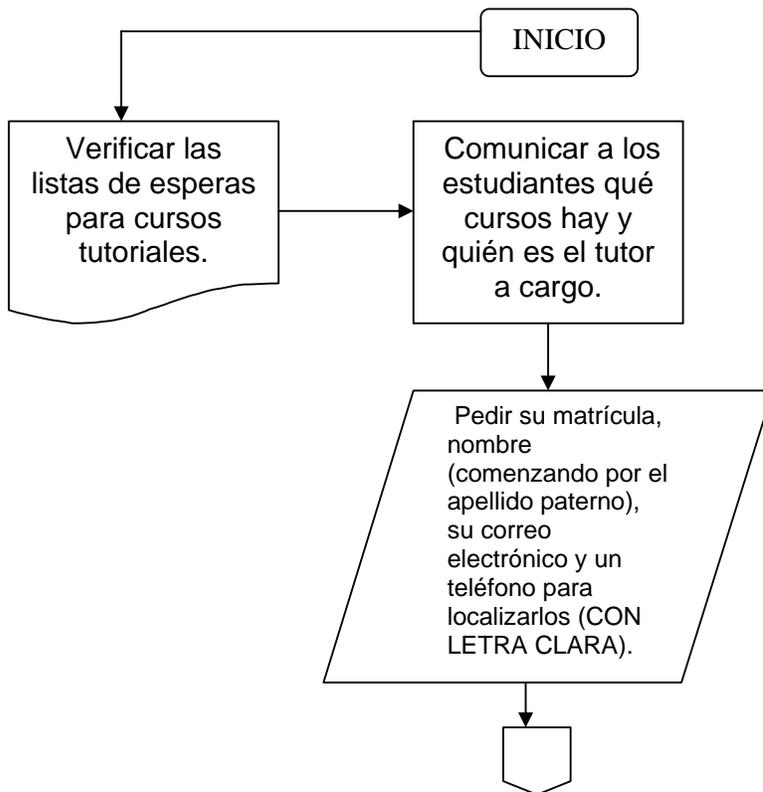
### ORGANIZACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACION PARA TUTORES

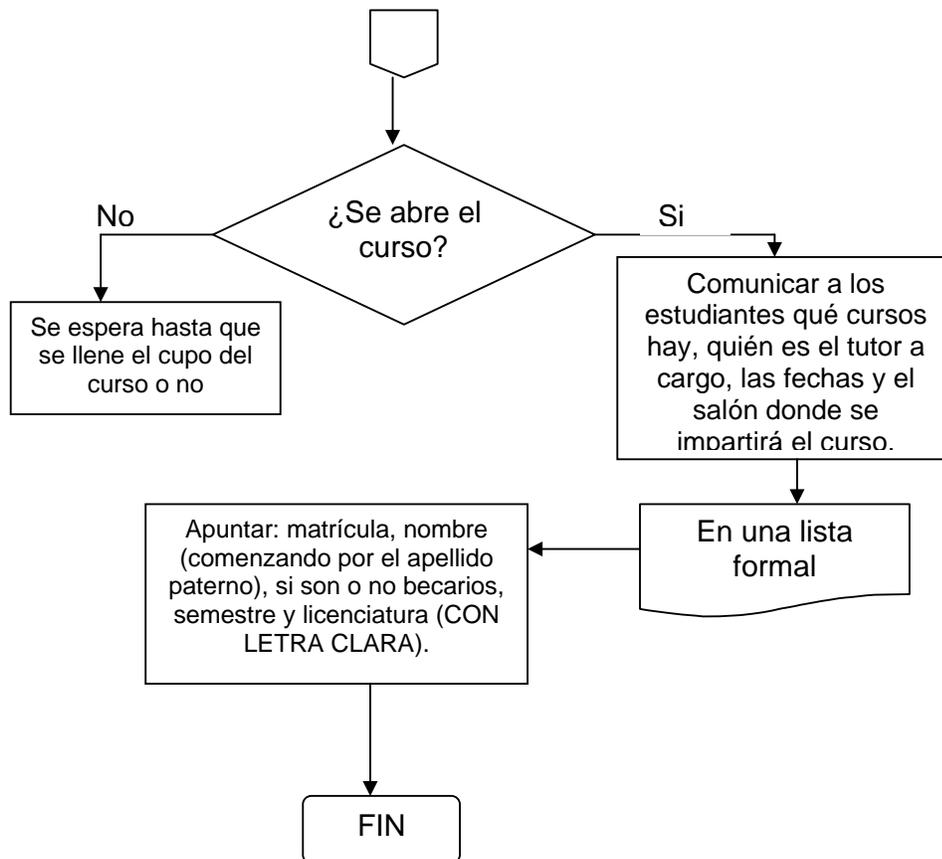




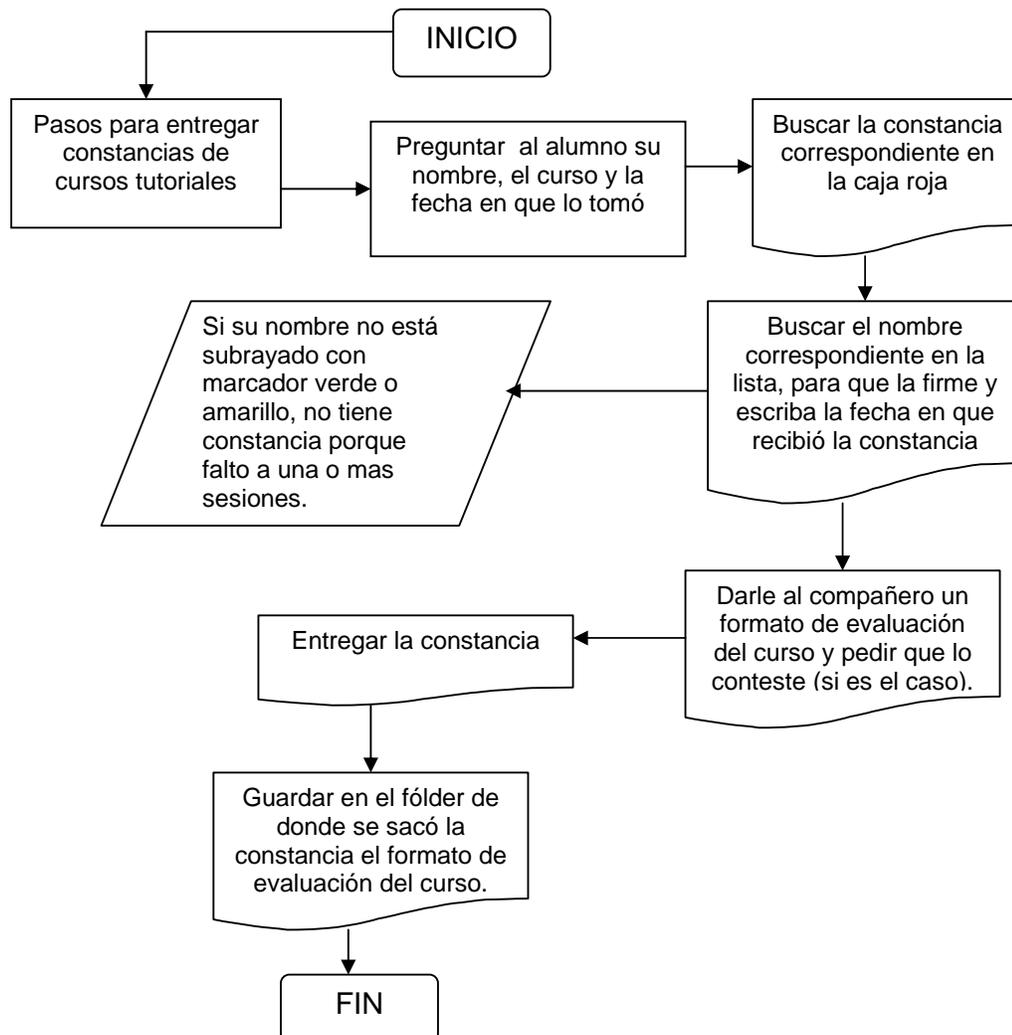


### INSCRIPCIÓN A CURSOS TUTORIALES

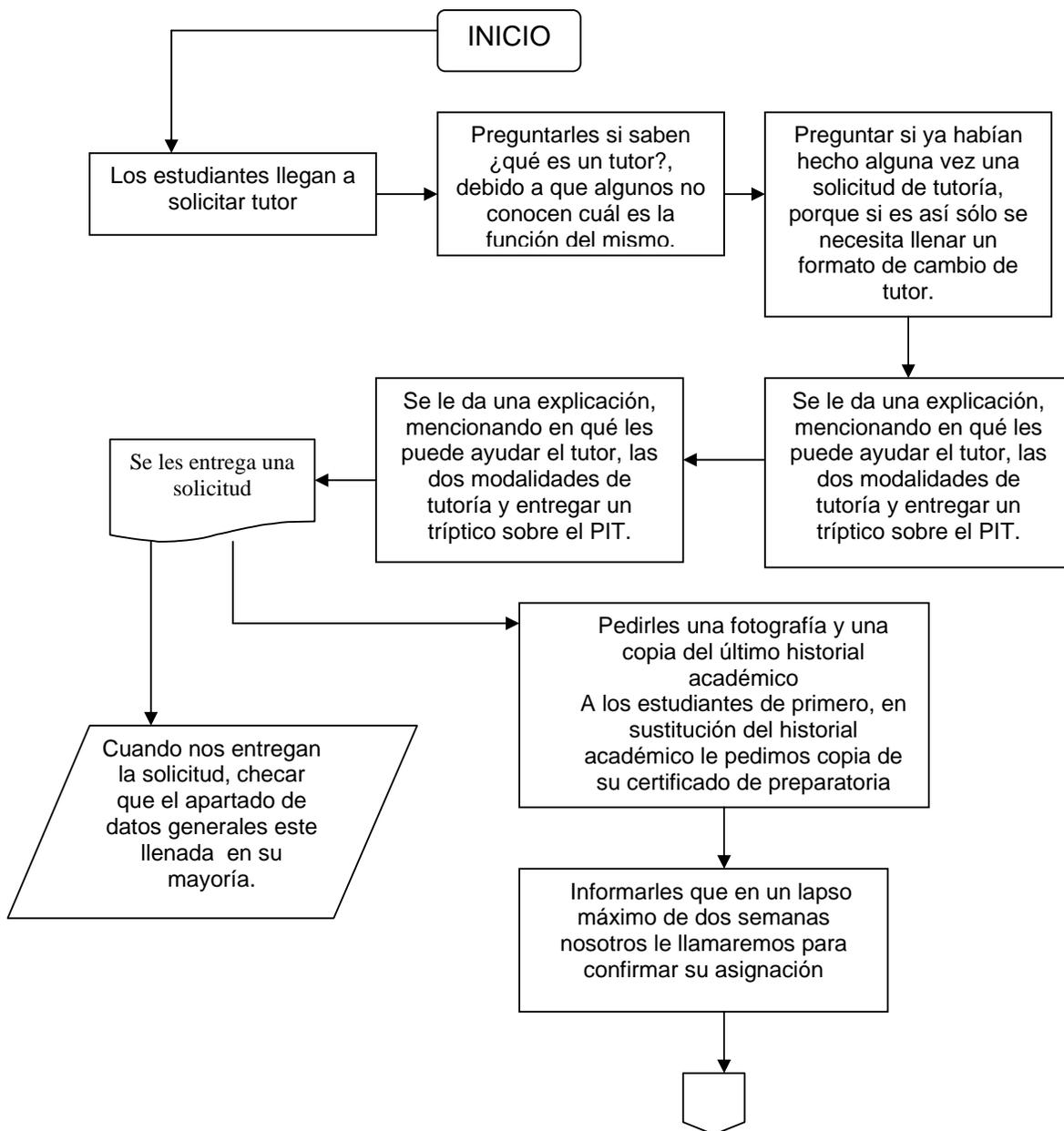


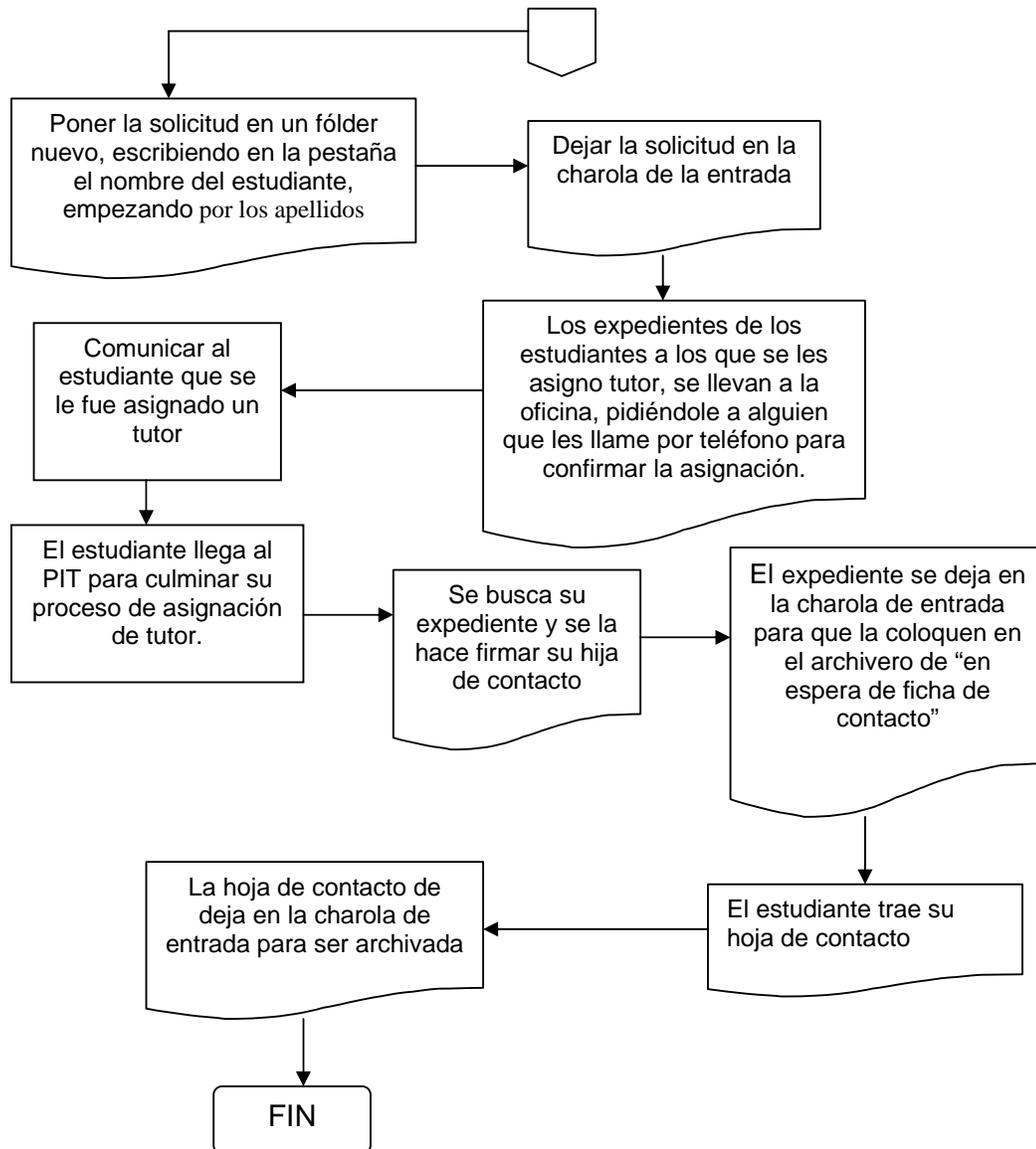


### PASOS PARA ENTREGAR CONSTANCIAS DE CURSOS TUTORIALES

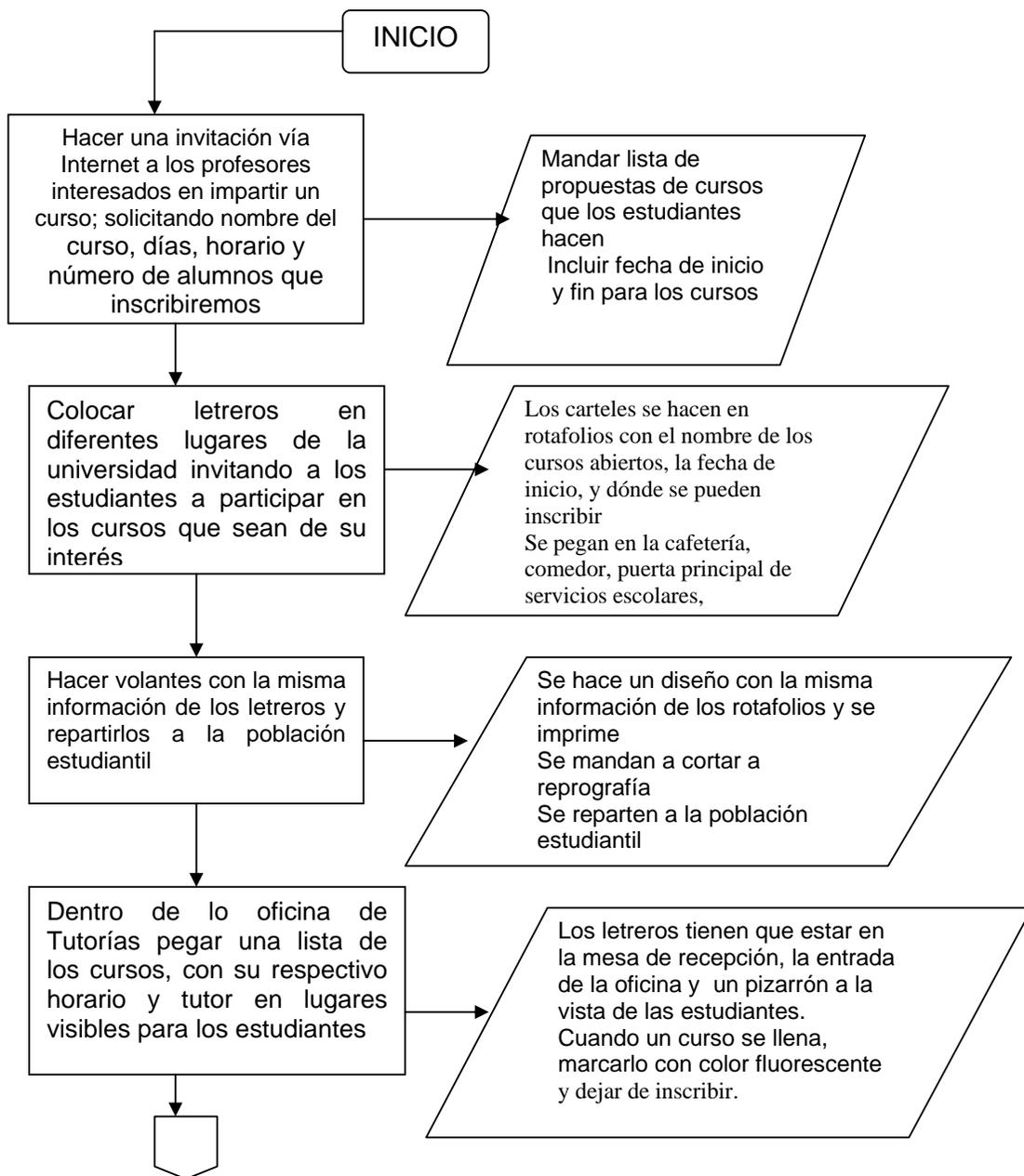


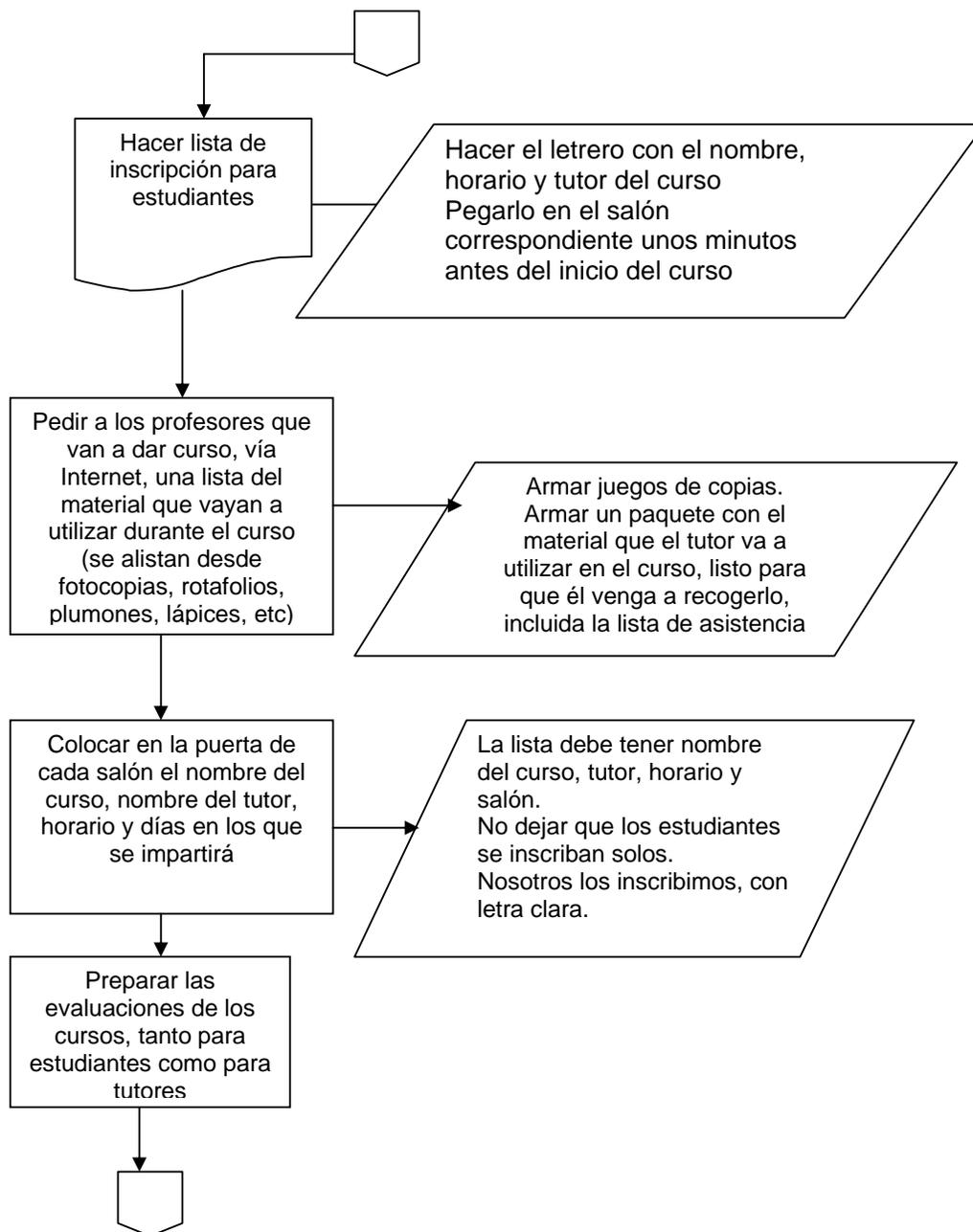
### PROCEDIMIENTOS PARA ASIGNACIÓN DE TUTOR

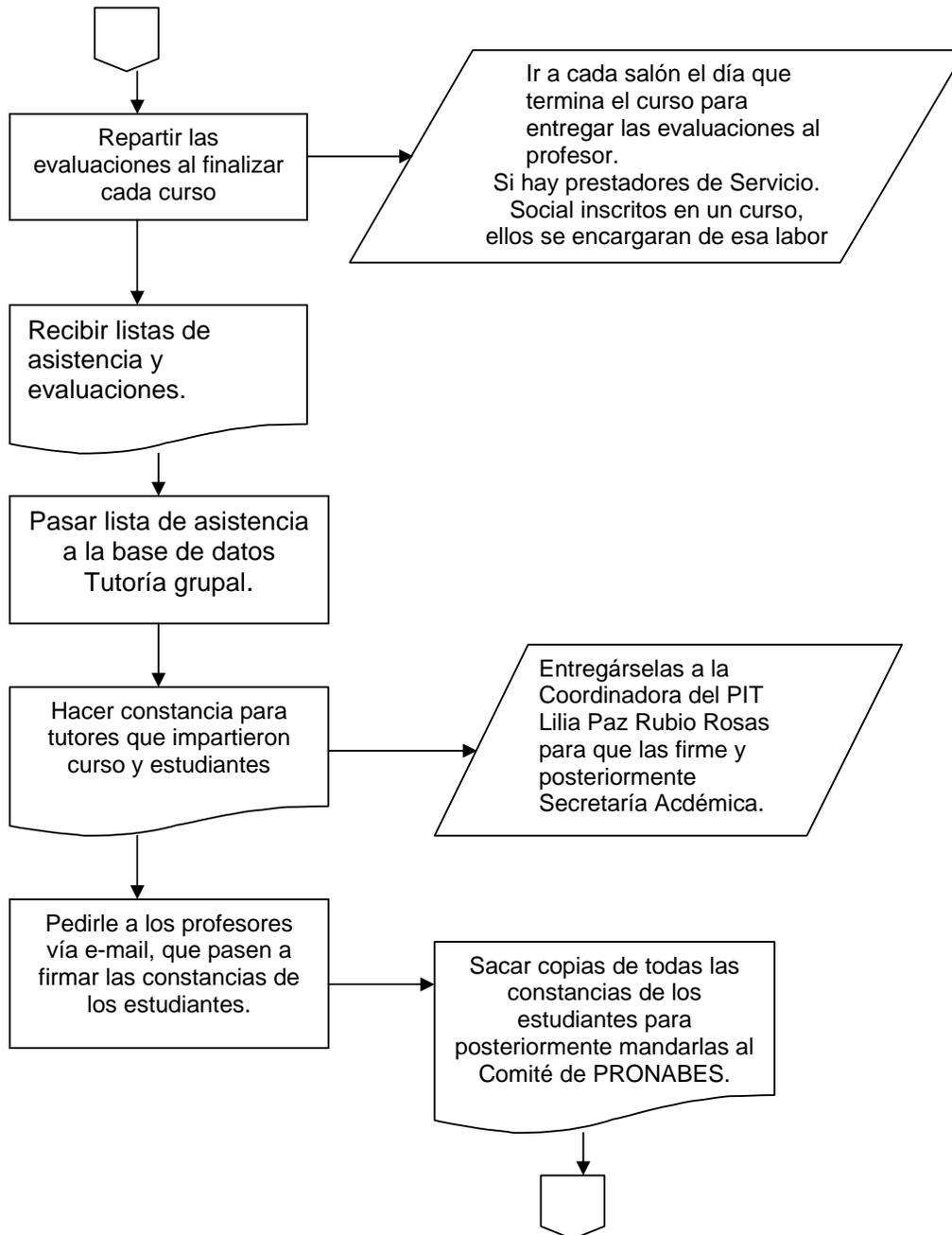


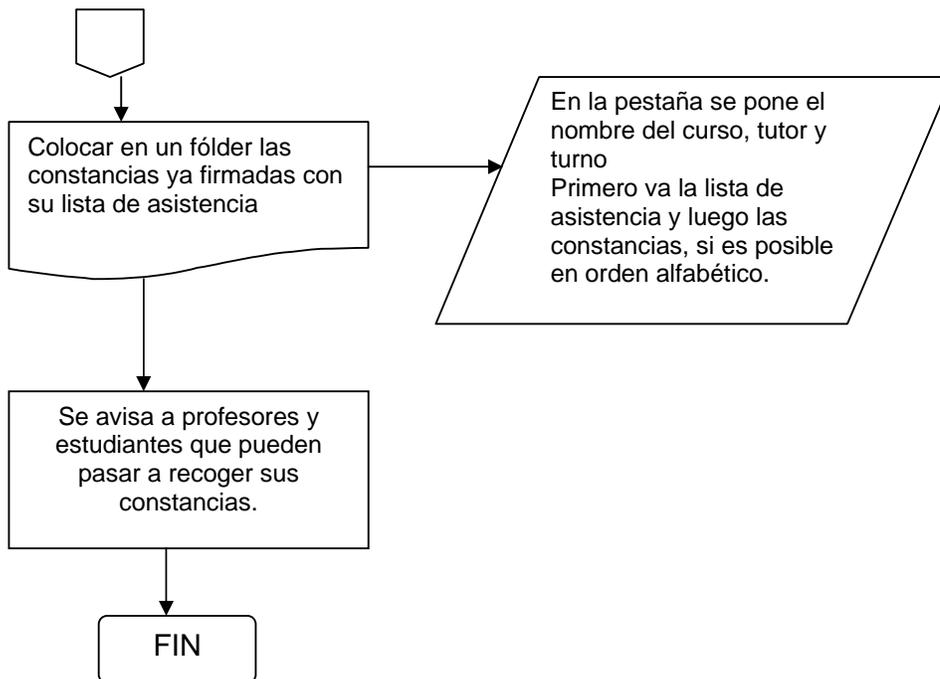


**PASOS A SEGUIR PARA LA REALIZACIÓN DE CURSOS TUTORIALES.**









|   |   |
|---|---|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |
|   | <b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b> |

## ***X.- Bibliografía.***

|  |  |
|--|--|
|  <p>UNIVERSIDAD<br/>PEDAGÓGICA<br/>NACIONAL</p> | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>  |
|  | <p><b>PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS (PIT) DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD-AJUSCO.</b></p> |

### X.- Bibliografía.

- UPN (2006). Secretaría Académica, Unidad Ajusco. Programa Institucional de Tutorías “Un proyecto en Construcción”. Elaborado por: Lilia Paz Rubio Rosas y Mercedes Murena Santos Santos.
  
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín (1995). **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos**. 2ª ed. México: ECASA.

## CONCLUSIONES

Actualmente muchas de las Instituciones de Educación Superior tanto públicas como privadas, han puesto en práctica diversas fórmulas para retener a los alumnos, que van desde instrumentar programas de atención personalizada o de grupos, cuyo propósito básico es atender mejor a los estudiantes y detectar con oportunidad las causas que pueden incidir en su bajo rendimiento o en la deserción escolar. La Universidad Pedagógica Nacional, Unidad-Ajusco, no ha sido la excepción y desde 2003 puso en marcha el Programa Institucional de Tutorías (PIT).

La investigación se centro en la parte administrativa del PIT y a través de un cuestionario y la observación directa con los procesos nos dimos cuenta que el PIT es visto con buenos ojos por los usuarios y que además lo consideran un programa importante debido a que según ellos brinda apoyo a los estudiantes, contribuyendo a disminuir los índices de reprobación y deserción escolar.

Fue muy importante la apertura y buena disposición que se nos brindo por parte de los responsables del PIT, el tener acceso a toda la información sobre el mismo programa, además del contacto directo que tuvimos con los procesos y las actividades que ahí se llevan a cabo. A través de este contacto nos pudimos percatar de que el PIT, es bastante demandado por los estudiantes, que de forma personal creo que es llevado a cabo de forma correcta sólo que necesitaba una ayuda en el aspecto administrativo, que fue el motivo de la investigación.

Para ayudar al PIT a mejorar su proceso de Planeación y Organización se propuso: un Manual de Organización dónde se presenta una visión de los puestos que existen en el PIT, con una clara explicación de lo que se debe hacer en cada puesto, delimitando claramente responsabilidades, jerarquías y contribuyendo a una división clara del trabajo, a su vez también se hizo la propuesta de un Manual de Procedimientos, que ayuda para delimitar

claramente los pasos a seguir para realizar una actividad determinada paso por paso dentro del PIT.

Es importante señalar que uno de los logros más importantes que se obtuvo con la investigación, fue ayudar a que el PIT cuente con bases administrativas sólidas, correctamente bien esquematizadas y elaboradas que sin duda contribuirán a mejorar la eficiencia del PIT y por lo tanto mejorar la calidad del mismo, donde los realmente beneficiados por ésta propuesta serán los alumnos que son usuarios del programa que lo verán reflejado en un mejor servicio.

Por último como artífice de la investigación fue un gusto y un placer contribuir con un poco a mejorar en algo un programa de la Universidad Pedagógica Nacional, que como egresado de esta institución me siento plenamente identificado con los objetivos de ésta y para mi es un gusto retribuir aunque sea con una pequeña investigación lo mucho que me dio la institución a lo largo de cuatro años.

## **ANEXOS**

## **ANEXO**

### **UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL SECRETARÍA ACADÉMICA PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS**

ESTIMADO (A) PROFESOR (A) Y/O ADMINISTRATIVO (A):

Estamos trabajando en una investigación para detectar las necesidades de planeación y organización que requiere el Programa Institucional de Tutorías (PIT), para ser más eficiente y ayudar a cumplir sus objetivos. Esta investigación emana, con miras a atender estas necesidades a mediano plazo.

Estamos solicitando su apoyo para que conteste las preguntas que a continuación le presentamos. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Su participación en este trabajo es sumamente valiosa. Le agradecemos que conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible.

Por su atención muchas gracias.





13. ¿Existe un organigrama dentro del PIT?

Si

No

No lo se

14. ¿Conoce si existe manuales de organización o de procedimientos correctamente esquematizados dentro del PIT?

Si

No

No lo se

15. ¿Cree importante que se haga una propuesta de mejora para los procesos de planeación y organización dentro del PIT?

Si

No

No lo se

16. ¿Considera que un Administrador educativo sería el indicado para elaborar dicha propuesta administrativa?

Si

No

No lo se

## **ANEXO**

### **UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL SECRETARÍA ACADÉMICA PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS**

ESTIMADO COMPAÑERO (A):

Estamos trabajando en una investigación para detectar las necesidades de planeación y organización que requiere el Programa Institucional de Tutorías (PIT), para ser más eficiente y ayudar a cumplir sus objetivos. Esta investigación emana, con miras a atender estas necesidades a mediano plazo.

Estamos solicitando su apoyo para que conteste las preguntas que a continuación le presentamos. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Su participación en este trabajo es sumamente valiosa. Le agradecemos que conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible.

Por su atención muchas gracias.



- Mala organización
- Demora en la entrega de documentos
- Falta de información

otro\_\_\_\_\_

7. ¿Crees que una propuesta de planeación y organización aplicada al programa ayudaría a hacerlo más eficiente?

- SI                                       MAS O MENOS                                       NO

8. ¿Por qué? (marca sólo una opción)

- Contribuiría a cumplir los objetivos del PIT.
- Mejoraría la calidad del servicio.
- Brindaría al PIT un soporte administrativo adecuado y de acorde con sus necesidades.
- Permitiría que el PIT se fortaleciera y aumentara su demanda dentro de la UPN

otro\_\_\_\_\_

9. ¿Considera que un Administrador educativo sería el indicado para elaborar dicha propuesta?

- SI                                       MAS O MENOS                                       NO

10. ¿Por qué? (Marca una sola opción)

- Tienes los conocimientos necesarios para hacerlo
- Por que es un profesional de la educación que se encarga de hacer más eficientes los procesos administrativos dentro de una institución.
- Por que es su campo de acción
- Por qué es un especialista en el arte de administrar y de todos los procesos que tienen que ver con la Administración.

otro\_\_\_\_\_

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.

1. ANUIES. CASTELLANOS, Ana, Francisco J. Venegas y José Luis Ramírez, (coordinadores) (2003). **Sistemas tutoriales en el centro occidente de México.** Colima: Biblioteca Regional de la Educación Superior.
2. ANUIES (2002). Programas institucionales de tutoría. **Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior.** Colección Biblioteca de la Educación Superior. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
3. ARNAIZ, Pere, Sofía Isús (1998). **La Tutoría, organización y tareas.** Biblioteca del aula. Barcelona: Graó, de Serveis Pedagògics.
4. CLAUDE, S. George. (1980). **Historia del pensamiento administrativo.** 3ª ed. México: Prentice Hall.
5. CHIAVENATO, Adalberto (2002). **Administración en los nuevos tiempos.** México: Mc Graw-Hill.
6. DE LA TORRE, Francisco y José Maciel García. (1989). **Introducción al trabajo.** México: Mc Graw Hill.
7. GARCÍA, Salvador y Simón L. Dolan (1997). **La dirección por valores.** México: Mc Graw-Hill.

8. GARZA Mercado (1984). **Función y forma de la biblioteca universitaria: elementos de planeación administrativa para el diseño arquitectónico.** México: COLMEX.
9. HERNÁNDEZ Rodríguez, Sergio (2002). **Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia.** México: Mc Graw-Hill
10. HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista (2006). **Metodología de la Investigación.** 4ª ed. México: Mc Graw- Hill.
11. HICKS, Herbert (1984). **Administración de organizaciones desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos.** México: Continental.
12. ILLANES Frotaura, Pablo (2000). **El sistema empresa. Una visión integral de la administración.** 6ª ed. México: Ediciones 2000
13. KAST, E. Freemont (1990). **Administración en las organizaciones.** México: Mc Graw Hill.
14. KOONTZ, Harold y O'Donnell, Cyril (1961). **Principios de dirección de empresa: un análisis de las funciones directivas.** Madrid: McGraw-Hill.
15. LARIS Casillas, Francisco (1975). **Administración integral.** México: Oasis.
16. LE'BRETON, Preston P (1995). **Administración general: planeación y ejecución.** México: Fondo de Cultura Económica.

17. LORNE, C. Plunketl (1991). **Administración Preactiva**. México: Limusa
18. MASSIE, Joseph L.(1990). **Bases esenciales de la Administración**.  
11ª ed. México: Diana.
19. MINER, John (1980). **El proceso administrativo: teoría, investigación y práctica**. 2a ed. México: CECSA.
20. MONTANA J, Patrick (2002). **Administración**. México: CECSA
21. MÛNCH Galindo, Lourdes y José García Martínez (1990).  
**Fundamentos de Administración**. 5ª ed. México: Trillas.
22. REYES Ponce, Agustín (1983). **Administración de empresas: teoría y práctica**. México: LIMUSA.
23. REYES Ponce, Agustín (2002). **Administración Moderna**. México: LIMUSA.
24. ROBBINS, Stephen P. (2002). **Administración Teoría y Práctica**. 7ª ed. México: Prentice Hall.
25. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín (1995). **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos**. 2ª ed. México: ECASA.
26. RODRÍGUEZ, Fernando (1995). **Orientación Educativa y Psicopedagógica**. Barcelona: CEAC.

27. RACHMAN, David, et al (1996). **Introducción a los negocios. Enfoque mexicano.** México : Mc Graw Hill
28. STONER J., WANKEL C (1990). **Administración.** California: Prentice-Hall.
29. TERRY, Q. Franklin (1998). **Principios de administración.** México: CECSA
30. TRECHER, Harleingh B (1966). **Nuevos conceptos administrativos para los servicios de comunidad.** Buenos Aires: Bibliográfica OMEISA.
31. TORRES Delgado, Herlinda (2000). **Introducción a la Administración.** México: Trillas.
32. WERTHER, Davids (1991). **Administración de personal y recursos humanos.** 3ª ed. México: Mc Graw-Hill
33. ZAVALA Peñaflor, César (2003). **Guía práctica para la tutoría grupal.** Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

## Documentos Oficiales.

34. Secretaría de la Contraloría General (2005). **Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Organización**. México.

35. UPN (2006). Secretaría Académica, Unidad Ajusco. **Programa Institucional de Tutorías “Un proyecto en Construcción”**. Elaborado por: Lilia Paz Rubio Rosas y Mercedes Murena Santos Santos.

36. UPN (2002). **Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI)**. México.

## Cibergrafía.

37. <http://colaboracion.uv.mx/meif/Enacional/RelatoriaColima.doc>.

Consultado el 11 de marzo de 2007.

38. <http://.diagramasdeflujo.mht>. Consultado el 11 marzo de 2007.

39. <http://industrial.cucei.udg.mx/tutorias.html>. Consultado el 11 de marzo de 2007.

40. <http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml>.

Consultado el 25 de abril de 2007.

41. [http://www.google.com/organización/el\\_proceso\\_administrativo.htm](http://www.google.com/organización/el_proceso_administrativo.htm).

Consultado el 17 abril de 2007.

42. <http://www.uach.mx/educacion/docs/tutorias.htm>. Consultado el 25 de junio de 2007.

43. <http://www.uasnet.mx/cise/rev/Num1/tutorias.htm>. Consultado el 28 de junio de 2007.

44. [http://html.rincondelvago.com/historia-de-la-administracion\\_4.html](http://html.rincondelvago.com/historia-de-la-administracion_4.html).

Consultado el 28 de junio de 2007.