



**Universidad Nacional Autónoma de México  
Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Aplicación del sistema de gestión de control y mejora continua  
para el programa institucional de tutoría en la FCA.**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra(o) en Administración  
Campo de conocimiento: Organizaciones.**

Presenta:  
**Miguel Angel Flores Huerta.**

Tutor:  
**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez.  
Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad Universitaria, CDMX, febrero de 2024.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# Contenido

## INTRODUCCIÓN.

<b>CAPÍTULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>7</b>
1. Antecedentes.	8
2. Planteamiento del Problema.	12
3. Hipótesis.	13
4. Objetivos de la investigación.	13
A. Objetivo General.	13
a. Objetivos Particulares.	13
5. Metodología.	15
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.</b>	<b>17</b>
1. Evolución histórica del concepto de calidad.	17
A. Edad Antigua.	17
B. Edad Media. Los Gremios Artesanos.	18
C. Revolución Industrial	19
D. Finales del Siglo XIX – II Guerra Mundial.	20
E. II Guerra Mundial – Década de los setenta.	23
F. Décadas de los ochenta y noventa, hasta la actualidad.	25
2. Calidad.	26
A. ¿Qué es calidad?	26
3. Total Quality Management (TQM).	29
A. Control de calidad.	29
B. Aseguramiento de calidad.	29
C. Calidad Total.	30
4. Sistema de Gestión de la Calidad.	33
5. Mejora Continua.	38
6. Herramientas de la calidad.	43
7. Tutoría.	47
A. Diferencia entre tutoría y asesoría académica.	48

B. Objetivos de la Tutoría.	52
C. Fases de la tutoría.	57
D. El Programa de Acción Tutorial (PAT).	59
E. El Tutor.	65
F. Actividades del tutor.	69
<b>CAPÍTULO III. TUTORÍA EN EL MARCO NORMATIVO UNIVERSITARIO.</b>	<b>71</b>
1. Origen.	71
A. Tutoría en el Sistema de Universidad Abierta.	76
B. Licenciatura.	76
2. Situación Actual.	80
3. Mejora institucional.	83
4. Tutoría en la Facultad de Contaduría y Administración.	92
5. Escolarizado.	98
A. Licenciatura en Administración	98
B. Licenciatura en Contaduría	101
C. Licenciatura en Informática.	103
8. Abierta.	106
A. Licenciatura en Administración.	106
B. Licenciatura en Contaduría	108
C. Licenciatura en Informática.	110
9. Distancia.	112
A. Licenciatura en Administración.	112
B. Licenciatura en Contaduría.	114
C. Licenciatura en Informática.	116
<b>CAPÍTULO IV. APLICACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA Y LA GESTIÓN DE CALIDAD A LOS PROGRAMAS INSTITUCIONALES DE TUTORÍA DE LA FCA.</b>	<b>121</b>
1. Propuestas de mejora.	121
A. Comunicación de las instituciones de nivel medio superior con el superior.	124
B. Actualización del contenido impartido dentro de las tutorías.	127

<b>C. Acompañamiento para alumnos en toda la carrera, por medio de una plataforma digital usando como base el sistema de Moodle de la FCA.</b>	<b>129</b>
<b>D. Diversificación del programa institucional de tutoría.</b>	<b>131</b>
<b>Conclusiones.</b>	<b>133</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>138</b>
<b>Anexos.</b>	<b>142</b>
<b>1. Cuestionario 1</b>	<b>142</b>
<b>2. Cuestionario 2.</b>	<b>145</b>
<b>3. Evaluación semestral tutorial.</b>	<b>147</b>

## INTRODUCCIÓN

Debido a la exigencia actual de la sociedad la función primordial de la Universidad no sólo es crear y transmitir ciencia y cultura, o formar a los alumnos para la vida profesional, sino enseñar al ser humano a tener un pensamiento crítico y convivir con los demás, siendo imperativo en las instituciones de educación superior. Además de enfrentar grandes retos como el incrementar la calidad del proceso formativo, aumentar el rendimiento de los estudiantes, reducir la reprobación y el abandono para lograr índices de aprovechamiento y de eficiencia mayores estimados y cumpliendo con el perfil del egresado, así como cumplir el objetivo de responder a las demandas sociales con más y mejores profesionistas que, al mismo tiempo, puedan lograr una incorporación exitosa al mercado laboral. La Universidad Nacional Autónoma de México es por excelencia la institución social diseñada y encargada de cuidar y formar el recurso más valioso: el factor humano.

Por esta razón, tiene como pilar para una educación integral, y que los alumnos cumplan con la finalidad de tener un egreso en tiempo y forma, los sistemas de tutoría, que se pueden definir de la siguiente manera:

“La tutoría se define como el acompañamiento y apoyo docente de carácter individual, basada en una atención personalizada que favorece 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” (Juan Manuel Tejada Tayabas, 2000, pág. 53)

“La tutoría académica consiste en el seguimiento que le da un tutor académico a la trayectoria escolar de los estudiantes durante su permanencia en el programa educativo, con el fin de orientarlos en las decisiones relacionadas con la construcción de su perfil profesional, tomando como base el plan de estudios; la tutoría académica se caracteriza por desarrollarse con un carácter personal, ser un proceso continuo, coherente y acumulativo.” (Veracruzana, 2022)

Tomando en cuenta los anteriores conceptos, se entenderá por tutoría al conjunto de acciones articuladas positivamente que contiene elementos de orden estratégico que definen y organizan los propósitos, procesos, acciones y operaciones que realizan los actores centrales de la tutoría en relación con los alumnos para el correcto desarrollo del programa, apoyando a un eficiente desenvolvimiento del alumnos en su primer año, dotándolo de información relevante que le ayudará al paso de su carrera dentro de la Facultad de Contaduría y Administración.

La presente tesis se iniciará con una cantidad de referencias teóricas que avalen el desenvolvimiento de los programas institucionales de tutoría, los programas de acción tutorial y la composición general de ellos por medio de diversos autores especializados en el tema, y tomando en consideración los lineamientos generales de la Asociación de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) para brindar una base sólida y referenciada, para que de esta manera se relacionen con la parte administrativa y se puedan detectar los puntos medulares en donde se vea inmersa la Administración por medio de la mejora continua, la cual se definirá dentro del contenido del presente trabajo como una herramienta del sistema de gestión de calidad, utilizando el mayor referente: el Círculo de Calidad de Deming.

Pero ¿Cómo podremos ver la paridad en ambos temas, si uno se refiere al ámbito administrativo y es ocupado para los negocios, mientras que el otro es enfocado al tema pedagógico?, la solución es que afortunadamente, la administración funciona dentro de las organizaciones a nivel general, ayudando al cumplimiento de objetivos en tiempo y forma, permitiendo así abordar el tema pedagógico, al realizar un correcto análisis con sus herramientas y solucionar sus amenazas convirtiéndolas en oportunidades.

Por otra parte, se expondrán las áreas de oportunidad que se detectaron en el programa institucional de tutoría de la Facultad, sin demeritar los esfuerzos que

ya se llevan a cabo. En el estudio del caso podremos observar las metodologías utilizadas por la facultad para conseguir los objetivos de la tutoría, y poner atención a los resultados de los indicadores, los cuales fueron obtenidos por un estudio de recopilación de investigación, con objeto de saber en qué áreas se puede insertar la herramienta de mejora continua.

Para finalizar, se expondrá la confirmación de la hipótesis planteada por medio de la aplicación de las estrategias propuestas, las cuales contendrán la herramienta aplicada en ciertos ejes estratégicos, que tendrán como finalidad mejorar el objetivo del programa institucional de tutorías de la FCA, teniendo como resultado la disminución de:

- Bajos niveles de desempeño académico
- Repetición / Rezago
- Fracaso estudiantil
- Deserción / Abandono
- Baja eficiencia terminal



# CAPÍTULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## Antecedentes

Para comenzar a hablar de la tutoría, es necesario hablar de la introducción de ésta en los estudios a nivel superior, es así como iniciaremos con su contexto, definición, estructura y particularidades, para así lograr diferenciarla y posteriormente contextualizar todo el escenario en el que se desenvuelve la tutoría, y su aplicación en los escenarios a nivel general de las Instituciones de Educación Superior (IES).

México ha tenido que ampliar los niveles de escolaridad de su población, esto debido a que el mayor porcentaje de ella está conformada por jóvenes que tienen un inicio o están cursando su vida académica. Según datos de INEGI, México tiene un promedio de 8 años de escolaridad, y esto es importante porque la base de la estructura de los sistemas académicos medio superior y superior no está cimentada correctamente, y es porque la escolaridad promedio mexicana no abarca siquiera la educación media superior. Este tema tiene repercusiones negativas, debido a que los problemas que tratan de resolver los programas institucionales de tutoría son solamente a causa de problemas externos, no internos, y esto ocurre por malas o nulas intervenciones en niveles académicos o escolares básicos, reflejándose en el deficiente desenvolvimiento no solamente académico, sino también personal, de los alumnos, truncando sus oportunidades de desarrollo.

Estos temas, golpean fuertemente a la educación superior en nuestro país, esta ha sido criticada en diversas ocasiones por su baja eficiencia terminal, resultado de problemas de deserción, reprobación y de baja titulación. De acuerdo con cifras de la ANUIES, " ...De 100 alumnos que se incorporan a licenciatura, un promedio de entre 50 y 60 concluyen sus estudios y sólo 20 obtienen un título en los dos años siguientes al egreso." (ANUIES, 2002).

Si bien, la ANUIES ha reconocido que esta problemática obedece a una falta de atención en los programas educativos, a deficientes condiciones de gestión y condiciones personales adversas de los estudiantes, también se ha encontrado que la desorganización, el retraimiento social y las conductas de desadaptación de los estudiantes son factores íntimamente relacionados con el fracaso escolar.

Debido a esto, la tutoría surge como una alternativa para tratar y prevenir estos problemas de manera efectiva, al facilitar la adaptación e incorporación del estudiante al ambiente escolar y mejorar sus habilidades de estudio y trabajo, aumentando la probabilidad del éxito en sus estudios y de la misma manera en el mercado laboral. De hecho, en los últimos años el programa y cometido de la tutoría ha tomado gran importancia en el ámbito educativo, ya que se ha señalado como una de las líneas estratégicas para la modernización de los sistemas educativos a nivel mundial que contrarreste los efectos de la globalización y las cambiantes necesidades, puesto que

“En el nivel de la educación superior, la misión primordial de la tutoría es la de proveer orientación sistemática al estudiante, desplegada a lo largo del proceso formativo; desarrollar una gran capacidad para enriquecer la práctica educativa y estimular las potencialidades para el aprendizaje y el desempeño profesional de sus actores: los alumnos y los profesores”. (Narro Robles José, 2013, pág. 5).

Por lo demás, la tutoría, sea como medida emergente o complementaria o como estilo institucional, tiene efectos indudables en el logro institucional de elevar la calidad y la eficiencia terminal de los estudiantes del nivel superior. Para apoyar la actividad tutorial y el desarrollo de los alumnos, se requiere además de la tutoría, de la interacción con otras entidades académicas y administrativas, como son los profesores de grupos o academias; las unidades de atención médica o psicológica; programas de educación continua y extensión universitaria;

instancias de orientación vocacional y programas de apoyo económico a los estudiantes.

En un contexto como el actual, la matrícula de educación superior ha aumentado pues no solamente en las áreas metropolitanas se han abierto nuevas entidades académicas que imparten diversas licenciaturas, sino también en los estados se han reforzado las estructuras para que no se tenga la necesidad de viajar a las grandes ciudades para obtener un título como antes se acostumbraba. En México, las instituciones han reconocido que aún persisten problemas en los procedimientos de titulación, que no siempre están ligados a razones académicas; además, los que abandonan sus estudios lo hacen sin ninguna calificación reconocida, lo que implica un alto costo humano y financiero. Otras dos variables que intervienen en la evolución de la matrícula de la educación superior, junto a la eficiencia terminal de licenciatura, son la eficiencia terminal del bachillerato y la absorción de licenciatura de los alumnos egresados del nivel medio superior. Esto refuerza el punto que trata de eliminar un problema que viene de contextos ya no tanto académicos, sino sociales, económicos o hasta psicológicos, es por ello que las diferentes entidades de educación superior desarrollan diversos planes de estudio o utilizan herramientas de acompañamiento dentro de ellos y que tienen la finalidad de ayudar al alumno en cualquier situación, pidiendo ayuda de las entidades correspondientes y así obtenga un egreso en tiempo y forma.

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), congrega a las instituciones de educación superior del país, ya sean públicas o particulares y la finalidad de dicha asociación es "promover el mejoramiento integral en los campos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios". (ANUIES, La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES, México, ANUIES., 2000, pág. 27).

Ella se encarga también de coordinar de manera propositiva, pero con total respeto a la autonomía y pluralidad de las instituciones asociadas, el desarrollo de la educación superior; contribuye a su fortalecimiento con declaraciones, aportaciones y directrices; participa con las autoridades educativas en la formulación de planes y programas nacionales de educación superior, e impulsa la creación de organismos especializados para el mejoramiento de la calidad educativa, es de dónde precisamente salen los planes de desarrollo de diversos programas, que tienen como fin estructurar en su totalidad un modelo que sirva para cumplir con los objetivos de las instituciones: tener egresados de calidad.

## **Planteamiento Del Problema**

La aplicación de programas institucionales de tutoría a nivel superior en toda la UNAM, conocidos como los Programas Institucionales de Tutoría (PIT) y los (Programas de Acción Tutorial (PAT), cuentan con áreas de oportunidad en su ejecución, esto es debido a la falta de efectividad del programa que se observa en bajos porcentajes de alumnos titulados en tiempo y forma, y porcentajes medios en deserción o reprobación dentro de las licenciaturas.

Se plantea en este trabajo aplicar los sistemas de gestión de control y mejora en los procesos de los programas de tutoría, para poder llevarlos a cabo de manera efectiva y disminuir la deserción y reprobación, empleando herramientas como el círculo de mejora continua de Deming y los sistemas de gestión de control, mismos que permitan renovar las fuentes de conocimiento dentro de los programas en los cuales se basen los sistemas de tutoría institucional, mismos que, se encargan de maximizar los niveles de titulación de los alumnos y eliminar en medida de lo posible la baja eficiencia terminal; así como lograr que los alumnos de nuevo ingreso tengan una base sólida al entrar a su vida universitaria y alcancen niveles óptimos de desempeño académico, culminando satisfactoriamente sus estudios; de la misma manera y coadyuvando a este programa, van relacionados los programas de acción tutorial, los cuales van a desarrollar estrategias para dar un correcto acompañamiento académico y educativo de confianza, para resolver las inquietudes y preocupaciones académicas y no académicas, todos estos esfuerzos enfocándose en la Facultad de Contaduría y Administración, que a pesar que sus resultados se cumplen los estándares internacionales para cada ciclo académico logrando que cada año se consiga la certificación internacional como una institución educativa de primer nivel para la impartición de conocimientos de calidad, por lo que es posible incrementar la efectividad del programa en un porcentaje mayor, contribuyendo así mismo al incremento en los objetivos de las tutorías implementadas en la FCA.

## **Hipótesis**

Al implementar los sistemas de gestión de control y mejora continua en los procesos de los programas institucionales de tutoría y sistemas tutorales, se podrá incrementar la efectividad dentro de las licenciaturas impartidas en la Facultad de Contaduría y Administración.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Determinar si la aplicación de sistemas de gestión de control y mejora continua por medio del círculo de calidad de Deming resultará benéfico para efficientar la efectividad de la implementación de los Programas institucionales de tutoría y, a su vez, tenga repercusiones positivas en los alumnos de licenciatura en una institución educativa de nivel superior.

### **Objetivos Particulares**

- Diagnosticar la situación actual de la efectividad de los programas de tutoría existentes, tomando en cuenta como indicadores los porcentajes de eficiencia terminal y titulación por generación, así como la evolución de la aplicación de los programas institucionales de tutoría dentro de la Facultad de Contaduría y Administración, en sus cuatro licenciaturas para encontrar un área de oportunidad y mejorarla para su nueva implementación.
- Aplicar el sistema de gestión de control, para cada uno de los procesos medulares de los programas institucionales de tutoría.

- Hacer más efectivos los procesos desde un inicio para que se apliquen correctamente en las licenciaturas que se ofrezcan.
- Implementar la mejora continua, en los procesos que se enfoquen en disminuir la deserción y reprobación.
- Verificar que las mejoras funcionan de manera efectiva por medio de indicadores como: índice de deserción, reprobación, egreso y titulación.

## **Metodología**

Se aplicará una investigación con enfoque cualitativo. Se comenzará con la recolección de datos obteniendo su organización previa, y después prepararlos para su análisis; en este sentido, iniciará el proceso de observación directa, a través de investigación y análisis efectuados a los alumnos de las cuatro licenciaturas impartidas en la FCA. A partir de este punto, se procederá a descubrir las unidades de análisis, codificándolas por medio de categorías, para analizar los temas y materias que no pueden ser fácilmente referenciadas, como creatividad o falta de ella para solucionar situaciones, o el compañerismo que existe dentro de los grupos y cómo estos afectan o benefician el desempeño del individuo, en este caso el alumno. Todo con la finalidad de que, al momento de interpretar y analizar los datos obtenidos para el abordaje de su objeto de estudio, se puedan desarrollar las teorías y explicación, así como comprobar la hipótesis al aplicar el sistema de gestión de control y mejora continua dentro del sistema.

Para complementar la metodología de investigación, se utilizará la modalidad cuantitativa, con los datos de indicadores de deserción y reprobación a los que se tiene acceso y las tablas de conclusión de egresados, eficiencia terminal y posteriormente porcentaje de titulación. Para el análisis de datos, la metodología cuantitativa procederá mediante cálculos estadísticos de los alumnos ingresados y egresados por generaciones, también se identificarán las variables y patrones constantes que se suscitan dentro de la carrera como número de alumnos becados y edades, para comprobar que la hipótesis se resuelva de la mejor manera en el trabajo de investigación.

Finalmente, y en conjunto con ambas metodologías, se podrá llegar a las conclusiones y planes a desarrollar dentro de la problemática y áreas de oportunidad y así eficientar los programas institucionales de tutoría y alcanzar sus objetivos de manera más efectiva.



## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

### **Evolución histórica del concepto de calidad**

Aunque se pudiera pensar que el concepto de calidad es moderno, lo cierto es que a lo largo de la historia podemos encontrar diversas manifestaciones que demuestran que el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades adquiriendo aquello que le reportaba mayor utilidad, con lo que se puede afirmar que la calidad ha formado parte de la actividad humana desde sus orígenes.

#### **Edad Antigua.**

El código Hammurabi, que data de 1792 antes de Cristo, es el primer conjunto de leyes de la historia, en este código, el rey de Babilonia, enumera las leyes que ha recibido del dios Marduk para fomentar el bienestar en su pueblo y territorio, el contenido de este código, trata de un código judicial, incluye el derecho de Talión, en las que se ven reglas referentes a las características de los trabajos de castigo que debían recibir los ejecutantes si no cumplían con lo dispuesto, lo que podemos considerar claras indicaciones relativas a la calidad de los productos y servicios, como por ejemplo y cito la regla del código 229, la cual dice “Si un albañil ha edificado una casa para el señor, pero no ha dado solidez a su obra, y la casa que construyó se derrumba, causando la muerte a sus ocupantes, ese albañil recibirá, la muerte”. (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 17)

Por otra parte, en el Antiguo Egipto, se recrean determinados trabajos de construcción, se distinguen dos tipos de operarios, uno representado por quienes realizan diversas tareas y otro a quienes se dedican a medir y comprobar lo que han hecho los anteriores.

También los fenicios, árabes, aztecas y romanos, entre muchos otros, establecieron reglas que constituyen acciones correctoras para evitar repeticiones de errores. Tomando un ejemplo breve, los fenicios, a la hora de construir barcos, tenían uno de los métodos más expeditivos, puesto que cuando alguien violaba de forma repetitiva los estándares de calidad, los inspectores eliminaban de tajo la posibilidad de reproducción de defectos, cortando la mano a las personas que elaboraban productos defectuosos de forma habitual.

### **Edad Media. Los gremios artesanos**

Con la aparición de los primeros sectores artesanales en la Edad Media, se observaron los primeros ejemplos de lo que actualmente se conoce como calidad. Esto, a diferencia del ejemplo antes citado, hace referencia a un cambio de estructura para que las artesanías se produjeran con ciertos estándares, corrigiendo los defectos, al contrario del método fenicio, que consistía en cortar literalmente la mano que causaba el fallo.

En el caso anterior, el artesano, que es el dueño del negocio y se caracteriza por un espíritu altamente profesional, puesto que era el que realizaba el producto en todas sus etapas de fabricación, y lo hacía a medida, ajustándose en la medida de lo posible, a los requisitos exigidos por sus clientes con los que tenía una relación cercana, ya que eran exclusivamente sus propios vecinos; por lo tanto, la elaboración de productos era de carácter único. Y dado este manejo de entorno, él fijaba los precios y garantizaba que el producto entregado cumpliera con todas las características solicitadas por el cliente, obteniendo por medio del contacto y comunicación constante entre el artesano y cliente, asegurando así una plena satisfacción y una calidad de los productos.

A medida que el trabajo artesanal comienza a masificarse, surgen en Europa en el siglo XIII, los primeros gremios artesanales y las corporaciones municipales, los cuales establecen una serie de reglamentos y legislaciones que tienen como finalidad normalizar y fijar o estandarizar una calidad en sus productos. (Karatsu, 1992, pág. 18)

## **Revolución Industrial**

Previo a la Revolución Industrial, se encuentran en Francia referencias claras en la evolución del concepto de calidad. En 1664, el político y economista Colbert redactó un informe para el Rey Luis XVI, en el que textualmente dice: “Si nuestras fábricas aseguran, por un trabajo cuidadoso, la calidad de nuestros productos, los extranjeros estarán interesados en aprovisionarse aquí, y fluirá el dinero en el reino”. (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 19)

Ya en los albores de la Revolución Industrial, también en Francia, a finales del siglo XVIII, el Teniente General Inspector General de Artillería Vaquette de Gribeauval, revolucionó la producción de piezas de artillería, creando cañones más ligeros y más uniformes, a la vez que desarrolla uno de los principios clave de la producción moderna, el principio de intercambiabilidad<sup>1</sup> y pública como primeras reglas:

- La limitación de las dimensiones a un conjunto de valores estándar.
- La fijación de las tolerancias asignadas a esos valores estándar.
- El establecimiento de un sistema de control que defina las medidas e instrumentos apropiados.

---

<sup>1</sup> El principio de intercambiabilidad establece que los componentes individuales que constituyen un producto terminado deben ser intercambiables entre unidades de producto; esto implica que para las líneas de ensamble, podemos tener bandejas de partes intercambiables y seleccionar cualquiera de estas para insertar en la unidad de producto.

Posteriormente, en 1794, bajo mandato del gobierno revolucionario se establece un taller nacional de calibres y material de inspección para ser utilizados en todas las fábricas de municiones, lo que aseguró la intercambiabilidad de fusiles y municiones, hito este que constituyó una de las bases de las campañas más victoriosas de Napoleón. (Karatsu, 1992, pág. 20)

Con la Revolución Industrial, desde finales del siglo XVIII hasta finales del siglo XIX, se produce la incorporación de la máquina a los talleres, donde se concentraban los nuevos operarios, descritos como antiguos artesanos, produciéndose una reestructuración interna de las fábricas como forma de adaptarse a los requerimientos de las nuevas tecnologías y a mayores volúmenes de producción, hablando de períodos intermedios en lo que a calidad se refiere.

Durante esa época, los productos elaborados tanto por los como artesanos como por los operarios de las fábricas, se ajustaban a los gustos de la época, de manera que el comprador diseñaba y especificaba los requisitos, definiendo la calidad del producto para que el artesano u operario con sus habilidades lo fabricara.

De esta forma, existía todavía una estrecha comunicación entre el fabricante del producto y el cliente, lo que permitía que el artículo fabricado cumpliera de forma completa los deseos del comprador. Por consiguiente, la calidad continuaba dependiendo, supervisada y cuidada individualmente por el artesano operario.

### **Finales del Siglo XIX – II Guerra Mundial**

A finales del siglo XIX, en los Estados Unidos desaparece por completo esta comunicación que existía entre fabricante y cliente, y se inicia un proceso de división y estandarización de las condiciones y métodos de trabajo.

Paralelamente, en los antiguos gremios y corporaciones de artesanos se comienzan a dictaminar las reglas de obligado cumplimiento para los asociados, refiriéndose a éstas como normas de calidad para garantizar la satisfacción de sus clientes.

Lo que caracteriza este periodo son las aportaciones del ingeniero y economista estadounidense Frederick Winslow Taylor, quien introduce la separación entre planificación y ejecución del trabajo, con la finalidad de aumentar la productividad. Este cambio trascendental en el proceso productivo, provocó inicialmente un perjuicio en la calidad del producto o servicio.

La aparición de la producción en serie sigue principios clásicos de la organización científica del trabajo de Taylor, consistente en descomponer en tareas simplificadas un proceso de fabricación complejo, donde los operarios se ocupan exclusivamente de su papel en la cadena de montaje, y trabajan a destajo, percibiendo su salario en función del número de piezas producidas, otorgaba también una especialidad al momento de realizar la tarea en repetidas ocasiones. (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 21)

De esta manera, los procesos fácilmente tenían errores, puesto que era fácil que se produjeran errores humanos: que se olvidara colocar una pieza, o se entregara un artículo defectuoso. A causa de ello, comienzan a aparecer en el mercado productos defectuosos que no pudieron ser corregidos durante la producción hasta ahora no considerados. Surgen así los primeros problemas relacionados con la calidad de la industria.

Se hace necesario, dadas las condiciones que anteriormente se presentaron, intervenir en el control de la calidad de los productos con la creación de la función de inspección en la fábrica, lo cual se puede hacer de dos maneras diferentes:

- Examinar todos los productos obtenidos, y uno por uno, apartar los que tuvieran defectos de calidad, todo esto basado en una inspección censal del total de volumen de producción.
- Examinar mediante métodos estadísticos muestras representativas de productos para conocer si la producción se estaba desarrollando correcta o incorrectamente.

Independientemente de esta situación, la calidad aún no era considerada como problema en ese momento, puesto que la demanda era muy superior a la oferta y los mercados estaban poco abastecidos, por lo que absorbían de manera completa la mayor parte de los productos que les ofrecían.

Es así que la calidad en el ámbito empresarial y organizacional, comienza a estudiarse al principio del siglo XX, relacionándolo con términos de introspección y corrección,

Sin embargo, esta situación inicial en los mercados no es estable, porque el nivel de la oferta va aumentando progresivamente y aparecen cada vez más productos sustitutos, dándole a los consumidores, una gama más amplia para hacerse de los productos. En este punto la calidad empieza a ser pieza clave para tomarse en cuenta y así, se reconsidera la teoría tecnológica de la calidad; y en la década de los años 50, el Dr. Juran, ingeniero estadounidense, define la calidad de un producto o servicio como “su aptitud para uso”, que denota su diferencia con el concepto de calidad clásico, definido como “conformidad con las especificaciones”. (Ishikawa, 1993, pág. 22)

En este periodo hay otros momentos remarcables a destacar, como la creación de un departamento específico de calidad de la compañía Western Electric en 1920, dirigido por George D. Edwards y Walter A. Shewhart, con la finalidad de

la organización de resolver diversos fallos que se estaban generando en la producción de un nuevo tipo de central telefónica. Su aportación principal, es la separación de las funciones de calidad y de fabricación, comprometiendo a la dirección directamente con la función de calidad.

Como otro hecho remarcable, en 1942, en plena II Guerra Mundial, la Secretaría de Defensa pide a laboratorios Bell, que difunda y expliquen los métodos estadísticos de control de calidad en fábricas de armamento, por entender que la calidad y productividad de esas fábricas en conjunto, significaría el resultado final de la guerra del pacífico contra Japón.

## **II Guerra Mundial – Década de los setenta**

Finalizada la Segunda Guerra Mundial, el estudio y mejora de la calidad siguió dos caminos diferentes, por un lado, Occidente continuaba con el enfoque basado en inspección. Por otro lado Japón comienza una batalla particular por la calidad con un enfoque totalmente distinto al occidental.

Todo comienza en 1950; mientras Japón se empezaba a aplicar el control de calidad con una amplia difusión de los métodos estadísticos, en Occidente su aplicación era más limitada, puesto que las empresas pertenecientes a ese hemisferio, no consideraban un problema la calidad, puesto que se enfrentaban a un mercado de alta demanda, donde los productos ofertados por las organizaciones se vendían con gran facilidad. Es así, que hasta principios de los años 60, la calidad se entiende como algo exclusivo de los ingenieros y de la gestión, permaneciendo el trabajador que operaba dentro de otras áreas en las organizaciones, ajeno a la misma calidad, repercutiendo en el sistema, no siendo más que un factor enfocado a ciertas actividades del negocio y careciendo de responsabilidad, en la obtención de la calidad de los productos. Mientras tanto en 1961, el empresario americano Philip B. Crosby acuñó el concepto “cero defectos”. (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, págs. 23-24)

Posteriormente en 1966, Crosby fue nombrado vicepresidente de calidad de International Telephone and Telegraph (ITT) y desarrolla la experiencia de responsabilizar al trabajador acerca de la calidad de las operaciones que se le confían, suprimiendo numerosos controles e intentando suscitar en los operarios la toma de conciencia de “hacerlo todo bien a la primera”, cabe resaltar que al aplicar esta modalidad, tuvo éxitos extraordinarios. (Ishikawa, 1993, pág. 24)

Por otra parte William Edwards Deming, estadístico estadounidense, nacido en 1900, y cuyas aportaciones en el ámbito de gestión de la calidad se consideran las más importantes, viajó a Japón en 1950, invitado por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, donde permaneció durante 30 años transmitiendo sus ideas y teorías a los japoneses, lo que sobrellevó a una auténtica revolución de conceptos de calidad. La calidad comienza a ser una preocupación principalmente de las empresas japonesas y es así, que se abrieron las puertas para el establecimiento del control total de la calidad en Japón, ampliando así, la visión de la calidad, centrada hasta el momento en el producto.

Durante la década de los 50 del siglo pasado, Japón comprendió que para no vender productos defectuosos era necesario producir artículos correctos desde el principio, pasando de las ideas occidentales de inspección a la prevención como forma de controlar factores secundarios en el proceso propio de los productos.

Se produce en Japón entre los años 1948 y 1962, una revolución en el sistema industrial y productivo, creándose grupos de control e investigación, en donde, la promulgación de leyes y normas de calidad, creación de premios, publicación de revistas, entre otros, aportan para el nacimiento del concepto Sistema de Calidad o Sistema de Gestión de la Calidad. (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 25)



La consecuencia de estos avances fue que en Japón se requerían menos horas y era más barata la fabricación de productos exactamente iguales que en los países occidentales, es así, que en la década de los 70, la industria norteamericana entra en una profunda crisis, agravada por los productos japoneses y su supremacía, en cuanto a calidad, mayor fiabilidad y durabilidad.

A principios de los años 60, en Toyota se desarrolla la metodología de las 5s que es una herramienta de calidad para que, a través del orden y limpieza, se bajen los costos y mejorar la productividad. En 1962, se empiezan a organizar círculos QC o Círculos de Calidad en los talleres de varias fábricas. En Japón a inicios de la década de los 80, existían cerca de 80,000 círculos de calidad y 8 millones de trabajadores inmersos y formando parte activa en dichos círculos. (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 25)

### **Décadas de los ochenta y noventa, hasta la actualidad**

Los años ochenta y noventa son testigos del importante logro conseguido durante décadas por los japoneses. Los mercados se globalizan, la competencia es mayor y más aguerrida, la industria occidental y particularmente la estadounidense, comienza a perder el liderazgo que adquirió en ciertos sectores determinados anteriormente. Los mercados comienzan a saturarse y existe una gran oferta para cubrir las demandas de los mercados actuales, volviéndose cada vez más difícil adecuarse a las expectativas y necesidades cambiantes, teniendo la calidad como un factor determinante.

La prevención, en lugar de la inspección, es el enfoque que se utiliza en las organizaciones, tomando como base el modelo que utilizaba Japón a los inicios de su reestructura en cuanto a la mejora continua. La calidad sin lugar a dudas, pasa a ser un requisito necesario para la competitividad de la empresa.

De esta forma la comunicación entre la empresa y el cliente, vuelve a adquirir importancia, disminuyendo así el distanciamiento que había existido durante buena parte del siglo XX.

Esta evolución supone una ampliación del concepto tradicional de calidad. En la actualidad, la calidad se entiende como una actividad global que afecta a todos los aspectos y actividades de la empresa, siendo las palabras claves: "Calidad Total". La calidad se desarrolla de acuerdo con unas normas que regulan la forma de implantar la gestión de la calidad, y así, aparecen organismos encargados de publicarlas, como los que conocemos actualmente: ISO (Organización Internacional para la Normalización), BSI (British Standards Institution) AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), NOM (Normas Oficiales Mexicanas) etc.

## **Calidad**

### **¿Qué es calidad?**

A continuación, se citarán algunas definiciones para poder componer una propia que englobe y sirva para los efectos de la presente tesis.

Los autores del libro "Administración de la calidad total" Carro Paz Roberto y Gonzáles Gómez Daniel (Carro Paz Roberto, 2014, pág. 54), la definen como:

“La totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas” (American Society for Quality Control) , otra definición bastante similar planteada en la norma internacional ISO 9000 indica que calidad es: “la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o

persona) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas”. (Carro Paz Roberto, 2014, pág. 54)

La ISO 8402:1994 definía la calidad como: “Conjunto de propiedades, características de un producto, obra o servicio, que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades explícitamente e implícitamente”. (ISO, 1994)

La Asociación Americana para el Control de la Calidad, da la siguiente definición, similar a la anterior: “conjunto de características de un producto o servicio orientadas a su capacidad para satisfacer las necesidades del usuario”.

Como se puede ver en estas definiciones, el concepto de calidad ha evolucionado, sobre todo en el ámbito empresarial, puesto que no sólo importa la calidad que se obtiene en el producto final, sino que también se busca la calidad del servicio, interviniendo en todos los departamentos de la organización.

Gracias a las valiosas aportaciones de expertos como Juran, Crosby, Deming e Ishikawa entre otros, conocemos cómo ha evolucionado el concepto de calidad:

Philip Crosby define calidad como: “el cumplimiento de las especificaciones”, queriendo decir que la calidad es la capacidad de un producto, servicio o empresa de cumplir los requisitos, funcionalidades o prestaciones para los que fueron diseñados, sin dejar de lado o minimizar alguno de los procesos dentro de la calidad.

En este aspecto, surge una novedad fundamental a denotar dentro de las definiciones, que es el enfoque a las necesidades del cliente. Esto sale a relucir con Joseph Juran, quien menciona la definición de calidad como: “media de

aptitud para el uso a que se destina el producto o servicio”, traspasando la toma de decisiones sobre lo que las organizaciones debían hacer al consumidor o cliente y no a las propias empresas.

Es así que Edward Deming vuelve a centrarse en el cliente definiendo la calidad como: “grado predecible de uniformidad y finalidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado”. (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 31).

Para fines de la investigación y lo resaltable que da sentido a la estructura, es denotar que la prevención parcial, es una manera de eliminar los problemas antes que estos aparezcan.

Se trata de crear un medio ambiente en la organización, que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del escenario, y en este caso para quienes va dirigido el servicio, los alumnos. Por eso es que todos los integrantes de la organización deben conocer la manera de crear valor y cuál es su rol en este proceso, haciendo referencia también a que todos los componentes del sistema (Programa Institucional de Tutoría) deben estar involucrados para que las cosas se hagan bien desde un inicio.

## **Total Quality Management (TQM)**

La Calidad lleva a la Calidad Total, a través de una evolución gradual, alcanzando en primera instancia el aseguramiento de la calidad. Es conveniente para entender hasta dónde llega la calidad total o TQM (Total Quality Management) que inspira la norma ISO 9001 y hace referencia a tres conceptos:

### **Control de calidad.**

Son técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad. Sus principales características son:

- La dinámica era inspeccionar los productos terminados para descubrir defectos y a continuación corregir los defectos encontrados.
- La inspección no añadía valor.
- Los problemas no se previenen, se intentan resolver posterior a haberse producido.
- Para incrementar la calidad, es necesario aumentar la inspección, reflejado en mayores costos, en pocas palabras, la calidad era cara.
- Se presta poca atención a las causas de los problemas, lo que tiene como consecuencia una mejora de procesos pequeña y lenta.
- Probabilidad relativamente grande que se fuguen productos con defectos que llegaran al cliente y, por consiguiente, de que abandonen la empresa.

## **Aseguramiento de calidad**

Es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto podrá cubrir con los requisitos dados sobre la calidad, dentro de este aseguramiento se adjunta el término de “proporcionar confianza”; la confianza sirve a:

1. La propia dirección, sobre la calidad deseada.
2. Al cliente, ofreciéndole lo que se está obteniendo, o que se puede llegar a obtener la calidad deseada en el producto suministrado o servicio prestado.

En conclusión, este punto y característica del TQM, el aseguramiento de la calidad, se caracteriza por:

- La prevención de problemas, tomando medidas pertinentes para que no se materialicen problemas y si los hay, resolverlos con eficacia y prontitud;
- Se realizan las cosas bien a la primera;
- Se identifican, analizan y eliminan las causas de los errores, para evitar que vuelvan a repetirse, logrando mejoras permanentes en los procesos.
- Los incrementos de calidad se traducen en reducción de costos y aumento de beneficio de ventas;
- La probabilidad de que los productos con defectos lleguen a los clientes y consumidores se reduce.

(José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 34)

## **Calidad Total**

La calidad total es el Sistema de Gestión de la organización que busca una mejora de resultados, incluidos en ellos los financieros, puestos que la calidad es una ventaja competitiva y comparativa, garantizando así la supervivencia a largo plazo a través de un enfoque coherente con el incremento de la satisfacción del cliente y que cumple con las necesidades de todos los grupos de interés. (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 35)

La calidad sale del área de producción y se va extendiendo progresivamente a todas las funciones y áreas de la empresa. Ya no es suficiente solamente con que un proceso sea bueno, sino que todas las áreas deben ser eficientes, eficaces y asegurar la calidad objetivo; además, todo el personal de la organización debe participar activamente en el logro del nivel de calidad objetivo.

Por otra parte, el término “total”, que se le define a la calidad quiere decir que la calidad del producto cobra importancia en cada una de sus fases:

Concepción, diseño, fabricación, distribución, venta y postventa. La calidad total implica, una concepción más amplia de la organización, donde es la totalidad de sus actividades lo que la calidad debe contemplar, no únicamente la naturaleza del producto que fabrica, sino de los servicios que presta y la forma que tiene la organización en gestionar sus recursos.

**Figura 1. Componentes de la calidad**

<p>Calidad Total = Calidad del producto + Calidad del servicio + Calidad de Gestión + Calidad de vida.</p>		
<p>Calidad del producto.</p>	<p>1) Material y maquinaria que se usan. 2) Producto que se fabrica o vende 3) Uso de materiales no contaminantes.</p>	
<p>Calidad de Gestión</p>	<p>1. Interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Preocupación compensada por los factores técnicos y humanos.</li> </ul>
	<p>2. Externa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proveedores y clientes deben recibir una correcta orientación técnica.</li> </ul>
<p>Calidad de Servicio</p>	<p>1. Interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implantación de una cadena vendedor/ cliente eficiente.</li> </ul>
	<p>2. Externa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Eficaz servicio técnico al cliente.</li> <li>● Marketing / integración.</li> </ul>
	<p>1. Interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buen clima</li> <li>● Ambiente sano.</li> <li>● Comunicaciones abiertas</li> </ul>



Calidad de Vida	2. Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bajo nivel de estrés.</li> <li>● Proporcionar una mejor calidad de vida a nuestros clientes en los productos o servicios otorgados.</li> <li>● No contaminación con el medio ambiente</li> </ul>
-----------------	------------	---

Fuente: *Implantación de sistemas de gestión de calidad: La norma ISO 9001:2015*, FC Editorial, España 2016 p.41.

### **Sistema de Gestión de la Calidad**

El sistema de Gestión de calidad es *“el conjunto de la estructura, de la organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de calidad”* (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 289).

En el contexto actual, los mercados y entornos globales se hacen cada vez más competitivos, haciendo que las organizaciones midan su éxito en relación con los buenos resultados que consigan; pero, estos buenos resultados no se llevan a cabo si la gestión de sus actividades y recursos no están orientadas a la consecución de sus objetivos.

Con la finalidad de obtener los resultados esperados por las organizaciones, muchas de las empresas utilizan normas y modelos de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permita dirigir y controlar sus respectivas variables dentro de las organizaciones, y cabe mencionar que muchos de estos modelos son inspirados en la calidad total, pues se plantea los principios estratégicos de supervivencia de una organización a mediano y largo plazo.

Es por ello, que se crean dentro de las normas, metodologías y requisitos para llevar a cabo los sistemas de gestión de calidad, como se verá a continuación.

Éste es un requisito de la norma ISO 9001:2015, recogido en el punto 4.4, este punto a su vez se divide en dos subrequisitos que dice:

4.4.1. *“La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional”.* (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, págs. 289-290)

En este punto se establece que se deben determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad, se menciona también, que su aplicación a través de la organización debe cubrir con puntos en específico, siendo estos:

- Determinar las entradas requeridas y salidas de los procesos;
- Determinar la secuencia de interacción de estos procesos;
- Aplicar y determinar los métodos y criterios necesarios, para asegurar la operación eficaz y el control de los procesos;
- Determinar los recursos necesarios para los procesos;
- Asignar responsabilidades y autoridades pertinentes para los procesos;
- Evaluar los procesos establecidos e implementar cualquier cambio necesario para asegurar la efectividad de estos procesos.

4.4.2 *“En la medida que sea necesario la organización debe mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos y a su vez,*

*conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado” (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 100).*

En ambos subpuntos de la norma, hacen mención de atención especial al momento de abordar los riesgos y oportunidades, que pide aplicar el pensamiento basado en riesgos a la planificación e implementación de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

Este requisito establece los elementos que se deben tomar en cuenta para poder identificar las áreas de mejora y establecer los procesos pertinentes que se deba controlar, relacionados con la calidad y el sistema de gestión de la misma.

Por las definiciones y características anteriores, es de suma importancia llamar la atención sobre el contenido exacto del requisito, cuando se enfoca específicamente en los procesos necesarios para el SGC. En la determinación de los procesos necesarios para el funcionamiento del sistema de calidad, habrá que tener en cuenta el alcance del mismo SGC, puesto que, si en el alcance se determina y justifica de manera correcta que hay requisitos de la norma que no son aplicables, también podrían existir procesos que quedarán fuera del Sistema, siempre y cuando, la falta de aplicación no afecte la capacidad o responsabilidad de la organización en asegurarse la calidad de sus productos y servicios y también la relación en el aumento de satisfacción del cliente.

Finalmente, en la práctica es difícil encontrar procesos que no estén afectados, directa o indirectamente, por el SGC, como menciona (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, págs. 62-64 y 287-294)

- a) Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de los procesos, haciendo referencia, que, una vez identificados los procesos necesarios para el SGC, se analizan para determinar las entradas que requieren, y las salidas esperadas con la calidad exigida en todo el proceso y estandarizarlo.
  
- b) Determinar la secuencia e interacción de procesos. En este punto, una vez identificados los procesos y sus elementos de entrada y salida, se determina la secuencia y la interacción, para establecer una interrelación o interacción, para ello, es necesario apoyarse en los trabajadores y colaboradores, puesto que cumplirán con la finalidad de hacer tomar conciencia que el SGC no se compone de procesos aislados, sino que deben estar relacionados unos de otros.
  
- c) Determinar y aplicar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de los procesos. Aquí se establece la necesidad de los seguimientos a los procesos establecidos, para ejecutarse correctamente y verificar la eficacia con el objetivo y verificar en este proceso, si se deben realizar mediciones de acuerdo a indicadores de control en uno o varios procesos, para darse seguimiento.
  
- d) Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad. Se hace referencia a que, las implantaciones y seguimientos de los procesos determinados, deben respaldarse por recursos para llegar a su cometido.
  
- e) Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos. Las responsabilidades y autoridades de cada miembro de la organización en los procesos establecidos, deben estar definidas y asignadas por la dirección de la empresa, para la generación del proceso, como la ejecución eficaz para su seguimiento, siendo comunicadas las responsabilidades a los indicadores de las mismas y ver que se lleven a cabo.

- f) Evaluar procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurar que estos procesos logren los resultados previstos. Se hace referencia a que todo el seguimiento de eficacia de los procesos con relación a los objetivos de la organización, se tienen que evaluar y analizar los datos obtenidos para verificar si se están obteniendo los resultados.
  
- g) Mejorar los procesos y el sistema de gestión de calidad. Finalmente, el requisito establece en este punto, que la organización debe mejorar los procesos y el conjunto del sistema de gestión de la calidad, haciendo referencia, que se debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora que existan e implementar de manera relacionada, las acciones que considere pertinentes, para cumplir mejor los requisitos establecidos por la propia organización, el cliente y aumentar la satisfacción de los últimos.

Es así que un sistema de gestión, ayuda a las organizaciones a establecer metodologías, responsabilidades, recursos y actividades que permitan una gestión orientada hacia la obtención de buenos resultados.

## Mejora Continua

Para comenzar con la mejora, se introducirán las generalidades, en donde se menciona que “la organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente”. (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 56).

La mejora es indispensable para mantener el rendimiento de una organización y reaccionar de manera pronta y oportuna a los cambios internos y externos, creando nuevas oportunidades.

Es por ello que, para que la mejora continua se lleve a cabo, se deben seguir las acciones generales:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejora.
- Establecimiento de objetivos para la mejora.
- Búsqueda de soluciones.
- Implantación de acciones unidas y guiadas bajo un lineamiento,
- Análisis de los resultados de las acciones implementadas para determinar si se han conseguido objetivos.

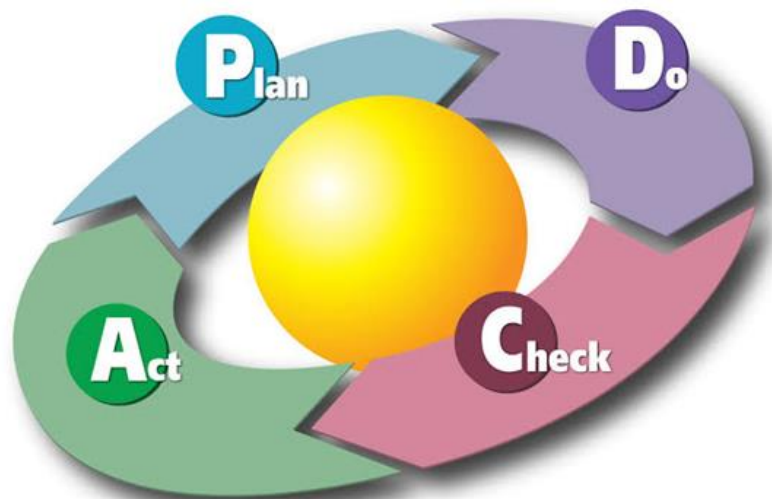
(Rico, 2006, pág. 162).

Al presentarse estos retos a cubrir por las organizaciones y la dificultad de la mejora continua, el ámbito de la calidad ha desarrollado una batería de herramientas de mejora para facilitar la labor de los equipos de mejora.

Clásicamente existe una representación gráfica de esta filosofía: el ciclo de mejora continua PHVA, donde se marcan cuatro etapas: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, describiéndose de la siguiente manera (Figura 2).

- Planificar: La etapa de planificación implica establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y oportunidades.
- Hacer: En esta etapa, se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según lo anterior.
- Verificar: En esta etapa se realiza el seguimiento, si es aplicable dentro del proceso, la medición del mismo proceso, productos y servicios resultantes de acuerdo a las políticas, objetivos, requisitos y actividades planificadas, con la finalidad de informar los resultados obtenidos.
- Actuar: En función de los resultados obtenidos de la comprobación en el punto anterior, en esta etapa se toman las acciones para mejorar el desempeño, siempre y cuando éste lo requiera.

**Figura 2. Círculo de mejora continua de Deming.**



Fuente: Deming cycle (PDCA cycle) | Download Scientific Diagram

[https://www.google.com/search?q=circulo+de+calidad+de+deming&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjWrLWD4bf3AhVODEQIHfSMCs8Q\\_AUoAXoECAIQAw#imgsrc=76-G3ELS3LP2EM](https://www.google.com/search?q=circulo+de+calidad+de+deming&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjWrLWD4bf3AhVODEQIHfSMCs8Q_AUoAXoECAIQAw#imgsrc=76-G3ELS3LP2EM).

Aplicar correctamente la mejora continua tiene ventajas notables para la organización, el resultado es un aumento en la productividad y competitividad en el mercado, esto es, porque se consigue una mayor y mejor adaptación de capacidad a las necesidades del cliente y cumplimiento de éstas, además de reducir errores, los desperdicios y costos aumentando la eficacia.

Al tener una mejor y mayor adaptación, se previenen errores y fallos en todas las áreas de la organización, mejorando los productos y servicios entregados al cliente, reduciendo las quejas y reclamaciones.

Al tener los beneficios de reducir errores, desperdicios y costos, se generan holguras de tiempo, puesto que el tiempo invertido en solucionar estas áreas de oportunidad, es nula o mínima y ello permite ser más flexible y reaccionar ante las oportunidades que se presentan en las organizaciones.

Haciendo referencia en que se focaliza no sólo en una mejora continua de la eficacia del SGC, sino también en determinar, seleccionar e implementar acciones para cumplir los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción.

Es por ello que (Joaquín Gairín, 2013, pág. 73) menciona que se deben incluir estos siguientes tres puntos:

- “Iniciar con la mejora de productos y servicios para cumplir los requisitos, y detectar las áreas de oportunidad.
- Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.
- Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad.”  
(Joaquín Gairín, 2013, pág. 73).

Para hacer efectiva las normas ISO, en cuanto a mejora, establecen que la propia organización debe determinar la organización en relación con la mejora,



refiriéndose a estas como oportunidades de mejora que se encuentren en la implementación de las acciones para el cumplimiento de los requisitos de la norma y del SGC, aunado a esto, se deben aplicar las acciones pertinentes, para cubrir con las exigencias del cliente.

Esto propicia un camino hacia la mejora continua, en este punto, haciendo referencia a la Norma ISO 9001:2015, en el requisito 10.3 dice:

“La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad”.

La organización debe considerar los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua. (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 294)

Con la definición de (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 294), nos da a entender que dentro de la mejora continua del SGC, deben de estar considerados aspectos para que las organizaciones los apliquen, los cuales enumeraremos de la siguiente manera:

1. Enfoque global coherente. En este punto se hace referencia a que las organizaciones deben tener el contexto real para poder realizar estrategias y metodologías, de acuerdo al enfoque o escenario actual.
2. Personal con la formación y sensibilización adecuadas. Es importante remarcar que dentro de la organización es conveniente formar a los empleados con los métodos y herramientas de mejora continua, para ubicar las áreas de oportunidad dentro de los procesos y modificarlos con la mejora continua y los incorpore en su actuar para alcanzar los objetivos.

3. Establecer objetivos coherentes que orienten esa mejora continua y sean la base para el seguimiento que se dará para verificar el cumplimiento. Teniendo en cuenta la competencia en el mercado global, su saturación y el entorno cambiante, es necesaria la aplicación de mejora continua en procesos, productos y servicios, para la sostenibilidad de las organizaciones.

Para una adecuada implementación del sistema de mejora, es conveniente que la organización acate los siguientes puntos:

- Incluir política de la calidad en un compromiso con la mejora continua.
- Fijar objetivos de calidad teniendo en cuenta la mejora continua.
- Utilizar los resultados de análisis y evaluación de los datos procedentes del seguimiento y medición, de esta manera se va a permitir identificar oportunidades de mejora del SGC y sus procesos.
- Formar y sensibilizar al personal en referencia a la mejora continua de SGC.
- Utilizar acciones correctivas y preventivas como herramienta para mejorar procesos y servicios.

Es así como la organización conseguirá ser más competitiva, alinear de una manera más efectiva las mejoras en los distintos niveles jerárquicos de la organización con la estrategia de la empresa bajo un lineamiento conjunto.

Logrando así, una operación con mayor eficacia, teniendo dentro de sí misma una flexibilidad en la reacción frente a las oportunidades de mejora, mejorando su capacidad para satisfacer los requisitos del cliente.

## Herramientas de la calidad.

A lo largo del tiempo en la aplicación de sistemas de calidad, se han creado una serie de herramientas o técnicas de trabajo para facilitar su labor. Existen hasta el momento siete herramientas que se consideran básicas que han sido adoptadas en las actividades de mejora de la calidad, siendo utilizadas como base fundamental para analizar y dar solución de problemas de índole operativa en los distintos contextos de la organización. Cabe resaltar, que estas herramientas no solo son útiles para empresas con inclinación hacia lo operativo o productivo, puesto que cada organización adopta y utiliza la que más puede apoyarla con su gestión y giro.

Las 7 herramientas básicas de la calidad son:

1. Diagrama de Ishikawa o diagrama causa efecto.

*“El diagrama de Ishikawa es una forma de organizar y representar las diferentes causas de un problema. Se conoce también como diagrama de causa – efectos o diagrama de espina de pescado, consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional en una especie de espina central, siendo una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar”. (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 338).*

Esta herramienta nos sirve en gran medida, debido a la variabilidad de las características de calidad, puesto que de un efecto observado, tiene múltiples causas y es más fácil detectar cuando hay un problema de calidad con el producto y se llega a la causa del mismo.

## 2. Diagrama de Pareto.

*“El diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades”.* (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 342).

La finalidad del diagrama es identificar un producto o servicio para el análisis y de esta manera mejorar la calidad; así mismo, cuando existe la necesidad de encontrar las oportunidades de los problemas o causas de manera sistemática.

También nos ayuda a identificar las oportunidades de mejora y a analizar las diferentes agrupaciones de datos, buscando causas principales de problemas y establecer prioridad de soluciones, con la finalidad de evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso, pudiendo clasificar los datos en categorías, asignando la importancia a cada dato y rango.

## 3. Hojas de verificación.

También conocidas como hojas de control, son un diagrama que nos ayuda a registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos. Se trata de una herramienta utilizada para la recopilación ordenada y estructurada de toda la información relevante que se genera en los procesos:

- Definir problema
- Definir datos necesarios.
- Planificar recogida
- Recoger datos
- Analizar e interpretar datos
- Presentar datos.

(José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 344).

En esta técnica de recopilación de datos, se estructura para que su uso sea fácil e interfiera en menor medida pero si efectivamente con la actividad de registro.

#### 4. Gráficos de control.

“Los gráficos de control constituyen una herramienta estadística utilizada para evaluar la estabilidad de un proceso. Permite distinguir entre las causas de variación. Todo proceso tendrá variaciones, pudiendo agruparse en:

- Causas aleatorias de variación. Definidas como causas reconocidas y con poca significación, debidas al azar y presentes en todo proceso.
- Causas específicas. Normalmente no deben estar presentes en el proceso, provocando variaciones significativas”.

(José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 345).

En gran parte, gracias a los gráficos de control, podemos ubicar la idea de variación de una característica de calidad, puede cuantificarse obteniendo muestras de las salidas de un proceso y estimando los parámetros de su distribución estadística.

## 5. Histogramas

“Un histograma es un diagrama de columnas o barras verticales, que muestran gráficamente una distribución de frecuencias. La altura de la barra es proporcional a la frecuencia del valor que toma la variable”. (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 347).

Los histogramas, aunque sean frecuentes para datos más gruesos, nos apoyan en las ciencias exactas, permitiendo la comparación de los resultados en un proceso y tomar las medidas de control pertinentes.

## 6. Diagramas de correlación.

“El diagrama de correlación, también llamado gráfico de dispersión, es un tipo de diagrama matemático que utiliza las coordenadas cartesianas para mostrar los valores de dos variables para un conjunto de datos. Los datos, se muestran como un conjunto de puntos, cada uno con el valor de una variable que determina las posiciones en los ejes horizontal y vertical”. (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 347).

Esta herramienta nos ayuda a determinar si existe una relación entre variables y la manera de controlar y verificar los efectos sobre el proceso, cuando se realiza el diagrama, se identifica la pauta de correlación y se estudian las posibles explicaciones, para entender las oportunidades.

## 7. Muestreo Estratificado.

“Se trata de una herramienta estadística que clasifica los elementos de una población que tiene afinidad para así analizarlos y determinar las causas comunes de su comportamiento”. (José Manuel Sánchez Rivero, 2016, pág. 349).

Para finalizar, esta estratificación contribuye a identificar las causas que hacen la mayor parte de la variabilidad, de esta forma es posible obtener una comprensión de la estructura de una población de datos, ubicando los valores promedio y las variaciones que pueden existir, para aislar características que se pueden estudiar y apoyar a una mejora en el área detectada.

## **Tutoría**

Además de las definiciones que se encuentran en el inicio de la presente tesis, se sumará la siguiente aportación, definiendo la tutoría, como: “La actividad pedagógica que tiene como fin apoyar y orientar a los alumnos durante su proceso de formación”. (ANUIES, La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES, México, ANUIES., 2000). Sin embargo, cabe resaltar que esta actividad no sustituye las actividades del docente, a través de las cuales se presenta a los alumnos contenidos diversos para que los asimilen, dominen o recreen mediante síntesis innovadoras.

La tutoría es una acción complementaria de la docencia, cuya importancia radica en orientar al alumnado mediante una atención personalizada, a partir del conocimiento de sus problemas y de sus necesidades académicas tanto de inquietudes como de aspiraciones profesionales.

Esta actividad también se define como una tarea que se realiza en las instituciones educativas para ofrecer una educación compensatoria o remedial para los y las alumnas que enfrentan dificultades académicas. (ANUIES, La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES, México, ANUIES., 2000)

Si bien se encuentra identificado el concepto de tutoría, para seguir con el tema, se remarcará la diferencia que existe entre tutoría y asesoría académica, esto porque, como se menciona al inicio de la definición, la actividad tutorial jamás debe confundirse con la actividad docente en cuestión de asesoría.



### **Diferencia entre tutoría y asesoría académica.**

Se comenzará en este desarrollo del tema, puesto que al tocar la introducción de la tutoría, se pueden apreciar en ella diversas características que pueden confundirse con asesoría, y para articular bien estas diferentes ramas de la docencia con sus debidos rasgos, se toma en cuenta que el SIT (Sistema Institucional de Tutoría), ordena el conjunto de acciones formadas para el desarrollo del PIT (Programa Institucional de Tutoría) y finalmente se de paso a los Programas de Acción Tutorial (PAT) que se aplicarán a los alumnos.

Siguiendo el desarrollo, es pertinente hacer un apartado breve en donde se diferencie el tutor y el asesor, debido a que como son temas que van de la mano pueden confundirse y su objetivo es diferente:

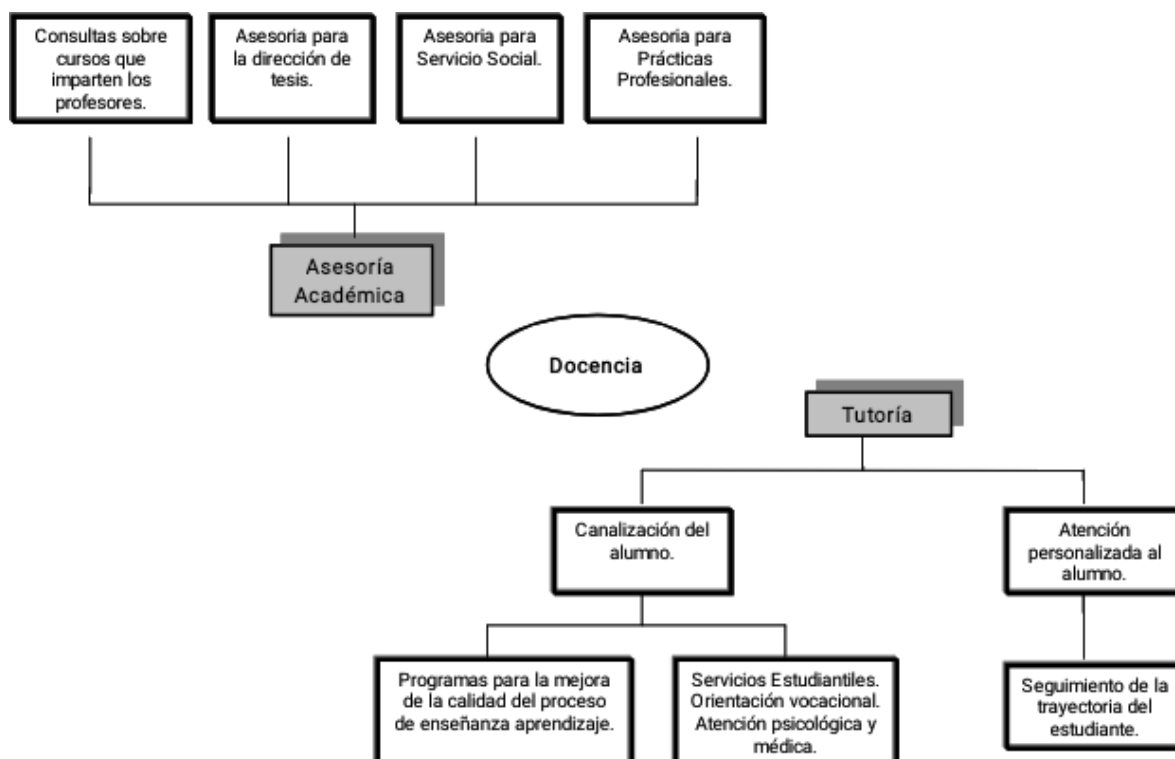
**Figura 3. Diferencia entre asesoría académica y tutoría**

<b>Asesoría académica</b>	<b>Tutoría</b>
La asesoría es una actividad tradicionalmente asumida por las instituciones de educación superior para objetivos muy precisos y que generalmente se encamina a profundizar, explicar o clarificar dudas de los estudiantes acerca de un tema, contenidos o conceptos relacionados con un curso o área específica del conocimiento.	La tutoría, por su parte, es un proceso amplio que comprende un conjunto sistematizado de acciones educativas centradas en el desarrollo integral del estudiante. En el nivel de la educación superior, su misión primordial es la de proveer orientación sistemática al estudiante, a lo largo de su proceso formativo. Para cumplir con este fin, la tutoría deberá estar íntimamente relacionada con la actividad orientadora y de asesoría.

Fuente: Elaboración propia, basado en la información de los lineamientos, del *Programa Institucional de Tutoría Académica*, (Universidad de Guanajuato, México, 2005)

Para precisar más las diferencias entre los conceptos de asesoría y tutoría, que parten de la docencia, se anexa la siguiente figura en donde se engloban sus características principales.

**Figura 4 Características de la asesoría académica y tutoría.**



Fuente: ANUIES, *Programas Institucionales de Tutoría* –Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior-. México, 2002, p. 51

La ANUIES define la tutoría como "un proceso de acompañamiento durante la formación de los estudiantes, concretizada mediante la atención personalizada al alumno, por parte de académicos competentes y formados para esta función, apoyándose conceptualmente en las teorías del aprendizaje más que en las de la enseñanza". (ANUIES, Una propuesta de la ANUIES, para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior, 2002). Como se puede apreciar en la figura 3, se enfoca a la atención personalizada del alumno,

haciendo un seguimiento a su trayectoria, pero en un nivel de complejidad más allá de una asesoría académica, puesto que puede tocar temas que no competen directamente a la academia en sí.

Entonces se entenderá que la acción tutorial es un proceso de acompañamiento sí, pero además de guía y de orientación que un profesor/académico competente brinda al estudiante para completar y complementar de manera total su formación integral, y este acompañamiento puede llevarse a cabo o impartirse de manera individual o en grupos pequeños para que su efectividad sea más elevada, esto debido a que en grandes grupos los alumnos por diversas situaciones pueden sentirse cohibidos para externar las problemáticas que puedan llegar a tener.

Para marcar la diferencia, se puede decir que el papel del tutor consiste en reforzar, facilitar, guiar y dar seguimiento al proceso académico de los estudiantes, en pocas palabras, es un servicio complementario al educativo.

Sin embargo, a pesar de la facilidad con la que se pueda describir, la labor realizada por el tutor es pieza fundamental para que los estudiantes se integren de manera efectiva al modelo educativo de cada institución, y esto tiene gran importancia debido a que el cambio que se tienen de nivel medio superior al superior causa algunas inestabilidades en los alumnos que, si no se toman con la seriedad necesaria, se pueden ver afectados por algunos de los indicadores que emiten los puntos rojos y por los cuales se hacen los planes de tutoría, estos son el rezago escolar y la reprobación principalmente, y los planes van enfocados a darles una resolución de manera definitiva y no parcial. Asimismo, dentro de esta integración a la nueva vida universitaria, el tutor trata de promover la regularización académica y a un nivel más elevado o integral, con esto nos referimos a qué se pretende involucrar al alumno en la cultura de acreditación ordinaria, fomentando la responsabilidad, la apreciación cultural en todos sus ámbitos y la importancia de tener una salud mental y física óptima.

Es importante mencionar que, gracias a la tutoría, se puede acercar a los alumnos a diversas herramientas o servicios que ofrezcan las instituciones, estos van desde servicios académicos, actividades académicas o extracurriculares, y de formación integral. Esto con el fin de tratar de brindar las herramientas del PIT, que son actividades sistemáticas de apoyo institucional que tienen como finalidad detectar, atender y canalizar de manera instantánea a los alumnos que tengan problemas que afecten el desempeño de enseñanza - aprendizaje.

Es preciso enfatizar en los objetivos de la tutoría, los cuales permiten a cada una de las instituciones de educación superior (IES) plantear las estrategias que les sirvan de mejor manera para que así se puedan cumplir con los objetivos de la institución y se lleven de la mano con los de los programas Institucionales de tutoría.

De acuerdo con (Romo, 2011, págs. 57-63), autora del libro "Tutoría", publicado por el ANUIES, los objetivos de la tutoría son:

### **Objetivos de la Tutoría**

Los objetivos son los siguientes:

- Proporcionar orientación a los alumnos para que conozcan el programa de estudio de la carrera que cursan;
- Apoyar para identificar sus dificultades escolares, que inciden en su desempeño y elevar la calidad de su formación tanto académica como personal y social,

- Facilitar su integración y motivando su permanencia en la institución a partir de la identificación oportuna de problemas mediante la intervención temprana, intensiva y continua.

Se tiene claro que la perspectiva tiene que madurar y adecuarse a nuevas necesidades y metas. En ese sentido, a efecto de mantener su condición de proyecto estratégico, la tutoría tiene que fortalecer su presencia, pero también su alcance en el propósito de mejorar la calidad de los procesos formativos de nivel superior.

Es importante dar a conocer los parámetros sobre los cuales las instituciones de educación superior deben basarse para poder emitir objetivos tales que, como ya se mencionó, cubran con las necesidades del alumno en primer lugar y consecuentemente con las de la institución, para cerrar el ciclo de cumplimiento con el ANUIES, que finalmente es una pauta para sus integrantes. Sin embargo, los diversos puntos de vista al momento de su aplicación, refiriéndonos a los objetivos del Programa Institucional de Tutoría, en ocasiones se estanca y no evoluciona al mismo tiempo que el contexto en el que se desenvuelve, es por ello por lo que se remarca el fortalecimiento continuo para poder brindar una aplicación más eficiente de los programas. (Fresán Magdalena, 2011, pág. 85)

Sin embargo, debe tenerse en mente que al querer realizar la actualización, como mencionan diversos autores, en la tutoría, se debe tomar en cuenta que es necesario adaptar la base referencial del docente/ tutor, además de hacerlo más accesible al cambio para lograr una adaptación exitosa, y esto es importante, debido a que mucha de la planta docente que emplea la acción del tutor cuenta con maestros que tienen una edad elevada y precisamente estancan las reformas que se tienen planeadas, aclarando que esto no ocurre en la mayoría de las instituciones, pero sí en un grupo representativo importante.

Esto quiere decir que el compromiso depende no solamente del tutor y la IES, sino que es un trabajo que deben realizar alumnos y profesores, para que ambos estén abiertos al cambio y permitan prestar atención y solucionar de manera oportuna, los diversos problemas que se tengan, bajo el cabal cumplimiento de los objetivos del PIT y con una relación más fortalecida de manera bilateral.

Para concluir con los objetivos, es necesario señalar que se debe enfocar en una formación integral, que se seguirá insistiendo a lo largo del presente trabajo, pero se hace mención en lo objetivos dado que este tipo de formación, permite que el alumno tenga una base sólida en cuanto a un desenvolvimiento personal, repercutiendo directamente en un sano desarrollo escolar, puesto que tiene el apoyo de la institución, del tutor, quienes van a presentar diversas propuestas extracurriculares para mejorar su formación, y al mismo tiempo tiene el respaldo de sus familiares y del contexto en el que se encuentra, para que su estabilidad académica, personal y profesional lo hagan transitar de manera correcta su vida universitaria.

Dentro de la tutoría se identifican, según los programas más utilizados por las IES, tres tipos de intervención en el proceso tutorial y sus programas, dependiendo de la institución pueden variar, sin embargo la ANUIES en su libro *Programas institucionales de tutoría*, ubica como las primordiales:

1. Inductiva. Referida al conjunto de acciones que se realizan para facilitar la adaptación de los alumnos al modelo educativo de la institución y al nuevo entorno escolar, con el propósito de generar las condiciones que favorezcan la creación de un ambiente adecuado para el aprendizaje.

Aquí se trata de comunicar a los alumnos el nuevo contexto al que estarán expuestos en todos sentidos, y así mismo, se les describe el modelo educativo (plan de estudios) y sus variantes para que de ellos mismos, en conjunto con los tutores, se creen estrategias que ayuden al correcto desenvolvimiento académico, obteniendo las diversas formas de aprender: aprender a ser,

aprender a hacer y aprender a aprender, para que se genere una adquisición de conocimiento autodidacta, además de la brindada por los profesores.

2. Preventiva. Dirigida a los alumnos que requieren orientación y apoyo para superar dificultades de aprendizaje en algunas asignaturas que están en riesgo de reprobación.

Enfocándose en el rango académico, se les otorga alternativas a los alumnos para que puedan reponerse, sin embargo, además de ofrecer la ayuda escolar en sí, se evalúa cuál fue la razón por la que se llegó a esa situación en específico, puede ser que lo haya desembocado alguna afección externa al contexto escolar, lo que desemboca en problemas no solamente de una materia, sino en más.

En este tipo de intervención se hacen revisiones para saber el porqué del comportamiento del alumno y de ser requerido, se le transfiere o canaliza a dónde le pueden brindar la ayuda pertinente.

3. Remedial. Dirigida a alumnos que han reprobado algunas asignaturas y que necesitan de orientación y apoyo para regularizar su situación académica. Modalidades de atención grupal e individual. El tutor atenderá a un grupo académico con actividades generales y de manera individual los casos que así lo requieran. (Fresán Magdalena, 2011, pág. 95)

Esta última etapa de intervención es de las más cruciales, debido a que muchos autores señalan que de no atenderse con la eficiencia y pericia precisa, el alumno puede no solamente estar en el porcentaje de los reprobados, sino que la causa podría ser mayor y desembocar en la deserción o abandono total de la institución media superior o superior, es por eso que de ser requerido, el tutor atenderá los casos viéndose más inmerso que en otros procesos para tratar de prevenir la ausencia total, además de brindar las herramientas necesarias en caso de que el alumno necesite canalización hacia una orientación vocacional o

atendiendo problemas de mayor envergadura, refiriéndonos a una psicológica o médica. (Fresán Magdalena, 2011, pág. 95)

En estos casos es particularmente un desafío enorme para el tutor debido a que se debe preparar adicionalmente a sus quehaceres académicos para poder detectar y tratar cualquier área de atención u oportunidad que presente el alumno, aunado a ello, la dificultad aumenta puesto que las instituciones de educación superior, sobre todo públicas, cuentan con un gran número de alumnos por grupo, haciendo muy difícil la regularización y atención que necesita cada uno de los alumnos, es por ello que se trazan nuevas estrategias conforme a los planes de tutoría para poder cumplir cabalmente con los objetivos de cada programa institucional y generar las respuestas necesarias para mejorar los indicadores.

Posteriormente, se presentarán las fases que, al aplicarse de manera general, podrán ayudar a los tutores a sopesar esa gran diferencia numérica entre alumnos comparados con ellos, esto por medio de su programa de trabajo, que con base en las fases lograrán hacer un sistema homólogo que sirva para detectar y atender a quienes requieran de manera previa y poder canalizarlos a la ayuda pertinente.



## **Fases de la tutoría**

Cómo se mencionó anteriormente, las fases de la tutoría servirán para crear un plan de trabajo que funcione para la atención de las problemáticas que puedan llegar a aquejar a los alumnos, compuestas siempre por éstas fases, se asegura que se tendrá un éxito al momento de implementar el plan de trabajo.

Estas fases son referentes al programa institucional de tutoría de acuerdo con (Fresán Magdalena, 2011, pág. 97) publicado por ANUIES, menciona que pueden ser adaptables y modificadas según la institución superior lo requiera:

1. Diagnóstico. Corresponde al acopio de información para identificar a los alumnos en riesgo, para determinar las estrategias de intervención adecuadas a las necesidades de cada estudiante.

Más adelante se desarrollará el PAT y se explicará a fondo el porqué es una herramienta de ayuda en el diagnóstico, ahora bien, cada institución maneja o deben de, los modelos estadísticos de trayectoria escolar, estos funcionan para poder determinar una desviación estándar y saber cuál es el comportamiento hablando académicamente, de una muestra proporcional de alumnos y con base en ellos, tener dentro del plan de trabajo ya elaborado una estrategia o táctica que por medio o con ayuda del PAT se pueda diagnosticar y posteriormente llevarlos a las áreas de atención en dónde puedan ayudarlos a tratar esa área de oportunidad.

2. Planeación. Corresponde a la acción reflexiva para trazar, quiere decir que tomando como referencia el diagnóstico realizado, se debe desarrollar un plan de trabajo que contemple los diferentes ámbitos de intervención: académico, de integración escolar y de orientación vocacional-profesional en el marco del PAT.

En este punto en el PAT (programa de acción tutorial) debe estar cimentado por un marco de referencia que sirva para especificar criterios y procedimientos básicos en la organización y operación de la tutoría, quiere decir que con base en las acciones a realizar en el plan de trabajo desarrolladas en el PAT, nos llevará a que detectando el problema se plantean las soluciones pertinentes.

3. Seguimiento. Está comprendido por aquellas acciones que permiten valorar los avances respecto a los objetivos del Programa, así como replantear las estrategias empleadas en caso de ser necesario. Incluyen las actividades de actualización y consulta del Programa de Acción Tutorial (PAT).

Se hará una valoración que acreditará las consecuencias, que se esperan sean positivas, de dicho plan para cubrir la deficiencia denotada y de no ser así, se reformula las estrategias siguiendo el programa de trabajo del PAT, es como un manual administrativo, en caso de no hacerse efectivo un procedimiento para una acción, se puede tomar otra alternativa.

4. Evaluación. Permite conocer si se cumplieron los objetivos planteados respecto del avance académico: disminución de índices de reprobación, rezago y deserción escolar en el marco del PAT.

Finalmente, es aquí donde se aplica un control, puesto que por medio de los indicadores previamente establecidos se mide si se cumplió con el objetivo, de aquí parten dos ramas, de ser positivo el cumplimiento, se refuerza el sector teórico de la estrategia para tratar dicha área de deficiencia que se tenía; y de ser negativo, entonces se replantea la solución con otra estrategia, siempre y cuando ésta misma se encuentre en el marco del PAT y así se consiga el éxito.

Como función adicional, muchas instituciones de educación superior cuentan con un PSI (Programa de Seguimiento Integral) sobre todo los CCH (Colegio de Ciencias y Humanidades de la Universidad Nacional Autónoma de México). Este programa ayuda a mantener la información actualizada de la institución para establecer los mecanismos adecuados de mejora que necesite el PAT de manera anticipada y pueda responder eficazmente. Al verificar los resultados en cuanto a tutoría en los CCH, se verifica que el programa les haría bien a la mayoría de las instituciones, dado que si bien tienen un control y acompañamiento de los casos en las tutorías, carecen de la renovación o adaptación de las estrategias con las nuevas generaciones y esto se ve repercutiendo de manera negativa en los indicadores a nivel tanto escolar (propias de la institución) pero también a nivel general, hablando de las IES, puesto que los porcentajes, como se mostrará en el estudio del caso más adelante, reflejan las áreas de oportunidad de los programas ya existentes, poniendo en tela de juicio su calidad.

### **El Programa de Acción Tutorial (PAT).**

Una definición de Plan de Acción Tutorial (PAT) es aportada por (González Benito Ana María, 2014, pág. 14) "es el instrumento a través del cual se diseña el contenido y la ejecución de la tutoría en educación superior. Constituye un marco necesario para especificar criterios y procedimientos básicos en la organización y operación de la tutoría en un determinado centro educativo. En él se deberán incluir las formas de actuación que los tutores desarrollarán con los tutorados, sea de manera individual o grupal"

Dada la definición anterior podemos comprender al PAT, como si en la institución en la que se pretende integrar, se logra establecer una relación de congruencia entre el ejercicio de la tutoría y un nuevo paradigma educativo, quiere decir que tenga un seguimiento y congruencia entre lo que se va a hacer y cómo se llevará a cabo, resaltando siempre el significado más importante, el cual en esta perspectiva de acompañamiento al estudiante, es la promoción de nuevas

formas de interacción profesor-alumno, dando preferencia a lo que comentamos anteriormente, debe existir reformulaciones que nos ayuden a mantener las estrategias que nos sean de utilidad por un lado y por el otro, evolucionar y generar nuevas estrategias que nos permitan desarrollarnos en los nuevos contextos que puedan afectar al alumno y brindarle pronta atención, para que de esta manera se llegue a un cumplimiento satisfactorio de los objetivos propuestos en un inicio por el PIT.

Y sobre todo hay que aclarar, como se mencionó superficialmente en las fases de tutoría, que el PAT debe estar elaborado dentro del marco normativo considerando los planteamientos de la institución que lo emite, esto quiere decir, como lo mencionaba la referencia al ANUIES en un principio, que se acatan las autonomías de cada institución superior, y a eso hace referencia el PAT, respeta el marco normativo de la universidad y además puede ir enfocado de diferente manera de acuerdo a la o las licenciaturas que se manejan.

Ahora, según (Joaquín Gairín, 2013, pág. 94) las características más importantes que debe reunir un PAT son:

- Claridad de los objetivos para que sean comprendidos y aceptados por todos los miembros del centro, refiriéndose al centro, como el núcleo de organización central en donde convergen los tutores e idean los planes.
- Contextualizado, adaptado al centro y a su entorno, a las características de alumnado y profesorado.
- Viable, planteándose objetivos realistas.
- Fundamentado teóricamente, de forma que su elaboración y puesta en práctica se asienta en principios rigurosos.

- Consensuado, elaborado por todos de forma conjunta.
- Global, debe contemplar intervenciones con todos los elementos de la comunidad educativa: alumnado, familias y profesorado.
- Inmerso en los objetivos iniciales, de forma que favorezca no sólo acciones puntuales, sino el desarrollo de la acción tutorial en distintas áreas didácticas.
- Flexible, adaptándose a las circunstancias cambiantes y capaz de amoldarse a las distintas necesidades.
- Revisable, susceptible de ser evaluado con el fin de garantizar su mejora.
- Integral, dirigido a todo el alumnado y persiguiendo el desarrollo de todos los aspectos.

En consiguiente con las características del PAT, la concordancia de dichas particularidades emitidas por los autores cubre con las finalidades de los programas de tutoría, sobre todo en tres puntos en específico.

- 1) El estar contextualizado y adaptado al centro, en este caso la institución de educación superior, el entorno y finalmente las características del alumnado y profesorado al estar coordinado bajo lineamientos, propicia a qué se tenga una mejora continua, que es el fundamento por el cual esta tesis es elaborada, quiere decir que si bien deben permanecer los puntos que son necesarios, hay otras estrategias dentro de los planes que se deben cambiar, esto ayuda a las actualizaciones porque no todas las instituciones ofrecen lo mismo en cuanto a licenciaturas, ambiente, y

desarrollos integrales, entre otras características, dejando en nivel secundario las necesidades y cambios de alumnos y profesores.

- 2) Consensuar y elaborar los planes de acción tutorial por todos o la mayoría de los que ocupan el centro o núcleo que realizan los programas tutorales, esto es porque brindan un punto de vista holístico, o más abierto, permitiendo así que los PAT tengan una estructura más completa y efectiva para cada problema en específico.
  
- 3) Finalmente, la característica de ser global se refiere a qué no solamente el tutor y el alumno pueden y deben estar inmersos en el escenario de la comunidad educativa, sino que también la familia (padre, madre, tutor) deben estar al pendiente de ello. Es bien sabido que cuando los alumnos ingresan a un nivel medio superior o superior en el contexto mexicano, aparece un distanciamiento para con las figuras de autoridad en casa, hablando de los alumnos, y esto repercute en un impacto negativo, dado que ahora las problemáticas no son conocidas por los padres de familia y ello los margina en el momento de ayudar a los alumnos, creando un contexto en el cual los chicos son los más afectados al no tener una supervisión pero en el sentido de apoyo en otras cuestiones del entorno.

Ahora bien, para culminar con esta parte de los PAT y seguir con la tutoría y sus puntos, es necesario saber cómo se elabora un plan de acción tutorial, siguiendo la idea del autor (Mongue, 2009, pág. 45)., estos son los puntos para seguir

- Identificación de necesidades. En él se analizan criterios y se recopila información, se emplea la Diagnósis, que es una contrastación entre la realidad y las metas, es una interrelación de necesidades y el establecimiento de prioridades.

En ellas se hace una evaluación del escenario real y el escenario que se quiere alcanzar, sobre estas ideas se empiezan a realizar los planes de acción sobre las necesidades, para que por medio de las metas y objetivos propuestos por todo el conjunto que conforma el programa, vayan dirigidas al cumplimiento de dichos planes y alcancen el cumplimiento del objetivo.

- Planificación. Dentro de ella se definen en concreto los objetivos, las actividades a realizar, la organización de los recursos que se tienen disponibles para alcanzar los objetivos, los criterios generales sobre la metodología y la determinación de tiempos y criterios de evaluación.

Es necesario tener en mente que para definir los objetivos de manera precisa, los mismos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, con recursos y en tiempo; estos elementos nos van a permitir que la planeación sea eficaz y no haya errores al momento de poner en marcha los objetivos para alcanzar el resultado deseado.

- Definición y aprobación del plan. Divulgar y consensuar para aprobar un plan asumido y compartido.

Una vez que está estipulado, se somete a revisión para saber si cubre con todas las necesidades que se mostraron y si es así, comienza la difusión para permear todo sobre el plan a seguir.

- Programación. Desarrollo y concreción del plan para un ciclo.

Como se mencionó anteriormente, la constante revisión y mejora de los planes no tiene que ser opcional, debe ser obligatorio, esto porque se estipula una

diferente estrategia de desarrollo y ejecución del plan y para cada necesidad debe ser un método diferente.

- Implementación del plan. Posibles revisiones.

Una vez echado a andar el plan y el programa, durante la ejecución pueden verse áreas de mejora que deben ser atendidas en su totalidad, pero deben ser atendidas de manera pronta, dado que si no es el resultado que se quería para un tema en específico puede ser más perjudicial.

- Evaluación. Final del ciclo y etapa para introducir retroalimentación.

Finalmente se tiene este punto de elaboración, que sirve como un tramo de control si lo referimos al proceso administrativo, en él podemos analizar todo el panorama, desde las estrategias, hasta la culminación y hacer una evaluación general que, por medio de los indicadores de control, nos sirva para saber si se cumplió el objetivo propuesto y modificar las partes pertinentes para así tener un éxito total.

Continuando con la tutoría y teniendo en cuenta que es un trabajo de guía efectuado por los profesores con el propósito de estimular el desarrollo integral del estudiante, más allá de enriquecer su aspecto intelectual, durante el proceso de enseñanza - aprendizaje, se especificará cuál es el perfil del tutor en todo sentido, para que él pueda brindar formación y apoyo a los alumnos que lo requieran.

## **El Tutor**



La siguiente información, está basada en el documento “Las competencias del tutor universitario: una aproximación a su definición desde la perspectiva teórica y de la experiencia de sus actores. Perfiles Educativos”, elaborado por los autores, García Cabrero, B., Ponce Ceballos, S., García Vigil, M. H., Caso Niebla, J., Morales Garduño, C., Martínez Soto, Y., Serna Rodríguez, A., Islas Cervantes, D., Martínez Sánchez, S., & Aceves Villanueva, Y. (2016). 38(151), 104-122.

Para dar una estructura correcta a los programas de acción tutorial, y verificar que los estudiantes sean formados integralmente, los autores arriba mencionados, establecen que el tutor universitario debe reunir las siguientes condiciones esenciales:

Personales:

Responsable.

- Imagen favorable entre la comunidad docente y estudiantil.
- Generoso para ayudar a los alumnos en el mejoramiento de su rendimiento académico.
- Tolerante y respetuoso.
- Comprometido en el trabajo con los alumnos.

Y entre las habilidades que deben poseer se encuentran las siguientes:

- a. Organización del trabajo académico. Para que por medio de la misma organización puedan transmitir la información integral y no confundir al alumno.

- b. Capacidad para desempeñarse con disciplina. Es de suma importancia que, al desarrollar sus funciones, las haga bajo los lineamientos establecidos.
  
- c. Escuchar con atención. Para poder ayudar o canalizar a los alumnos a las áreas correspondientes para atender sus necesidades, es imperativo tener esta habilidad para establecer un buen canal de comunicación.

Así mismo es importante que deban formarse en aspectos académicos relativos a:

- Conocimiento de la organización y normas de la institución;
- Conocimiento de la propuesta educativa de la institución;
- Experiencia docente (conocimiento, comprensión, aplicación y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje);
- Conocimiento del Plan y Programas de Estudio de la institución;
- Conocimiento de las dificultades académicas más comunes de la población estudiantil;
- Conocimiento de los recursos y actividades en la institución para apoyar la regularización y el desempeño de los alumnos.

Estos puntos dan pie a las funciones que un tutor debe cumplir a cabalidad, resaltando que los temas a continuación hacen referencia a las maneras en que otros autores citados en el presente trabajo perciben la acción tutorial, estas son las siguientes:

- Elaborar un plan de trabajo para el grupo(s) a tuturar.
- Establecer contacto positivo con los alumnos.

- Fomentar la responsabilidad de los alumnos en su proceso de formación académica y personal.
- Identificar necesidades de orientación en problemas de aprendizaje, salud, familiares, socioeconómicos y psicológicos.
- Canalizar a diversas instancias locales como Departamentos de Psicopedagogía y Asuntos Escolares, Secretarías Académica y de Servicios Estudiantiles instancias universitarias o extrauniversitarias para la atención de problemas de salud, familiares, socioeconómicos y psicológicos.
- Consultar en el PAT las listas y los registros de las evaluaciones parciales de los alumnos y en el sistema general de información del cuestionario inicial de los alumnos.
- Registrar en el PAT – Base de datos, en las acciones de tutoría realizadas.
- Evaluar con los alumnos el logro de objetivos.
- Evaluar el proceso de tutoría.
- Evaluar el PIT y la Coordinación Local.
- Mantener una comunicación constante con la Coordinación Local del PIT.

Y para añadir como información de aclaración, la diferencia entre un tutor y coordinador inmerso en los programas institucionales de tutoría y los programas de acción tutorial, es que el segundo supervisa la operación del PIT en los planteles y funge como el enlace de las coordinaciones generales para ofrecer apoyos pertinentes que sirvan para realizar las actividades del PAT, se realiza dicha aclaración porque (Romo, 2011, pág. 112), especifica que dentro del proceso de los PIT, fungen diversos autores que tienen una función específica para que los planes sean minuciosos y funcionales, pero no necesariamente todos los actores en la composición de los planes tienen la capacidad o perfil para cubrir con la funciones de tutor, es por eso que hace la siguiente anotación:

"Al diferenciar el papel del tutor respecto del de coordinador y del de asesor, se observa que el primero desarrolla una actividad por naturaleza inherente a la función docente; en el caso del coordinador, su actividad de carácter profesional es específica, pero muy relacionada con la función tutorial. Esta última condición

también rige para la figura del asesor, cuya intervención ocurre más a solicitud del alumno interesado y ante necesidades concretas relacionadas con sus respectivas asignaturas". (Romo, 2011, pág. 112).

De ahí se deriva la importancia de definir mejores tipos de docentes y, por lo tanto, de eficientes y eficaces prácticas de tutoría.

Menciona también, que los propósitos deben ser soportados en una plataforma teórico-conceptual sólida, que asegure la plena comprensión de los procesos por parte de los actores responsables, así como de los beneficiarios y de todos los involucrados de manera directa e indirecta en el ejercicio de la tutoría en el plano institucional; hace estas referencias puesto que desea delimitar el actuar de cada componente dentro de la función tutorial, pero también de asegurar que los factores estén controlados.

De las referencias previamente mencionadas, se comenzará con las actividades del tutor; al ser una actividad de la cual ya se tiene definición y por ende se explica sola la función, pero debido a la clara diferenciación que Romo plantea en sus escritos, se tomó como tarea primordial determinar por lo menos algunas funciones en relación con la institución. En el presente texto se dio a la tarea de investigar con fines académicos, por medio del sistema de tutoría, la función que tenía el tutor en alguna institución, es así que, la siguiente información se obtuvo del programa institucional de tutoría del Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM.

## **Actividades del tutor**

Para efectos del presente trabajo, las actividades del tutor deberán orientarse considerando el Modelo Estadístico de la Trayectoria Escolar, el cual contiene los elementos básicos que utiliza el ANUIES, los cuales son, perfil de ingreso, avance escolar, formación integral, entre otros; todos estos puntos, se presentan como tarea fundamental para fomentar la regularidad de los alumnos desde el primer semestre, puesto que el porcentaje de alumnos regulares al término de éste tiende a cambiar al final de los cuatro años.

En consecuencia, de utilizar el modelo estadístico de trayectoria escolar, la atención brindada por parte de los profesores que participan en el PIT y PAT es relevante durante este periodo de la trayectoria académica de los alumnos, refiriéndonos a los años promedio de licenciatura. Es así que, para el conocimiento de las características académicas y factores de riesgo de los alumnos, el tutor consultará en el Programa de Acción Tutorial, los listados de perfil académico de los grupos de bases de datos, que contienen un conjunto de información de cada uno de los alumnos del grupo escolar, incluyendo las variables académicas que sirven para identificar alumnos en riesgo de no egresar en cuatro años.

Las hojas que concentran esta información se denominan listados de perfil académico claros/oscuros por su apariencia de manchas negras en fondo blanco. Así, mientras más partes sombreadas tenga el renglón donde se registra la información de un alumno, mayor riesgo tendrá de reprobar materias en su vida escolar. El tutor debe dar prioridad a la atención de los alumnos en riesgo de acuerdo con el registro de esta lista y fomentar en los alumnos regulares el uso óptimo de los recursos de la Universidad y sobre todo de la Facultad, del programa de asesorías.

Asimismo, es importante señalar que el modelo de trayectoria escolar es una propuesta estadística y que, por ende, tiene un carácter predictivo. De ninguna forma pretende constituirse en un modelo que condene a una parte de los alumnos al fracaso, por el contrario, es una responsabilidad institucional emprender medidas que permitan revertir las tendencias estadísticas (pirámide).

La atención se hará en forma diferenciada dependiendo el semestre que cursan los alumnos, se consideran actividades comunes a todos los alumnos y actividades específicas de acuerdo con cada uno de los semestres. Es importante resaltar también, que el modelo toma como medida de tiempo 4 años (que normalmente es la duración de una licenciatura promedio, 8 semestres, en cuanto a la culminación de créditos) y es en cierta manera un indicador de alerta hacia los alumnos que como bien se sabe, tienen un pase reglamentado hacia el nivel superior, y pasan al siguiente nivel con diversos áreas de atención que si bien se tienen en cuenta, no se hace nada al corto plazo, debido a que la ahora institución de nivel superior debe detectar y atender las necesidades del alumno.

Las actividades se definen con base en las necesidades de orientación y apoyo que se brindarán a los alumnos, y se agrupan en las siguientes áreas de intervención:

- a) Académica. Acciones que tienen la finalidad de favorecer la autorregulación del aprendizaje de los alumnos (conocimiento de los procesos involucrados en el aprendizaje y de las estrategias que permitan mejorar el mismo).
- b) Sentido de identidad universitaria. Acciones encaminadas a promover la adaptación del alumno a la organización, normatividad y funcionamiento en general de la facultad, así como su sentido de pertenencia al mismo.

- c) Orientación escolar. Acciones orientadas al fortalecimiento de la toma de decisiones de los alumnos respecto a las opciones de la oferta educativa y/o laboral, así como de orientación en trámites escolares, de actividades para la regularidad académica, promoción y difusión de becas.

Sin embargo, y a pesar del compromiso que tienen para con el alumnado, la mentalidad que tienen sobre la tutoría es que "nunca debe pretender solucionar todos los problemas que un mal proceso educativo no ha sabido contener". (Romo, 2011). Ante esa manera de ver la tutoría conviene promover una reflexión profunda sobre la posibilidad de enfrentar visiones limitadas de las funciones y de la organización académica de las instituciones; de sus planificadores y tomadores de decisiones; de la calidad moral, académica y compromiso de sus docentes.

Cabe mencionar que el sistema de tutoría y sus programas institucionales y de acción son reflejo de la estructura general que manejan la UNAM y está a su vez al replicarla y adecuarla a las necesidades de cada Facultad, Escuela Nacional de Estudios Superiores e Institutos, obtiene un grado de pluralidad que se ajusta a cada una de las licenciaturas que manejan la oferta académica de dicha institución.

## **CAPÍTULO III. TUTORÍA EN EL MARCO NORMATIVO UNIVERSITARIO**

### **Origen**

El registro más antiguo de tutoría que se tiene en la UNAM, data del año de 1941 en el programa de Doctorado en Química, en el cual se asignaba un tutor a cada estudiante para apoyarlo en su formación como investigador, lo que en palabras de Adrián Martínez González (González, 1941) “Todo se enfoca al diseño y ejecución de investigación, por lo que es necesario formar al estudiante como investigador acompañado de un experto”.

Las acciones entre el posgrado y la licenciatura, fueron muy marcadas por Xavier Cortés Rocha, quien explicaba que la diferencias entre los niveles educativos eran muy diversas, en la licenciatura, los alumnos contaban con la comprensión de los principios generales de una disciplina como son los métodos y técnicas de cada campo, pero en el posgrado, se conocen, dominan y aplican los métodos que conducen al desarrollo de la investigación y es aquí en donde entra la tutoría, en donde un docente acompaña a su alumno en toda su formación (Cortés Rocha, 1988, pág. 14).

En este mismo orden de ideas, Xavier Cortés (1988, pág.14) menciona que después del Doctorado en la Facultad de Química, en 1941, los primeros indicios de la participación de un tutor como guía de un alumno, se encontraron en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales en los planes de estudios de cuatro maestrías y cuatro doctorados, indicaban que el Programa de Estudios y Actividades Académicas de cada candidato, lo auxiliaba un profesor – tutor. Esta actividad se extendió en todo el posgrado en diferentes años, pero era solamente eso, una actividad; en el año 1979 era solamente una recomendación.

Siguiendo en los estudios posteriores a la licenciatura, en 1980, se le dio una gran importancia a los profesores tutores, inclusive, en las normas



complementarias al Reglamento de Posgrado de la Facultad de Química, se indicaba que para cada plan de estudios, debía existir una lista de tutores acreditados, la cual sería revisada bienalmente por el Consejo Interno de la División de Posgrado, el cual constataría que los tutores acreditados estuvieran activos en investigación y que llevaran a cabo adecuadamente el proceso de graduación de sus estudiantes. En 1985, el número de planes y programas de estudios que requería un tutor aumentó, y en 56 planes de estudio se establecía la figura de un tutor como necesaria, además ya se reconocía esta figura del tutor en el *primus movens* del doctorado. (Garritz, 1990)

(Garritz, 1990, págs. 9-11), propuso que las normas complementarias al Reglamento de Posgrado de la Facultad de Química se hicieran extensivas a todo el posgrado y así fue, se formó un comité de selección de tutores específicos para el doctorado, quienes eran investigadores de amplio prestigio nacional e internacional en líneas de investigación con alta productividad.

En una entrevista realizada al Dr. Andoni Garritz (Gaceta UNAM, 1990, pp. 9-11), refería que la tutoría ofrece una enorme potencialidad académica, “es un espacio privilegiado que proporciona al alumno un aprendizaje personalizado, debe asumirse como un proyecto institucional y no como un requisito legislativo, el tutor no es un maestro que solo da clases, debe guiar y estimular la creatividad”. Diferenciaba entre las actividades de un director de tesis y de un tutor y refería que el tutor tiene una función que puede abarcar todos los aspectos de la formación del estudiante, en cambio, la función del director de tesis es más limitada. (Garritz, 1990)

En el año de 1986, quedó establecido en el nuevo Reglamento General de Estudios de Posgrado la figura del tutor y por primera vez en él, se define al tutor académico como figura indispensable para la mejor consecución de la excelencia en los estudios de posgrado.

La Facultad de Odontología fue de las que implementó inmediatamente las modificaciones para el nuevo reglamento y como lo refiere el Dr. José Antonio Vela Capdevila en su primer informe de labores, entre otra información,: “En agosto pasado se implantó el Plan Único de Especialización en Odontología para el año lectivo 1998, y actualmente se realiza la reestructuración de los programas de tutoría de maestría y doctorado en Odontología para su aprobación y aplicación en el ciclo 1998-1999”. (Gaceta UNAM, 1998, pp. 1, 8). El Posgrado había hecho muy bien su trabajo, la tutoría estaba muy bien implementada en sus planes y programas de estudio y ya se había extendido hasta el Sistema de Universidad Abierta. (Capdevila, 1998)

La relación tutor – alumno en este nivel de estudios, se convirtió en un componente del posgrado, pero como en toda relación existen altibajos, en ese entonces, el investigador José Sarukhán (1988) mencionó que el papel de un tutor es el de la persona que analiza escenarios, propone opciones, sugiere posibilidades de acción, pero quien toma la decisión es el propio alumno. Mencionó, asimismo, que es importante que el tutor no haga una “esterilización intelectual” con sus alumnos al guiarlo solo en lo que el tutor sabe y obligarlo de alguna manera a formarlo a su imagen y semejanza, basado en buena voluntad, pero con mal gusto.

En cuanto a las actividades del tutor (Cortés, 1988), en el Reglamento General de Estudios de Posgrado, se determinaron las siguientes funciones:

1. Orientar al alumno en su formación, investigación, señalamiento de lecturas y demás actividades y enseñanzas académicas y,
2. Dirigirlo en la elaboración de su tesis, o en su caso, proponer un director de tesis.

Las normas complementarias establecían disposiciones con relación a la prioridad de las reuniones entre el tutor y los alumnos, en algunos casos de hasta 15 sesiones como máximo, así como el número de alumnos a los que cada tutor debía atender, en algunos casos, no más de 4 alumnos en el mismo período.

Es así como se concibe a la tutoría como un acompañamiento en donde el tutor ayuda en la formación de los futuros investigadores. Sin embargo, esa relación no es exclusiva en un nivel académico, sino también personal, el mismo José Sarukhán refería “muchas veces el tutor debe ser desde consejero sentimental hasta solucionador de problemas de divorcio” (1988, p. 6), aquí la relación humana no puede separarse, es un acompañamiento integral, puesto que se está conjugando una serie de elementos que están latentes en el ser humano, tales como las actitudes hacia la actividad académica o científica, los valores, conocimientos, confianza, técnicas de estudio y muchos más que se presentan porque están latentes en esa relación humana. (Cortés Rocha, 1988)

Entonces, la tutoría ya era una actividad positiva que realizan los profesores y los beneficiados son los estudiantes, porque van acompañados de una persona con mayor experiencia que los va a guiar ante cualquier eventualidad que afecte su rendimiento académico.

A pesar de que la tutoría inició en el posgrado, se llegó a mencionar que era de gran beneficio extender la tutoría en los niveles de bachillerato y licenciatura. Xavier Cortés Rocha (1988, p. 4) refiere que no solo el alumno de posgrado debía contar con un tutor, sino también los estudiantes de licenciatura, e incluso, el del bachillerato, aunque apreciaba que los grupos de estudiantes eran muy numerosos y resultaría muy difícil asignar a un tutor individual. En ese mismo orden de ideas, José Sarukhán mencionaba que la tutoría debía comprender los primeros cursos de cada carrera y a los mejores profesores, “porque es el momento en que con mayor facilidad se influye sobre los alumnos, cuya mente aún fresca, sería muy receptiva al efecto estimulante de un profesor de alta calidad académica” (1988, p.2). Hace veintiséis años se pensaba así, y para el año 2015 ya era una realidad. (Cortés Rocha, 1988).

## **Tutoría en el Sistema de Universidad Abierta.**

Cabe señalar que en la Gaceta UNAM (1977, p. 11), el jefe de la División de la Universidad Abierta de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, el Lic. Juan Manuel Canibe anunciaba la implementación del Sistema Abierto, en aquel entonces se trabajó con un grupo experimental de 170 alumnos divididos a su vez en dos grupos y el sistema ofrecía tres servicios fundamentales, producción de material escrito para el uso de alumnos con 20 textos en preparación, el servicio de tutoría y el servicio de evaluación. (Caribe, 1977, pág. 11).

Entonces se percibe aquí, que la tutoría inicia en el posgrado en 1941 como una actividad académica y en 1977 inicia como un servicio en el Sistema de Universidad Abierta (SUA), que en la actualidad se le conoce como el Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia (SUAYED).

## **Licenciatura.**

Una característica común que se ha percibido sobre el inicio de la tutoría en el nivel de estudios de licenciatura es la problemática que enfrenta cada entidad educativa para que sus estudiantes concluyan en tiempo y forma sus estudios, es decir, sus estadísticas refieren problemas de reprobación, de repetición de cursos, de abandono de la carrera, de falta de titulación, que repercute no solo en el estudiante mismo, sino en la institución y en la sociedad.

La actividad de tutoría en la licenciatura, la inició la Facultad de Ingeniería en la década de los años de 1980. Esta Facultad realizó un estudio con alumnos que ingresaron en el año 1982 y después de 20 años se vio que, de un total de diez mil alumnos, solamente tres mil de ellos tienen título profesional. Éste fue uno de los motivos por los que la tutoría se formaliza en el año 1987 en la Facultad de

Ingeniería y en donde toda la comunidad académica estaba de acuerdo en dar un trato diferente a los alumnos a través de la tutoría. (Cárdenas Eduardo, 2004)

Así también, en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, se realizó un diagnóstico para analizar los índices de rezago escolar de las generaciones 1994 y 1995, encontraron que, en el año 1994 de 459 estudiantes, sólo el 19% terminó en tiempo y forma sus créditos. En la siguiente generación (1995) de 467 estudiantes, sólo terminaron sus créditos a tiempo el 26%. Estos datos fueron la base principal para establecer un programa de tutoría para atender esta problemática en los estudiantes. (Cárdenas Eduardo, 2004)

Esta Facultad se caracterizó por el gran apoyo que tuvo la tutoría por parte de su director, el Dr. Luis Zarco Quintero, lo que implicó un desarrollo tal, que los alumnos tuvieran algunas sesiones obligatorias de tutoría. En la Gaceta UNAM se leyó:

*“El Programa de Tutoría para la Licenciatura de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia (FMVZ) surge como un novedoso plan estructurado, con reglamento y comité académico propios, que es punta de lanza en la UNAM, en este programa se intenta auxiliar a los estudiantes en su trayectoria académica, para que avancen en sus estudios, no deserten, haya menores índices de reprobación y terminen a tiempo su carrera, además de apoyarlos en su formación integral mediante actividades deportivas y culturales, y proyectos de beneficio social e investigación. Entre las funciones específicas del tutor, mencionó Francisco José Trigo jefe de la División de Estudios de Posgrado e Investigación, está el diseño con el estudiante del programa de actividades académicas formales y complementarias (deportivas, culturales y de salud). Se considera también, dijo, fomentar la creatividad para desarrollar un pensamiento independiente y autocrítico; capacitar al alumno para que se comunique eficazmente de forma oral y escrita; introducirlo al área de conocimiento específico o de desempeño laboral del tutor; fomentar el trabajo en equipo; vincularlo con el quehacer profesional, e inculcarle los valores que la facultad ha decidido promover” (UNAM, 2002)*

Otro antecedente gráfico sobre tutoría que se encontró de la Facultad de Medicina, fue cuando su entonces director el Dr. Juan Ramón de la Fuente (Gaceta UNAM, 1993, pp. 10-11) presenció la ceremonia de Tutoría, en donde los alumnos sobresalientes de primero, segundo y tercer años, se les designó un tutor para orientarlos y apoyarlos en la superación de problemas personales y académicos que surgieran durante su formación profesional y se mencionaba que participaban como tutores, los mejores representantes de la medicina mexicana. Pero éste era un programa especial para los alumnos sobresalientes, no para toda la población estudiantil. (UNAM, 1993)

Una característica de la Facultad de Medicina es que siempre recibe a los mejores estudiantes, tanto del bachillerato de la UNAM, como de aquellos que presentan examen de selección y son provenientes de diversas instituciones locales, nacionales e internacionales. Sin embargo, a pesar de tener a los mejores estudiantes, en el ciclo escolar 2002-2003, se presentaron marcadas dificultades en el aprovechamiento escolar, por lo que se realizó un estudio y se percibió un índice de reprobación de 36% en los ciclos básicos. De los 1,500 alumnos inscritos en primer año, 534 fueron recursadores y para el segundo año, 18% de los 828 alumnos inscritos repitieron por lo menos, una materia del plan de estudios. (Facultad de Medicina, 2011), y este fue el motivo también para que se implementara la tutoría en el año 2003.

Así, cada Facultad de la Máxima Casa de Estudios elaboró sus propias actividades, con base en las necesidades que requería atender, y desarrolló sus programas con sus propios recursos y apoyos que cada director de su entidad otorgaba.

En el año 2000 en México, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación superior (ANUIES), a través de la publicación del libro “Programas Institucionales de Tutoría”; sugiere los lineamientos y el enfoque que las instituciones de educación superior del país deben tomar en cuenta para implantar un efectivo programa de tutoría; en él se menciona a la UNAM, como

la institución pionera en la experiencia de tutoría, debido a su experiencia que consta desde los años cuarenta.

Posteriormente en el año 2002, la Dirección General de Evaluación Educativa UNAM, propone a las escuelas y facultades el Programa de Fortalecimiento de los Estudios de Licenciatura (PFEL), el cual implementa como una de sus primordiales estrategias al Sistema de Tutorías. Consecutivamente y en ese mismo año el Programa Nacional de Becas, para la Educación Superior (PRONABES) y el Programa Bécalos ponen en práctica en su normatividad que a todo becario se le asigne un tutor.

La información descrita, refleja que la práctica de la tutoría en la UNAM es basta y diversa, considerando las experiencias y resultados presentados por los ponentes en el Encuentro Universitario de Tutoría celebrado en el año 2010, que contó con la participación de autoridades, docentes, estudiantes y personas interesadas en la temática de diferentes dependencias de la UNAM. Así, al llegar a diversas conclusiones y a raíz de los trabajos del Encuentro, surgió la necesidad de continuar conociendo las experiencias específicas de programas de tutoría en escuelas y facultades de la UNAM, así como compartir entre el sistema a nivel general, las ideas, documentos y bibliografía sobre el tema.

Es así como la UNAM continúa su evolución para favorecer a sus estudiantes y a la sociedad en general. En la presentación del Plan de Desarrollo de la Universidad 2011-2015, su Rector el Dr. José Narro mencionaba:

“la construcción de la UNAM es un proceso inacabado e inacabable es imperativo mantener a los alumnos en el centro de atención e interés de la institución, se trata no solamente que los jóvenes tengan la oportunidad de ingresar a los estudios universitarios, también de que permanezcan y en especial, que logren un egreso satisfactorio” (Robles, 2012)

## **Situación Actual**

La educación superior en nuestro país ha sido fuertemente criticada por su baja eficiencia terminal<sup>2</sup>, resultado de problemas de abandono, reprobación y de baja titulación. De acuerdo con cifras de la ANUIES, de 100 alumnos que se incorporan a licenciatura, un promedio de entre 50 y 60 concluyen sus estudios y sólo 20 obtienen un título en los dos años siguientes al egreso.

Si bien se ha encontrado que la desorganización, desinterés, deserción y las conductas de desadaptación de los estudiantes son factores íntimamente relacionados con el fracaso escolar, como medida de prevención nace el programa de tutorías para reforzar los valores universitarios e impulsar a los alumnos a las correctas prácticas y logro de objetos personales.

En conjunto con lo anterior la tutoría 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 adaptación en el trabajo, aumentando la probabilidad del éxito en sus estudios. De hecho, en los últimos años el programa de tutoría y su impacto ha tomado gran relevancia en el ámbito educativo, ya que se ha señalado como una de las líneas estratégicas para la modernización de los sistemas educativos a nivel mundial, que contrarreste los efectos de la globalización que se han visto reflejados en el incremento de los problemas antes mencionados, sobre todo en las instituciones de educación superior. Al identificar esta necesidad, la Subdirección de Becas y Enlace con la Comunidad Estudiantil de la DGOSE, convocó a conformar el “Seminario

---

<sup>2</sup> Eficiencia terminal: Relación cuantitativa entre los alumnos que ingresan y los que egresan de una determinada cohorte. Se determina al dividir el total de alumnos que se inscribieron al primer semestre y que concluyen sus estudios en el periodo establecido por el plan de estudios.



Análisis de la Práctica de Tutoría de la UNAM”, con la participación de coordinadores de becas y tutoría de la mayoría de las escuelas y facultades de nuestra institución, en el nivel licenciatura.

Cabe destacar que el Seminario se convirtió en un importante medio de discusión y reflexión en torno a la tutoría, también ha permitido identificar que la experiencia generada tiene diversas carencias, entre otras; de claridad en concepción de la tutoría, ausencia de una formación específica para los tutores, la falta de instrumentos de seguimiento y falta de organización de horarios y espacios, entre otras.

Al analizar profundamente las experiencias de tutoría mencionadas, se observa que la mayoría de las acciones y programas responden a cuestiones normativas, asignando principalmente tutores a los estudiantes becarios y se crece en todas de un Plan de Acción Tutorial (PAT).

Los grupos de trabajo que la UNAM ha formado cuentan con un panorama general de la presente situación de la tutoría dentro de la institución, con información recabada de las prácticas de tutoría en escuelas y facultades, mismas que han presentado sus respectivos programas al interior del seminario, mientras otras se retoman de la participación oral expresada por los participantes. (Martínez, 2002)

Debido a las problemáticas antes mencionadas y para darles solución, se plantean estrategias fundamentales, como es la tutoría, la cual está enfocada en mejorar la calidad y pertenencia de los programas de formación de los alumnos de la UNAM, específicamente de la Facultad de Contaduría y Administración y así mismo, incrementar la equidad en el acceso a aquellos métodos, tecnologías y elementos que favorezcan su preparación y desempeño durante el primer año de su desarrollo profesional. Esto mediante la conformación de un sistema efectivo de tutoría que coordine, organice, y propongan un conjunto de

lineamientos orientados a la correcta implantación de un sistema institucional de tutoría que, por medio de las estructuras previamente analizadas, se logren acciones articuladas que impacten positivamente en el comportamiento, rendimiento y egreso de los alumnos. Por estas razones, el presente proyecto se encargará de solucionar las problemáticas denotadas en el desarrollo y desempeño de los estudiantes por medio de estrategias efectivas que erradiquen de forma progresiva la deserción, abandono y la incertidumbre, formando alumnos más preparados y conscientes de las herramientas, servicios que brinda la facultad, además de tener un conocimiento más holístico acerca de las funciones y campos de aplicación laboral de acuerdo a sus respectivas licenciaturas.

### **Mejora institucional**

Con base en la conferencia del autor Guarro Pallás Amador, en noviembre de 2013, titulada “¿Cómo ayudar a los centros escolares a moverse? ¿Autonomía y evaluación?”, se determinarán las causas por las que una institución educativa debe mejorar continuamente, para brindar una formación más completa a los alumnos, así también como estrategias y metodologías que darán pie a que se apliquen los conceptos de mejora continua y gestión de calidad sean aplicables a los PAT, y así se tenga una mejora de las IES, y de la misma manera, sea moldeable la base de los programas de tutoría en los diferentes sistemas, según las licenciaturas lo permitan, cumpliendo su normativa y bajo las causas Institucionales.

Para comenzar el por qué es necesaria la mejora continua dentro de los programas, Amador Guarro (2013) analiza datos a nivel general, en donde se demuestra que hay más variabilidad entre resultados de aprendizaje de alumnos del mismo centro o IES, que de alumnos de distintas IES, o de otras comunidades autónomas, esto referente al contexto mexicano, en donde por el hecho de tener mejores o "peores" docentes, el alumno tiene diferentes tonalidades y acumulación de conocimientos, en simples palabras es "mejor o

peor", pero también comunica la capacidad de los docentes al momento de tener cátedra abierta (como es en la mayoría del contexto nacional) y dar temarios y parámetros de evaluación que considere convenientes. Pero comenta que, en este tipo de escenario de evaluación, se fomenta la evaluación externa que perjudica de manera notable a los alumnos. Esta evaluación tiene que ver con la tutoría en tres principios, primero, que los docentes y tutores en la mayoría de las instituciones de educación superior, ocupan el mismo papel, segundo, porque los tutores son los encargados de sobrellevar y solucionar por medio de una canalización oportuna a los alumnos que tengan problemas en la parte académica y, tercero, porque al poner en práctica los indicadores que funcionan para evaluar los objetivos del PIT, como lo son reprobación, deserción o índice terminal, se ven perjudicados por dicha práctica.

Por lo que va a desencadenar las herramientas para que los centros o IES, cambien, aclarando por supuesto, que sí ellos no quieren cambiar, aunque la mejora esté entre sus posibilidades, no dará frutos, quiere decir que tendrán que intervenir factores o evaluaciones externas que dicten un cambio que en ocasiones no será del agrado de la institución, puesto que no la conocen en un grado interno, y pasará lo que dice la teoría administrativa al respecto del cambio, el hecho de no tomar una decisión, es la peor elección, puesto que dejan que el exterior modifique las condiciones sin hacer nada al respecto.

Es por ello, que impulsa a las instituciones a provocar la movilidad y cambio dentro de ellas, y de la mano con él viene la mejora institucional, es así como se pone en desarrollo la elección del cambio de las IES como fuerza de la autonomía y la mejora en cuanto a evaluación.

Posteriormente, se comienza con la ayuda hacia los centros, (Amador Guarro, 2013) menciona que los centros no se mueven, dado que los que lo hacen, tienen un seguimiento de políticas, pero no innovan en ningún sentido, no cambian o mejoran. Y comenta que, si bien es importante implementar esta mejora a nivel

general, también es importante, como previamente se ha tocado, que los tutores/docentes cambien, a esto se le llama "cultura de la docencia", refiriéndose a tener la vocación y apertura para poder brindar mejoras a un nivel general, estar en constante actualización y cambio, y para hacerlo observable a gran escala, hay que empezar por lo específico, por cada profesor dedicado a la acción tutorial.

Guarro (2013) señala que no todos los cambios propuestos pueden ser viables o deseables en algunos casos, y en conjunto con los tutores, resaltando nuevamente el punto de una renovación de éstos, puesto que algunos llevan muchos años y el cambio es difícil; muestra que, si bien los que llevan décadas guiando y enseñando, ponen en tela de juicio si los conocimientos que tienen o la manera en que lo hacen ya no es viables para los tiempos actuales. Posteriormente, se tiene que reflexionar acerca de si el cambio se hace por un pedido de la administración en general de la IES o bien es por el beneficio del centro. ¿Por qué se hacen esas propuestas de cambio?, Esto porque, dentro de la autonomía la IES, ellas pueden decidir ante cada propuesta de cambio externa, lo que le conviene y lo que no le conviene a su proyecto de trabajo, dejando en claro que cada institución debe ya de tener un PIT desarrollado con sus objetivos, y no se debe confundir la innovación de los centros en el deber ser correcto, con la "innovación" de los que otros tantos están inmersos, esto por diferentes proyectos en los que estén y realmente no cambien internamente en nada y lo hagan meramente por prestigio.

Es así como al tener estos objetivos claros se puede discernir acerca de en qué innovación participar o qué parte de ella puede servir al mejoramiento de su función, esta manera de analizar el mejor movimiento no quiere decir que no sea inmovilidad, sino madurez por parte de las IES, puesto que, de lo contrario, si la misma permanece estática, lo que cambian son las reformas que giran en torno a ellas.

Para poder abordar el punto de la madurez haciendo referencia a las IES, la idea principal para llegar, consiste en profesionalizar a los profesores/tutores y a los centros para que puedan ellos tomar la decisión de qué puede o no, formar parte del proyecto, saber cuándo es necesario hacer un movimiento en los programas, siguiendo el lineamiento, en que debe ser un movimiento, mejora o cambio, construido democráticamente, característica que hace referencia la teoría; “todo debe ser hecho por los integrantes a los que competente la actividad tutorial”. (Amador Guarro, 2013)

Durante la conferencia (Amador Guarro, 2013), hace mención de dos autores, quienes forman una definición en los 90, que hace alusión al tema del cambio o mejora de los centros educativos, mencionan que "es la única forma en la elección del centro, que tiene capacidad para dirigirse a las causas básicas de los problemas de la educación", su razonamiento es que si las IES en el contexto mexicano, no tienen calidad en la educación, son desechadas y si no se renuevan constantemente, pierden el posicionamiento en el que se encuentran, ocurriendo lo que pasa con un producto en el mercado, si se le gana participación, se desplaza y desaparece, pero para que esto funcione, hace falta diferenciar la oferta educativa, y además se tiene que cualificar por medio de indicadores externos cuáles son las características que los hace mejor. Al tocar este razonamiento que se expone en la conferencia, se hace referencia al marco conceptual del presente trabajo, refiriéndose a que, en el contexto actual, los programas de tutoría tienen que ser hechos, con base también, en los programas de estudios y ofertas académicas (licenciaturas) que ofrece cada institución, y esto abarca un gran espectro, desde planes curriculares hasta ofertas en bolsas de trabajo, y todo esto es acompañado y funciona como guía y canalizador de estos temas, por el tutor.

Es por ello que, para que estas características se lleven a cabo, son necesarias la autonomía y la evaluación de externos a las IES y, como menciona (Amador Guarro, 2013), se debe siempre tener el interés en la mejora institucional.

Por otro lado se ve una falta de responsabilidad por parte del gobierno, puesto que al otorgar autonomía se desentiende no solamente de los problemas que aquejan a la institución y que muchas veces son causa del problema de origen al desentenderse de la IES a un nivel nacional; esto repercute también de manera negativa a la calidad, al decir que el gobierno, es responsable de la calidad de sus instituciones; y cuando las IES piden el respaldo esperado por las instituciones gubernamentales, las IES son castigadas con la indiferencia o falta de atención a sus aspectos internos, y se les exige más de lo que puede dar conforme a sus capacidades.

Continuando con el tema, (Amador Guarro, 2013) menciona que la elección de mejores oportunidades de educación solamente son para familias que cuentan con privilegios económicos y que tienen acceso a fuentes de información para calificar y decidir, por otra parte, la gran mayoría no elige, se adapta a su entorno. Adicionalmente, también la evaluación externa refiriéndonos a los rankings de posiciones, perjudica, debido a que incitan una competitividad injusta, puesto que no todas las IES parten del mismo escenario.

Otro aspecto que compete sobre todo a la tutoría es que por medio de las evaluaciones externas se ven reflejados los puntos negativos en referencia a los resultados que tiene el cuerpo académico, esto medido por parte de los indicadores, pero se deja de tener en cuenta que los resultados son a largo plazo, no se debe juzgar por un periodo corto de tiempo sino se tiene comparación.

Dentro de su conferencia, hace una mención de un tema, no referenciado directamente, pero que repercute muy fuerte en México. Se comenta que debido a las evaluaciones externas y se genera un ranking, esta situación desencadena una reacción en donde la población que busca una educación superior, comienza a elegir a las “mejores universidades” rankeadas con el mejor nivel, esto repercute en que, cuando se tiene mucha demanda, la institución de educación superior o universidad, hace procesos de selección para tener a los alumnos más

preparados y deja a los no preparados en otras instituciones, lo cual genera una brecha enorme en cuanto a calidad educativa, provocando una desigualdad, una distancia que jamás se va a poder acortar.

En relación con esta referencia de brecha entre instituciones, surge la pregunta ¿Qué referencia tiene ello en los PIT y la innovación? Sencillamente la respuesta es que, algunas IES, sin hacer nada al respecto ni innovar en sus procesos, obtienen buenos resultados desde el principio y las que tienen que lidiar con los alumnos con más áreas de oportunidad, tienen problemas porque es un inicio desde cero.

Aquí se abre un paréntesis muy breve, este punto en específico repercute a las IES en México de una manera tal, que la brecha que menciona (Amador Guarro, 2013), se puede prever que jamás se acortará; pero por dentro de las universidades que tienen a los alumnos más "completos" hay un problema; de aquí enfocaremos directamente a la UNAM, y debatiendo un poco la idea del autor, esto porque, tomando como punto de enfoque la relación de las instituciones de educación medio superior con las superiores de la misma institución (UNAM) y enfocándonos al pase reglamentado, esta herramienta que se tiene, proporciona las licenciaturas de acuerdo al promedio del alumno, y a los estudiantes con problemas que la tutoría trata de resolver (que son los más fuertes, dado que repercute de tal manera en su desempeño académico), esa población en específico, al no querer quedarse sin lugar, en ocasiones, eligen una facultad que no tiene la licenciatura deseada, creando desde un principio una aversión al entendimiento y desenvolvimiento académico e integral, repercutiendo directamente a la institución y creando un incremento en los indicadores que trata de remediar el PIT (reprobación, abandono, eficiencia terminal, etc.); es así como dentro de esta institución también se padece de esta brecha, sin embargo más adelante se abordará el punto, enfocado directamente a la Facultad de Contaduría y Administración y sus licenciaturas, exceptuando negocios internacionales, debido a que todavía no se encuentra una referencia que sirva para medir los indicadores de manera completa.

Finalmente, estas evaluaciones externas realizan pruebas con consecuencias para los alumnos, esto es que, en algunas instituciones, existan variantes que, por medio de la evaluación externa, se pueda modificar o afectar de alguna manera el egreso o titulación de los alumnos. Terminado este punto con que la evaluación externa tiene el problema de disminuir los aciertos o méritos de las IES y les dicta un estereotipo sobre el cuál son calificadas hacia el exterior. Sentenciando que las pruebas externas no pueden tener variantes, solo pueden ser adaptables con parámetros básicos, "lápiz y papel" como menciona (Amador Guarro, 2013). Una vez terminando el ámbito negativo o a lo que el autor llama otros tipos de autonomía y evaluación externa, menciona las características positivas y, a su consideración, las que debe tener estos puntos para ayudar a una mejora sustancial.

Es así, que se menciona que la mejora de la institución y sus componentes, se cifran en la consecución de buenos aprendizajes que es el objetivo de la autonomía, y que principalmente en la situación actual, las universidades se tienen que enfocar no en la impartición de información, en todos sus rubros, sino en enseñar a los alumnos cómo convertir esa información en conocimientos, y así vez darles una formación integral que les permita tener un panorama amplio en todo sentido. Para que estos buenos aprendizajes, estén en equilibrio con la tutoría y se logre que se aplique de manera efectiva, tiene que haber tres puntos importantes o dimensiones:

- Buena enseñanza;
- Capacidad para adaptar los planes de trabajo y curriculares a los alumnos;
- Buena capacidad para atender a la universidad.

Pero para que esto se lleve a cabo, es aquí donde entran las IES, como unidad de cambio, se deben trabajar cuatro dimensiones:



- Planificación colaborativa;
- Capacidad de investigación de las universidades, para comprender qué es lo que está haciendo, por qué lo está haciendo y qué tiene que mejorar;
- Vincular el desarrollo profesional al logro de esos buenos aprendizajes, a la práctica;
- Conseguir la implicación del profesor y el alumnado en el aprendizaje de sus alumnos y la importancia de su formación integral.

Estos puntos deben seguirse con la finalidad de construir una coherencia institucional, ella se refiere a un elemento clave de calidad, haciendo que todo dentro de la institución tenga sentido, y lo que se encuentra en cada una de las instituciones, sin embargo, hay que poner especial cuidado en las IES, cuando ellas mismas ponen barreras gratuitas, recordando que las barreras gratuitas son limitaciones para la aplicación de los programas de tutorías que tiene como resultado la falta de formación integral, hecho que les afecta a ellas y a los alumnos, razón por la que se invita a eliminar estas barreras que repercuten de manera negativa en los alumnos.

En el escenario descrito anteriormente, el alumnado que tiene detrás una familia que apoya y que está preocupada, supera y compensa esas barreras, pero los otros alumnos que no cuentan con ese respaldo para cubrir esas áreas de oportunidad, que desgraciadamente son un alto porcentaje de alumnos, van quedando relegados y es de los casos que trata de subsanar el PIT, haciendo que se involucren de manera completa el núcleo familiar para un correcto desenvolvimiento y eviten el rezago.

Pero para tener esta coherencia institucional donde todo tenga sentido y se haga bajo lineamientos, se proponen tres criterios básicos:

- Construir un sistema común de enseñanza. Se resalta que si no se tienen claros los objetivos, si alguna de las instituciones de educación superior no sabe las líneas de acción, se puede producir un caos dentro, puesto que, a pesar de tener varias alternativas, no se tiene una meta clara.
- Un equipo directivo que apoya las condiciones de trabajo para la implementación de ese sistema de enseñanza. Es decir, los administradores y el profesorado están implicados mutuamente en la implementación de ese sistema, los criterios para la selección de tutores dependen de que se asuma o no dicho sistema de PIT y PAT.

Y el tutor, implementa los programas y asume sus responsabilidades en las IES, en función de ese sistema tutorial. Refiriendo a que sí un académico tiene destreza para cumplir dichos programas los ponga en marcha y no ceda ante la burocracia.

- Una institución que busca y organiza los recursos para mejorar el sistema común de enseñanza y también de la tutoría. Quiere decir que los recursos deben de estar focalizados en ese sistema de enseñanza y los objetivos de tutoría.

Para concluir, después de hacer referencia a las características negativas y positivas de la autonomía, en primera parte, el de tenerla, no significa una desresponsabilización del estado, ni tampoco la total responsabilidad de las IES de lo que ocurra, puesto que no puede controlar todas las variantes en toda la población estudiantil con la que se cuenta, sobre todo planteles universitario con una matrícula que supera al profesorado, sin embargo, no quiere decir que no se continúe en constante actualización, ni tampoco que se entre en una zona de confort en dónde los modelos sigan estáticos.

En segundo término, las evaluaciones externas son positivas en caso de que tengan la finalidad de fortalecer la estructura académica de las instituciones o que, contengan partes innovadoras y esenciales que las IES, puedan tomar para atender áreas de oportunidad que necesiten cubrir, pero si se utilizan para tratar de catalogar mejores y peores instituciones, lo que genera es una desigualdad más grande que afecta a una brecha en todos los aspectos, académicos, culturales, entre otros, sobre todo en el contexto nacional, refiriéndose en decir, que la oportunidad es desigual para la población en general de entrar a las instituciones más completas educativamente hablando, aunado a que existe una brecha económica social grande, al sumar la educación, surge un parteaguas inmenso.

### **Tutoría en la Facultad de Contaduría y Administración.**

Para contextualizar el escenario de la Facultad de Contaduría y Administración, comenzaremos retomando las palabras del ex rector el (Narro Robles José, 2013), el menciona que, además de que los estudiantes sean el centro de atención e interés de la institución, no quiere decir que solamente tenga la oportunidad de ingresar a sus estudios universitarios, sino también que permanezcan en ella y en especial, que logren un egreso satisfactorio, este fue un parte aguas, debido a que fue uno de sus planes de acción en el plan de trabajo 2011 – 2015, y al hacer este llamado, hizo también la invitación a que las facultades trabajaran en modelos que permitieran a los jóvenes a tener una formación integral, como él lo estipulaba, refiriéndose a que no solamente se atendiera en el ámbito académico a los alumnos, sino que también se les complementara en los ámbitos restantes, para que junto con los programas institucionales de tutoría y los programas de acción tutorial, se mantuvieran cerca los docentes de los alumnos y atendieran todas sus necesidades, logrando así que los diversos índices de baja eficiencia terminal, disminuyeran y la mayoría de las y los universitarios logran un egreso en tiempo y forma.

Ante esta situación, la facultad puso manos a la obra y en la gestión del director, el Dr. Juan Alberto Adam Sade que abarcó del 2009 al 2017, implementó sistemas que precisamente cubrían los puntos medulares que sugería el plan de desarrollo del rector Narro.

Estos fueron, el reforzamiento en gran medida del programa institucional de tutoría y sobre todo la creación de un sistema de liberación de puntos que correspondían a actividades culturales y académicas con la finalidad de ser requisito de titulación para que así el alumno tuviera una formación integral en todos los ámbitos, e intrínsecamente propiciaba a un mayor acercamiento a docentes y alumnos, para que estuvieran en constante comunicación y fueran escuchadas y atendidas las necesidades de los alumnos, que son y seguirán siendo la razón de ser de la universidad.

La manera en la que se estructura internamente en la FCA es la siguiente:

El Sistema Institucional de Tutoría reúne a alumnos, tutores, docentes, coordinadores, autoridades y expertos en un esfuerzo por mejorar el desempeño académico, la permanencia y el egreso. En la FCA, se concibe a la tutoría como un recurso estratégico que, en conjunto con otros programas y acciones institucionales, permite fortalecer los programas educativos a través del acompañamiento a lo largo de la trayectoria académica de los alumnos. Esta actividad, inherente a la función docente, contribuye a la mejora del desempeño académico y desarrollo integral, mediante el encuentro y la comunicación entre tutor y alumno durante su estancia en la institución.

Esto articulado de la siguiente manera, el Sistema Institucional de Tutoría (SIT) concierne el conjunto de acciones articuladas para el desarrollo de Programas

Institucionales de Tutoría (PIT) y sus respectivos Planes de Acción Tutorial (PAT), en nuestra institución.

En la Facultad de Contaduría y Administración, se tiene como objetivo, apoyar en la actividad formativa y brindar acompañamiento por un tutor el, quien es un académico de tiempo completo que escucha a los alumnos, sus inquietudes, y cuenta con las habilidades para detectar problemas a nivel grupal o individual, sirviendo como un apoyo para lograr conciliar las partes académicas y no académicas que puedan suscitarse dentro del grupo y de los alumnos. Así mismo, su experiencia en la modalidad educativa que cursan los alumnos, sus tips y el apoyo que puede brindar es importante y benéfico para la integración a la educación superior y la detección y prevención de problemas que conlleven al alumno a desertar, reprobado o rezagarse en su vida académica.

Este acompañamiento se lleva de manera muy constante en los primeros semestres de la licenciatura, para ser específicos, en primer y segundo semestre, mientras que en otras modalidades (Abierto y Distancia) se lleva a cabo durante el tiempo en que cursan la licenciatura, para obtener los mismos fines, los cuales constan en mejorar el aprovechamiento escolar y así, promover un desarrollo integral.

Este Programa se encuentra dentro del contexto del Sistema Institucional de Tutorías (SIT) de la UNAM, Programa Institucional de Tutorías (PIT) de la FCA y el Programa de Acción Tutorial (PAT).

En la modalidad abierta y a distancia, la FCA desarrolló un programa denominado “**Tutoría de pares en el SUAyED**”, el cual es una opción adicional para apoyar a los alumnos en la integración en esta modalidad educativa. Tiene como objetivo, apoyar en la actividad formativa y brindarles acompañamiento por un compañero de semestres avanzados o bien que ya concluyó la licenciatura. Su experiencia en la modalidad educativa que curse el alumno y el apoyo que

puede brindar es importante y la institución está segura de que será de beneficio en la integración a la modalidad educativa.

Este acompañamiento se lleva a cabo durante el tiempo en que cursarán la licenciatura, para mejorar el aprovechamiento escolar y así, promover un desarrollo integral.

Cuenta con 3 modalidades:

- Acompaña a un compañero SUAyED – Distancia
- Acompaña a un compañero SUAyED – Abierta
- Comunicación entre tutores.

Cómo ya vimos previamente, la tutoría y el tutor tienen tantos campos de acción y limitaciones a la hora de brindar el servicio, bajo los lineamientos del PIT y el PAT, así que a continuación se presentará una descripción del actuar dentro de estos programas, al tener contacto con el alumno. El campo de intervención del tutor abarca todo lo relacionado con la trayectoria escolar.

Los tutores detectan necesidades de diversa índole: académica, personal, jurídica y vocacional entre otras. Posteriormente, canalizan a los estudiantes a las instancias correspondientes para su atención, a saber: PAT, Secretaría de Relaciones y Extensión Universitaria, y sus coordinaciones: atención a la comunidad, becas, COE (centro de orientación educativa), además de contar con apoyo de otras secretarías como, Administración Escolar, apoyo jurídico, entre otros. Llevan a cabo un seguimiento permanente de sus tutorados, así como la evaluación de los resultados alcanzados mediante su intervención. Por otra parte, los asesores apoyan a los alumnos canalizados por los tutores o que asisten por iniciativa propia en la adquisición y reforzamiento de los aprendizajes señalados en los programas de las distintas asignaturas, ya sea durante los

cursos ordinarios, los cursos que se brinda en el edificio E, la Secretaría de Egresados de la Facultad de Contaduría y Administración (SEFCA) o los periodos extraordinarios en cualquiera de sus modalidades.

Lo anterior nos muestra la importancia de que estos dos programas, PIT y PAT se consoliden, trabajando de forma coordinada, uniendo esfuerzos que se traduzcan en el egreso de más y mejores alumnos. Como parte fundamental del programa de tutoría, la institución incorpora el Modelo Estadístico de Trayectoria Escolar en un espacio virtual denominado Programa de Seguimiento Integral (PSI) como una herramienta para el trabajo del tutor.

Para detectar las áreas de oportunidades dentro de las diversas licenciaturas que se dan en la facultad, se han desarrollado pruebas colegiadas, las cuales están compuestas de conocimientos básicos, acerca de las áreas de conocimiento principales, de contaduría, administración, informática y negocios internacionales, para saber cuáles son las áreas de oportunidad que tienen los alumnos y posteriormente se puedan tanto reforzar los planes de estudio, así como también mejorar con cursos complementarios las áreas de oportunidad que tengan los alumnos en el ámbito académico, en ese sentido de las pruebas.

A partir de dicho reforzamiento se comenzó un proceso más riguroso, y controlado para saber los porcentajes de efectividad que tenían los PIT y PAT, y si tenían el efecto esperado, es así como por medio de indicadores como:

- Ingreso Deserción
- Índice Deserción %
- Reprobación
- Índice Reprobación %
- Egreso Titulación
- Índice Titulación %
- Índice Egreso %

Se mide la efectividad de dichos programas y se calculan por generaciones los índices para evaluar en qué radica la diferencia de porcentaje, y aunque los porcentajes son bajos, denota un incremento en cuanto a deserción y en el último sondeo, aumenta exponencialmente la reprobación.

Estos son los resultados de cada una de las licenciaturas, por ahora solo se cuenta con la información de tres de las cuatro que se imparten dentro de la Facultad de Contaduría y Administración, debido a que negocios internacionales, aún no cumple su primer ciclo generacional y por ende de egresados.

A continuación, se presentarán los resultados de los indicadores en las licenciaturas de la FCA, en sus diversas modalidades, comenzando con la presencial, posteriormente la abierta y finalmente a distancia.

## Escolarizado

### *Licenciatura en Administración*

Figura 5. Comparativa deserción L.A.





Figura 6. Comparativa reprobación L.A.

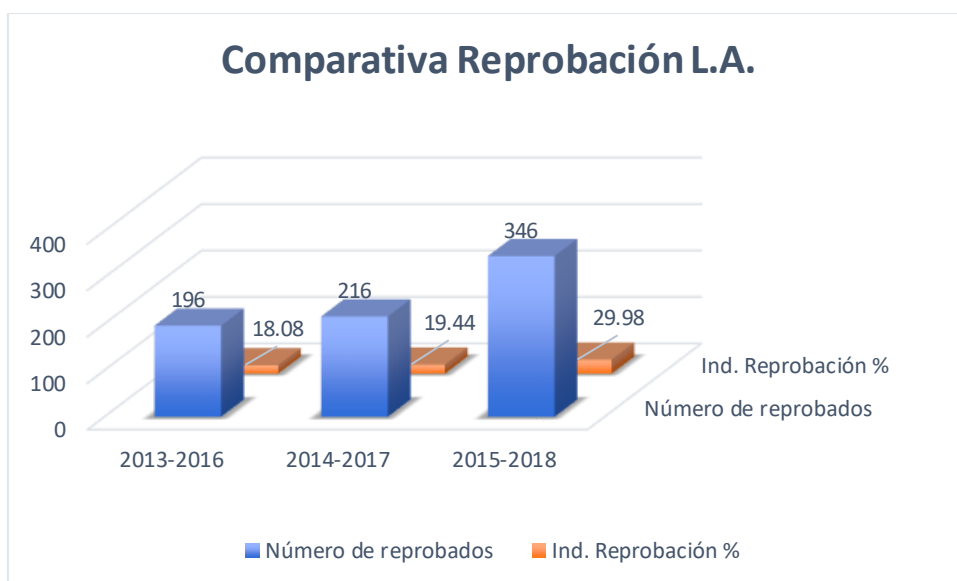


Figura 7. Comparativa Egreso L.A.



Como se puede observar, después del análisis comparativo en cada uno de los indicadores, a través de las generaciones, se encuentran áreas de oportunidad dentro de ellos, es de suma importancia atender los problemas de reprobación

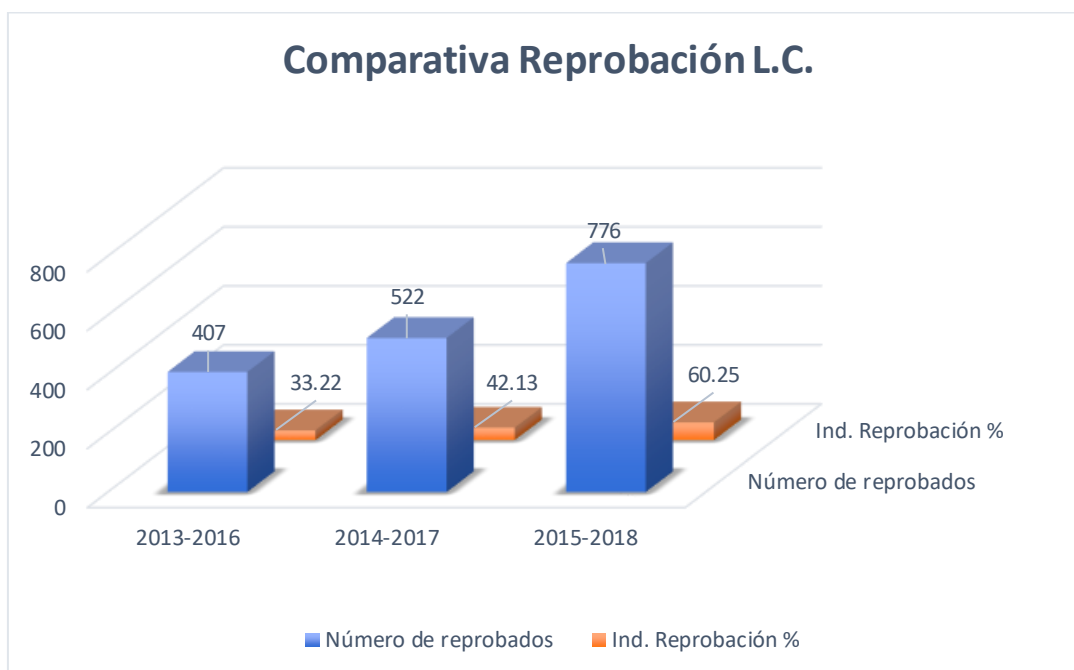
que han tenido un aumento y elevar los porcentajes de egreso de las generaciones, esto no quiere decir que el modelo de PIT y PAT sean deficientes, por el contrario, los indicadores ayudan a detectar esas áreas de oportunidad, pero una renovación continua con determinados tramos de control como se expondrá en el siguiente capítulo, será de gran ayuda para poder combatir eficaz y eficientemente dichas problemáticas.

## Licenciatura en Contaduría

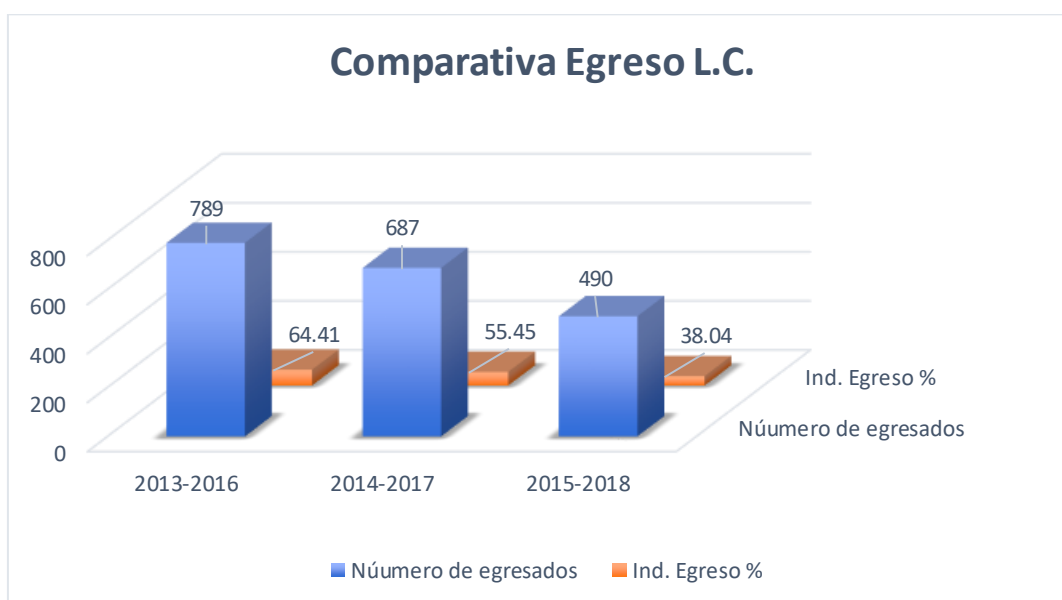
**Figura 8. Comparativa deserción L.C.**



**Figura 9. Comparativa reprobación L.C.**



**Figura 10. Comparativa egreso L.C.**



En conjunto con la licenciatura en administración, observamos que con el paso de las generaciones en ambas carreras profesionales disminuye la deserción, pero aumenta la reprobación y decremento el porcentaje de egresados, aunque

con diferentes cifras numéricas, de igual manera, es alarmante puesto que representa un aumento considerable en las generaciones.

### Licenciatura en Informática

**Figura 11. Comparativa deserción L.I.**



**Figura 12. Comparativa reprobación L.I.**



**Figura 13. Comparativa egreso L.I.**



Para finalizar con la modalidad escolarizada, contamos con el análisis de la tercer licenciatura impartida dentro de la facultad, que si bien, no cuenta con los números impresionantes de las dos anteriores, las áreas de oportunidad que presenta son más notorias por el número reducido de alumnos, y como ya hemos visto, la tendencia negativa se aplica y cumple dentro de los tres escenarios, al parecer la deserción disminuye, pero la reprobación ha aumentado considerablemente, y se está a tiempo para detectar la problemática y poner en marcha una solución que permita mejorar a las generaciones presentes y venideras no solamente su estancia en la universidad y en específico en la facultad de contaduría y administración, sino también en su efectivo egreso y titulación para culminar su licenciatura y obtener su grado satisfactoriamente.

## Abierta

### Licenciatura en Administración

Figura 14. Comparativa deserción L.A. abierta

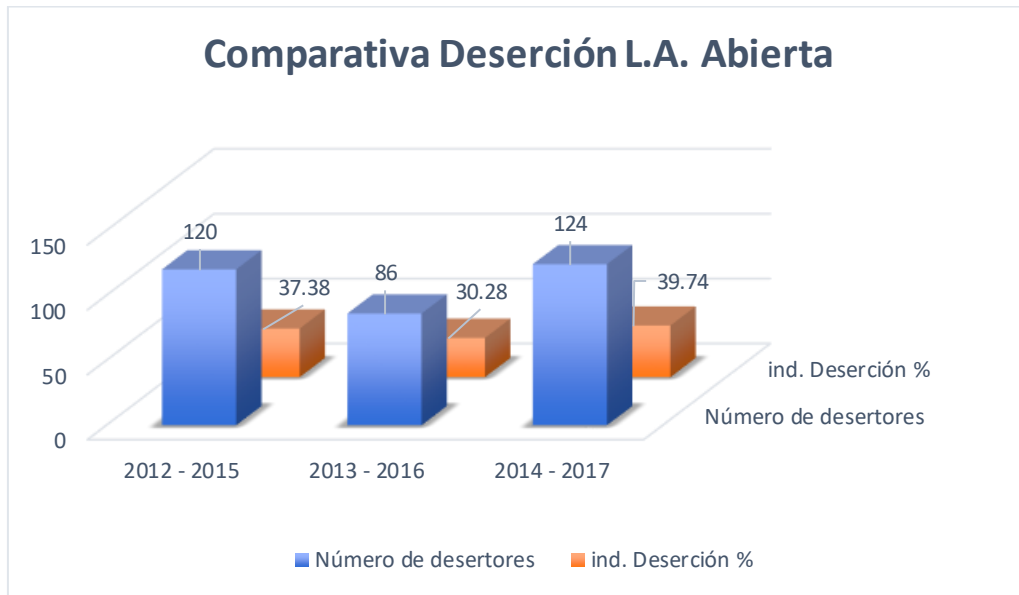
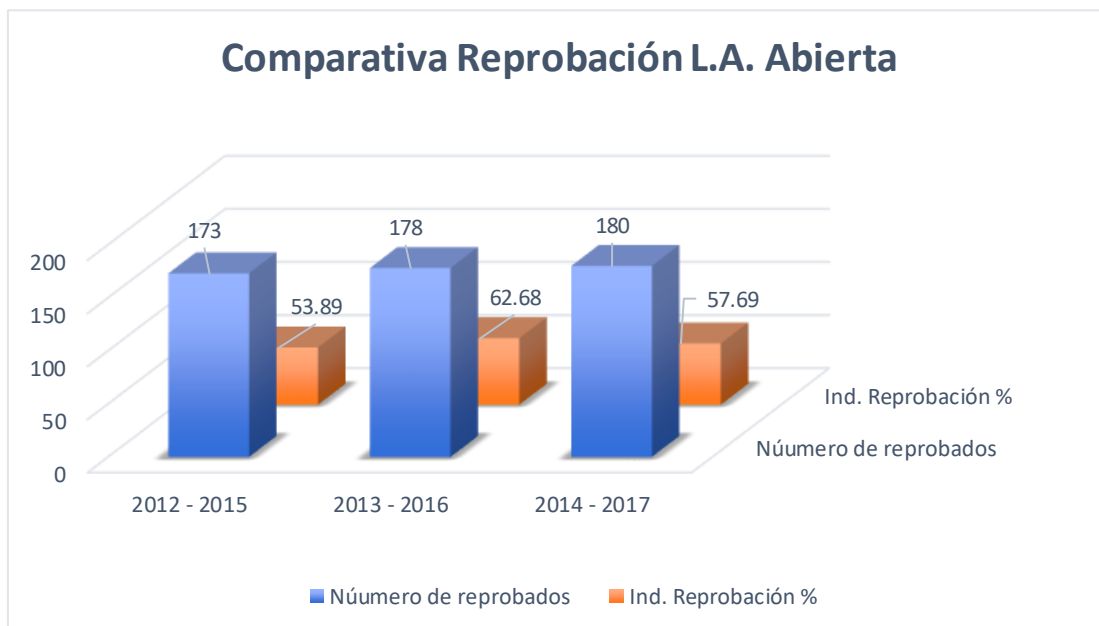
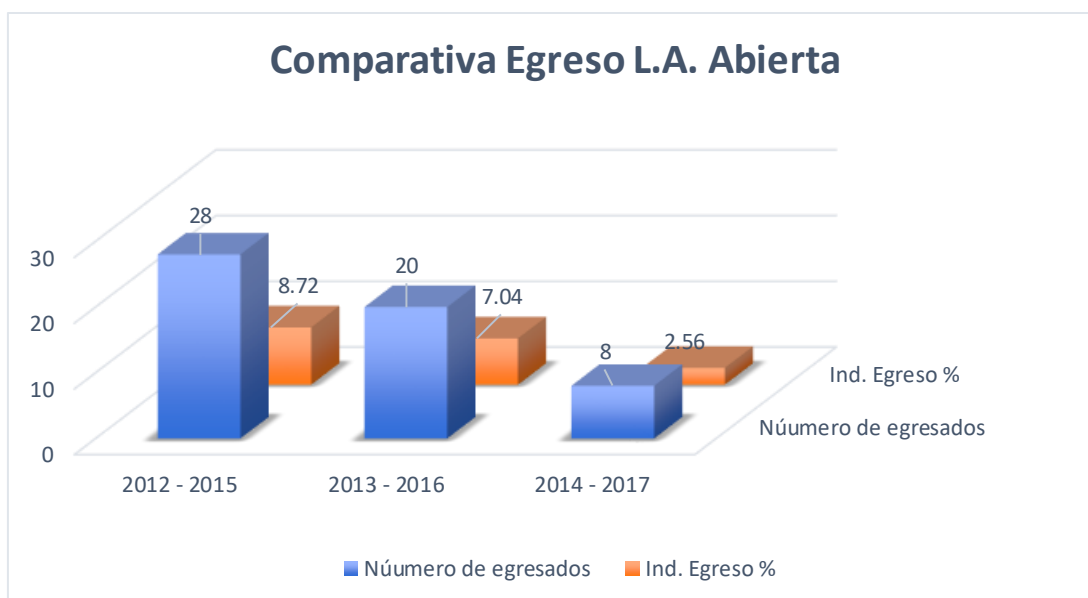


Figura 15. Comparativa reprobación L.A. abierta



**Figura 16. Comparativa egreso L.A. abierta**



Como bien se sabe, las modalidades que más áreas de oportunidad tienen a pesar de los esfuerzos conjuntos, son abierta y a distancia, sin embargo, dentro de los indicadores, se puede apreciar que si bien el volumen de los alumnos no representa gran problema al momento de ingresar, las deserciones/reprobaciones sobre todo por el contexto en el que se desenvuelven, se aprecia una alarmante deserción y reprobación de un 50% o mayor, teniendo en cuenta que a pesar de los planes de tutoría, no se cumplen bien los objetivos, puesto que las deficiencias son muy notorias.

## Licenciatura en Contaduría

Figura 17. Comparativa deserción L.C. abierta

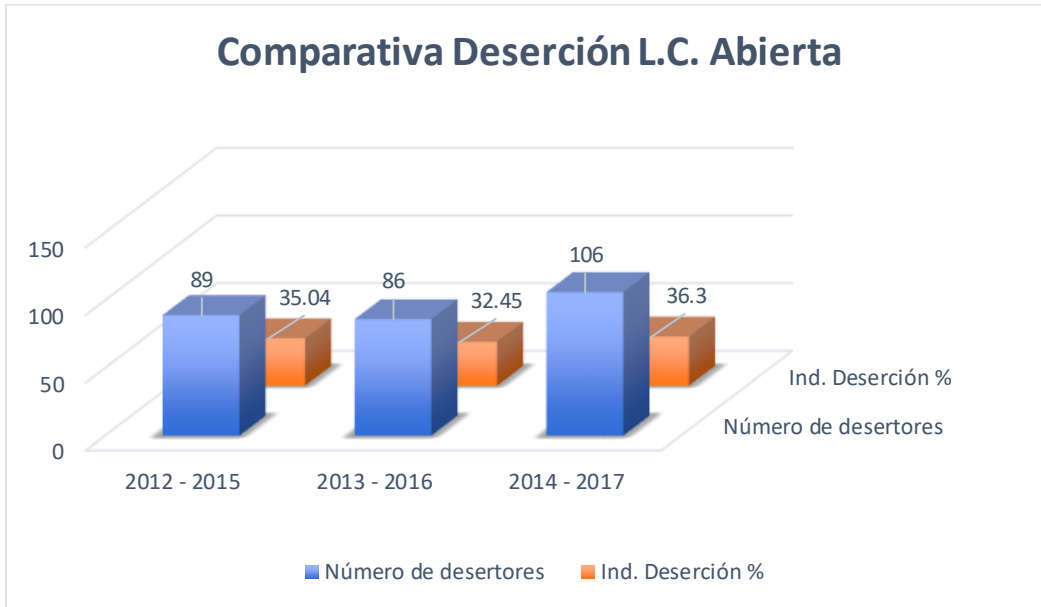
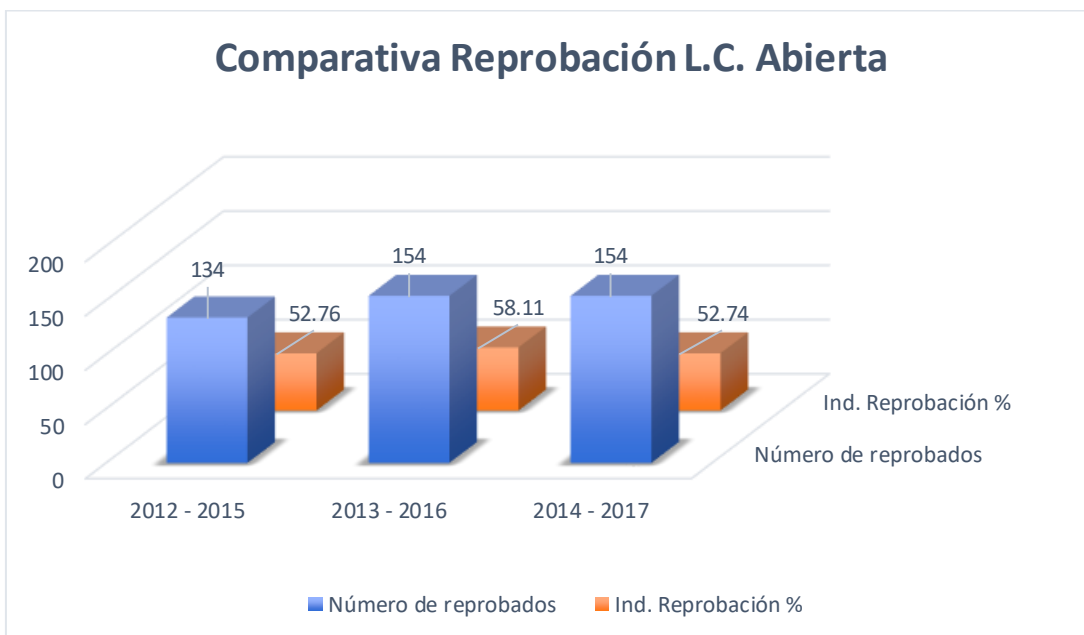


Figura 18. Comparativa reprobación L.C. abierta





**Figura 19. Comparativa egreso L.C. abierta**



Al hacer la comparación no solamente entre los porcentajes, sino entre licenciaturas, nos podemos percatar que en contaduría tanto la reprobación contando como rezago y el abandono es menor a la de Administración.

## Licenciatura en Informática

Figura 20. Comparativa deserción L.I. abierta



Figura 21. Comparativa reprobación L.I. abierta

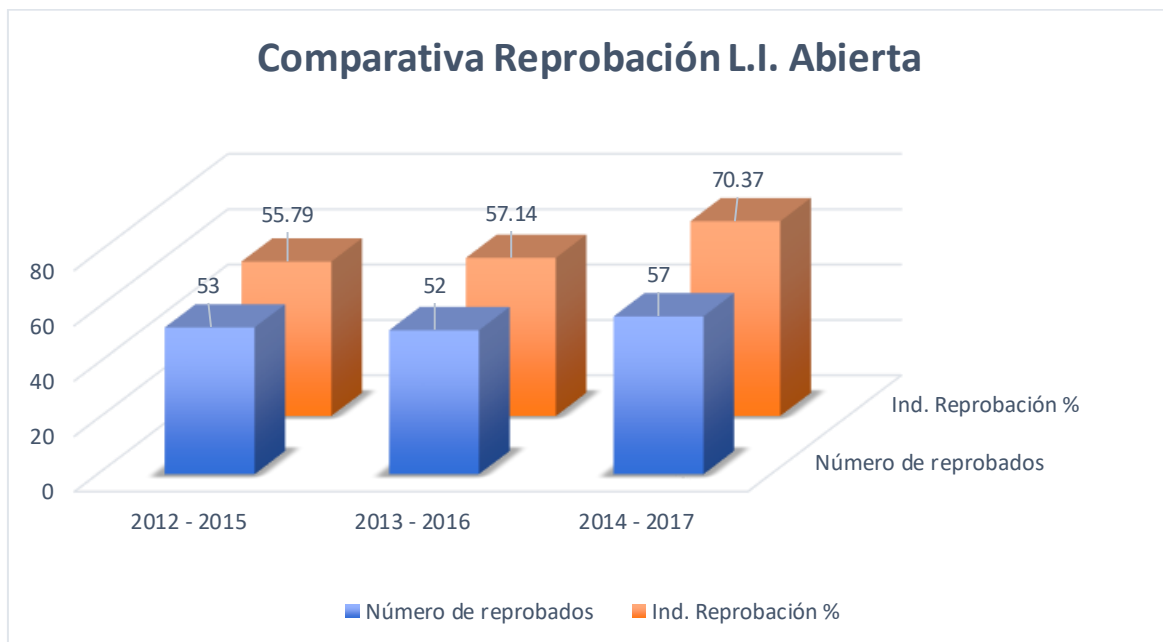
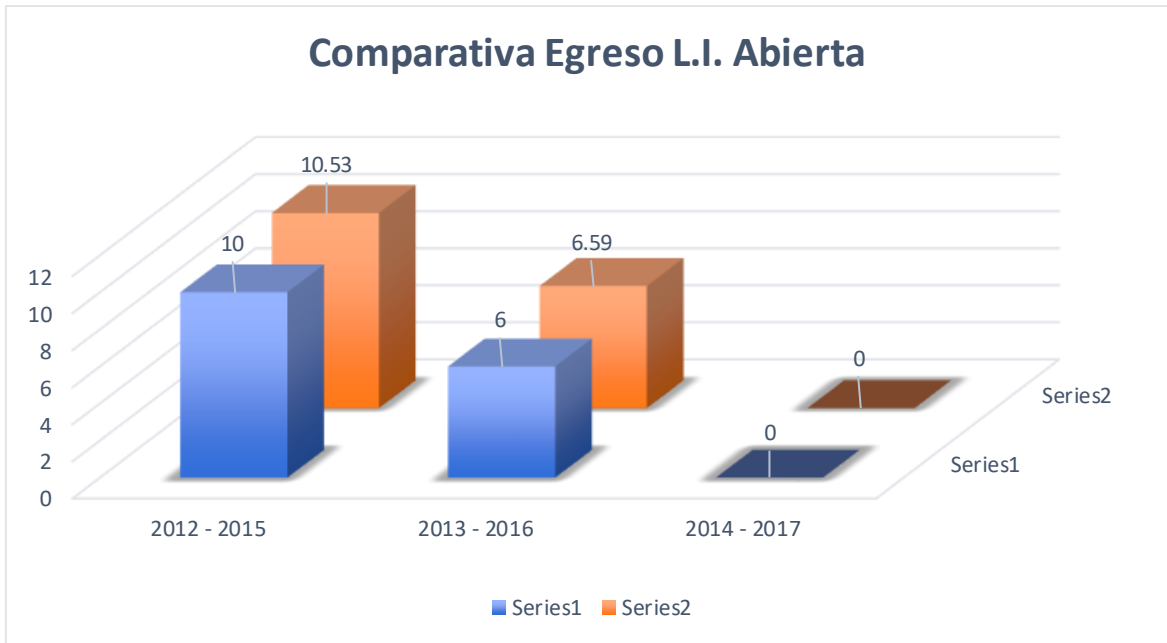


Figura 22. Comparativa egreso L.I. abierta



Finalmente para cerrar esta parte de análisis de la modalidad abierta se encuentra la licenciatura en informática, que es la más golpeada debido a la baja matrícula que tiene y los números negativos que manejan, pero esto es debido a la poca información que se tiene acerca de ella por ser carrera de ingreso indirecto, al entrar los alumnos se desconciertan al no tener el plan de estudios que pensaban y terminan en el rezago principalmente y finalmente el abandono, siendo casi nulo el número de egresados.

## Distancia

### Licenciatura en Administración

Figura 23. Comparativa deserción L.A. distancia

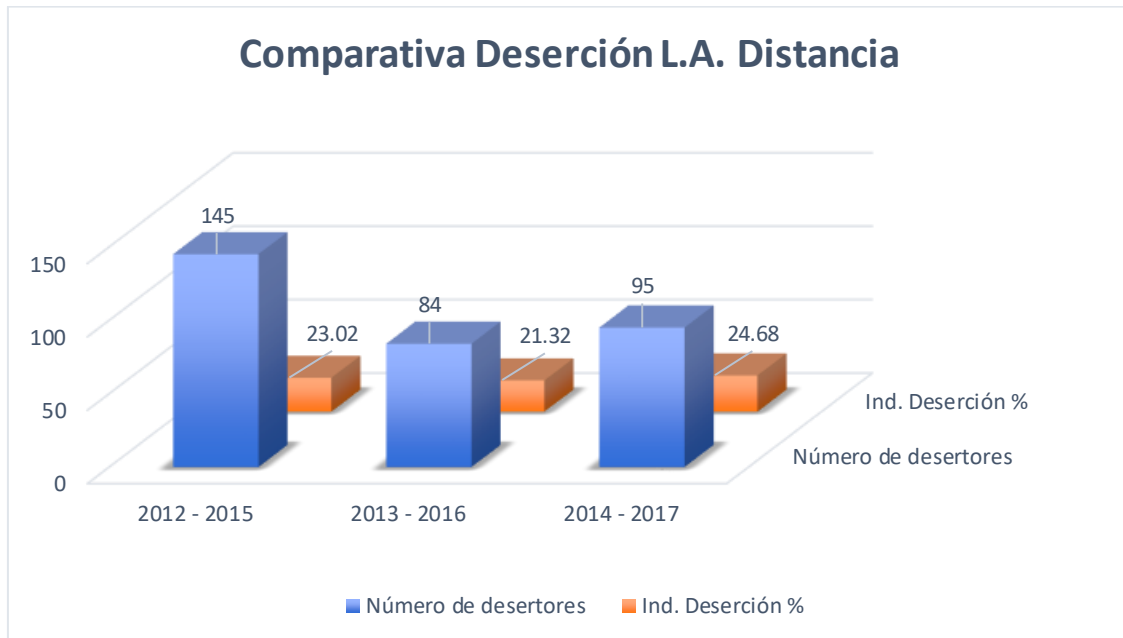
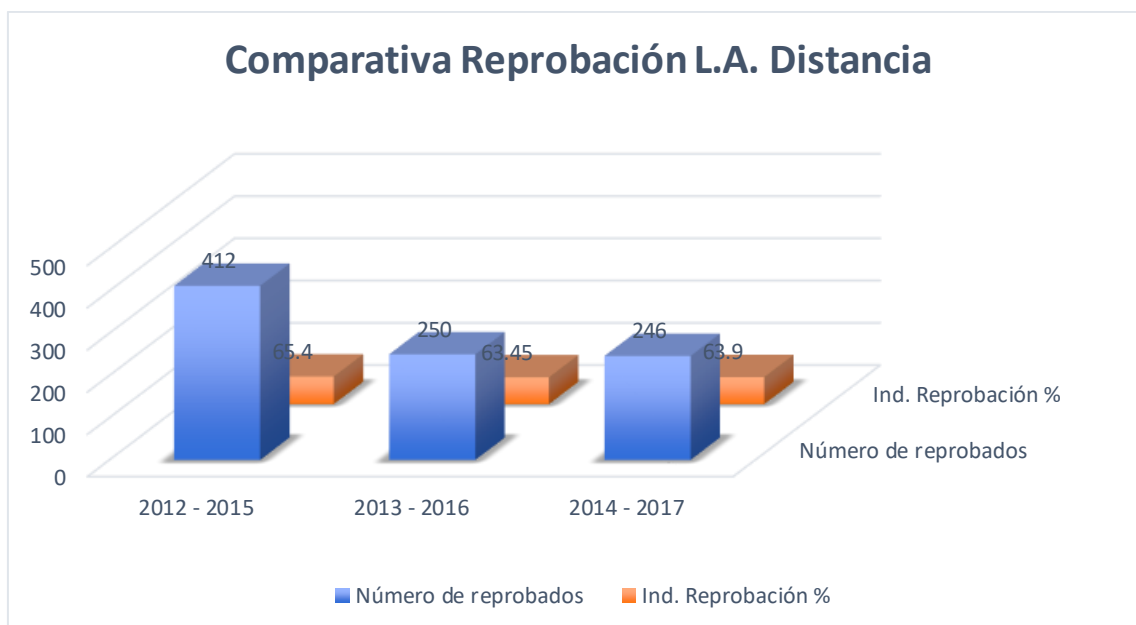
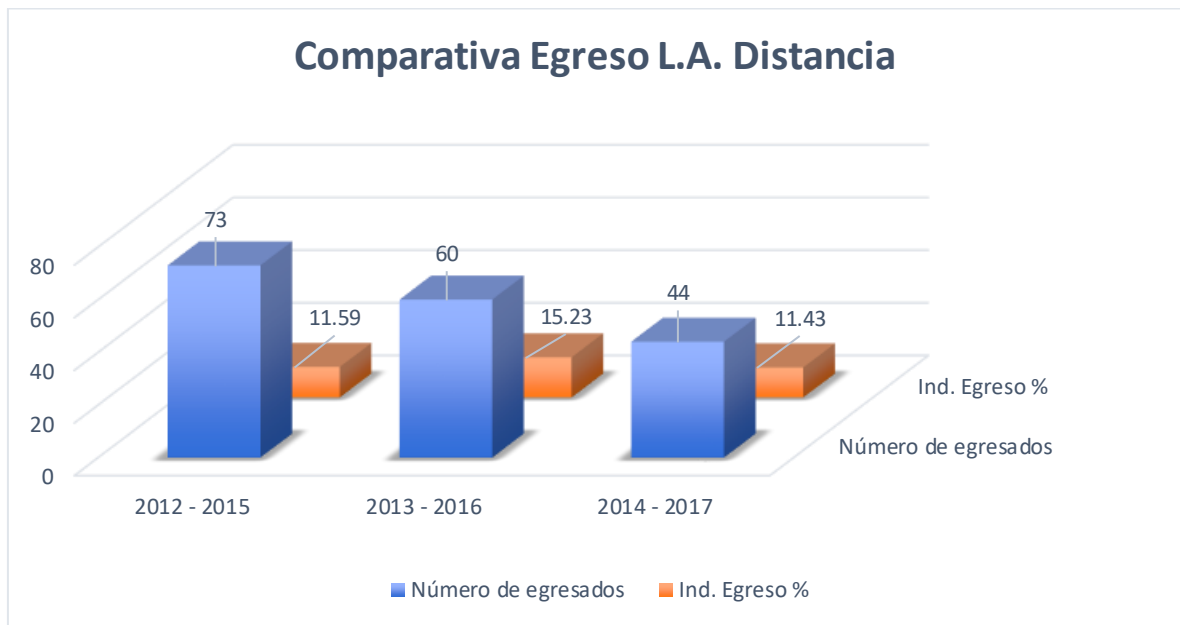


Figura 24. Comparativa reprobación L.A. distancia



**Figura 25. Comparativa egreso L.A. distancia**



En este análisis los indicadores son un poco más condescendientes en cuanto al egreso sin embargo resalta más y la reprobación es la constante alta en todas las modalidades.

Licenciatura en contaduría.

Figura 26. Comparativa deserción L.C. distancia

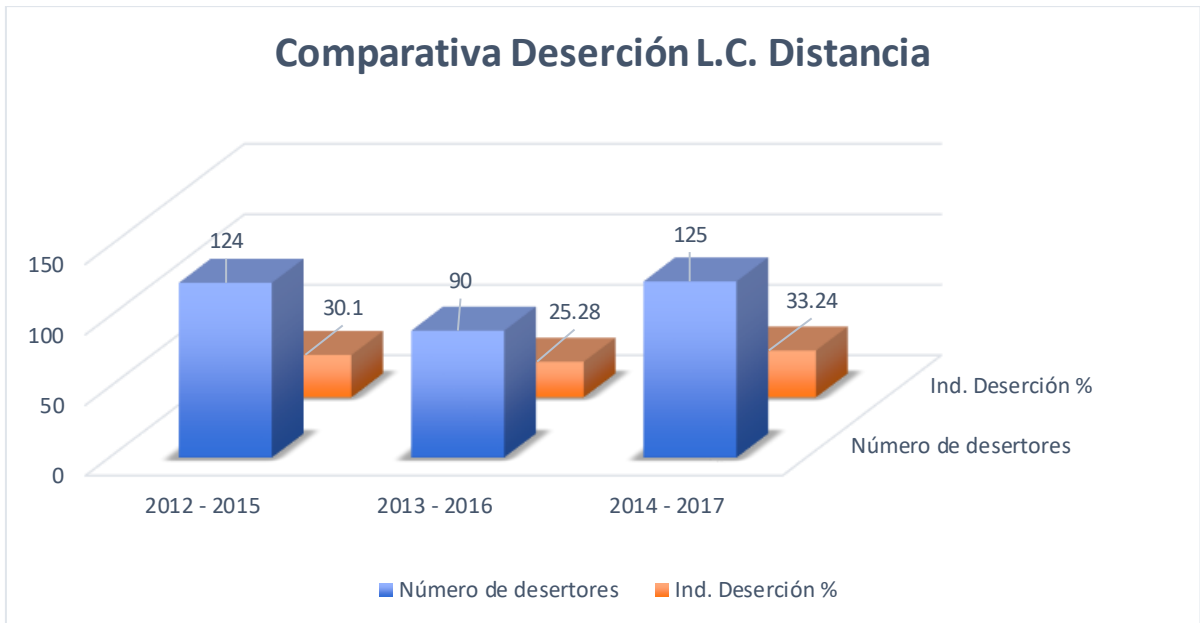
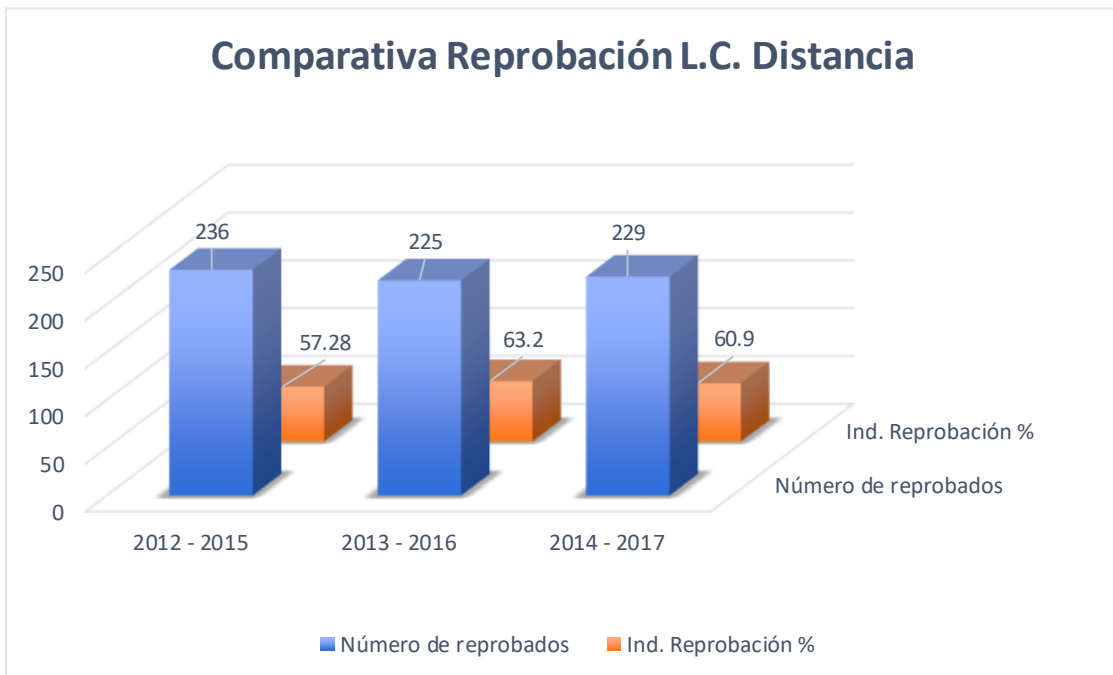
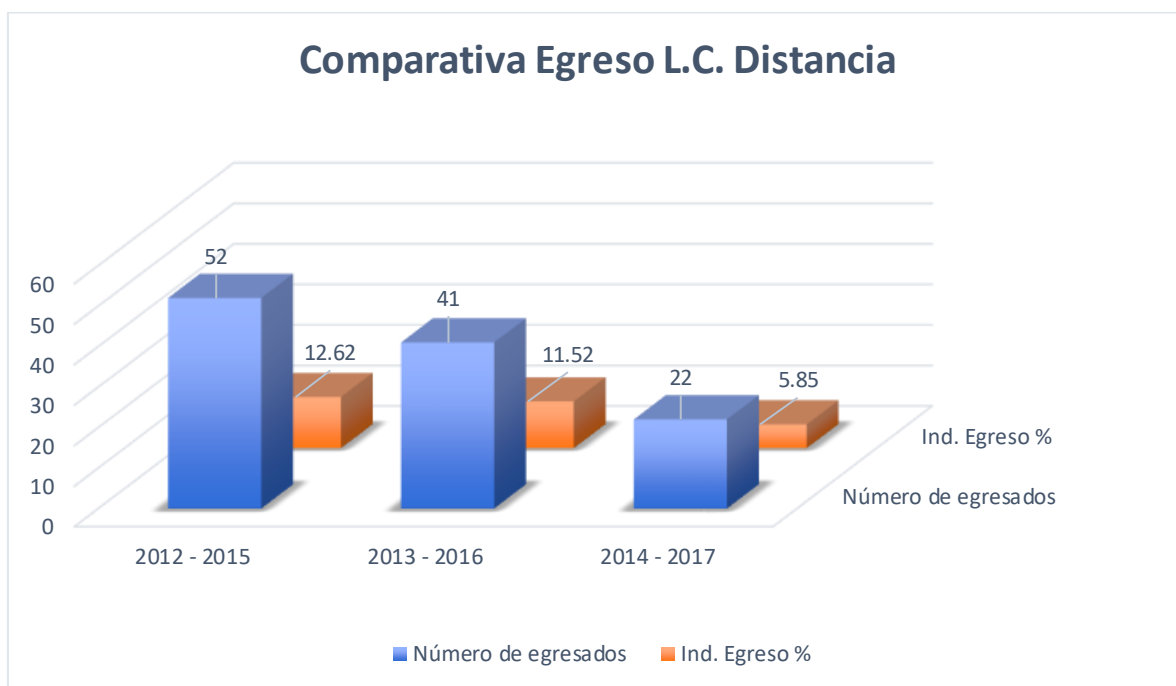


Figura 27. Comparativa reprobación L.C. distancia



**Figura 28. Comparativa egreso L.C. distancia**



En estas comparaciones se pueden apreciar como en esta modalidad, contaduría tiene una baja eficiencia terminal, relacionada con administración, parece que los sistemas perjudican no solo al desenvolvimiento de los alumnos, sino también a la eficiencia en el término de la licenciatura.

Licenciatura en Informática.

Figura 29. Comparativa deserción L.I. distancia

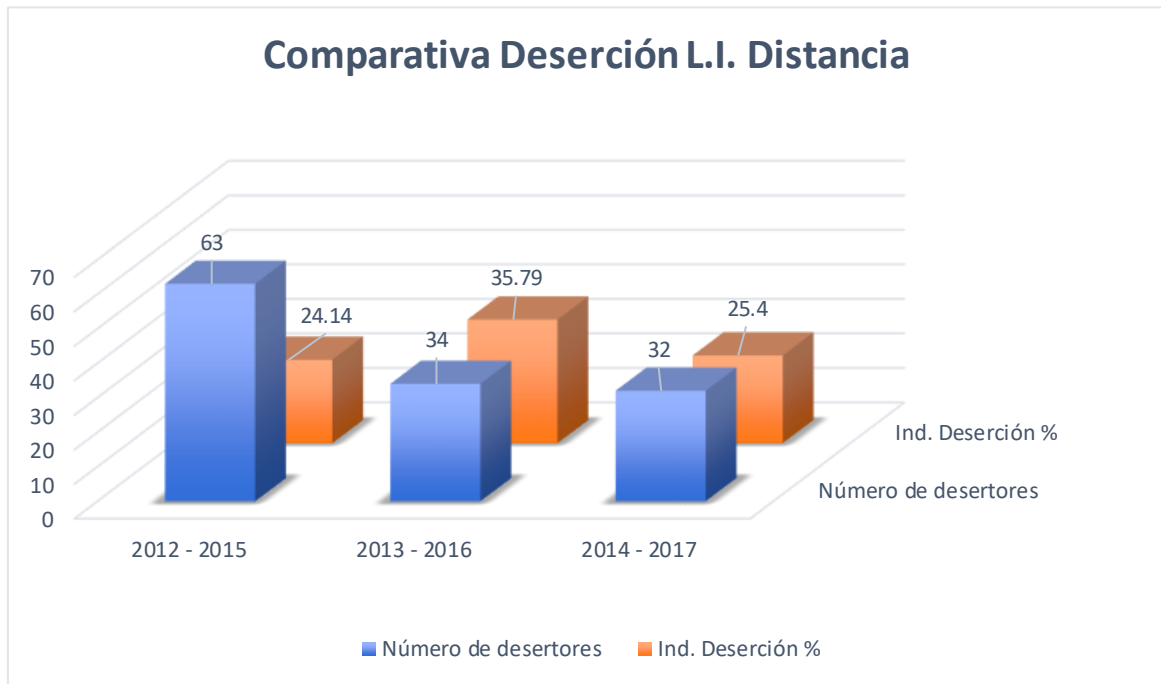
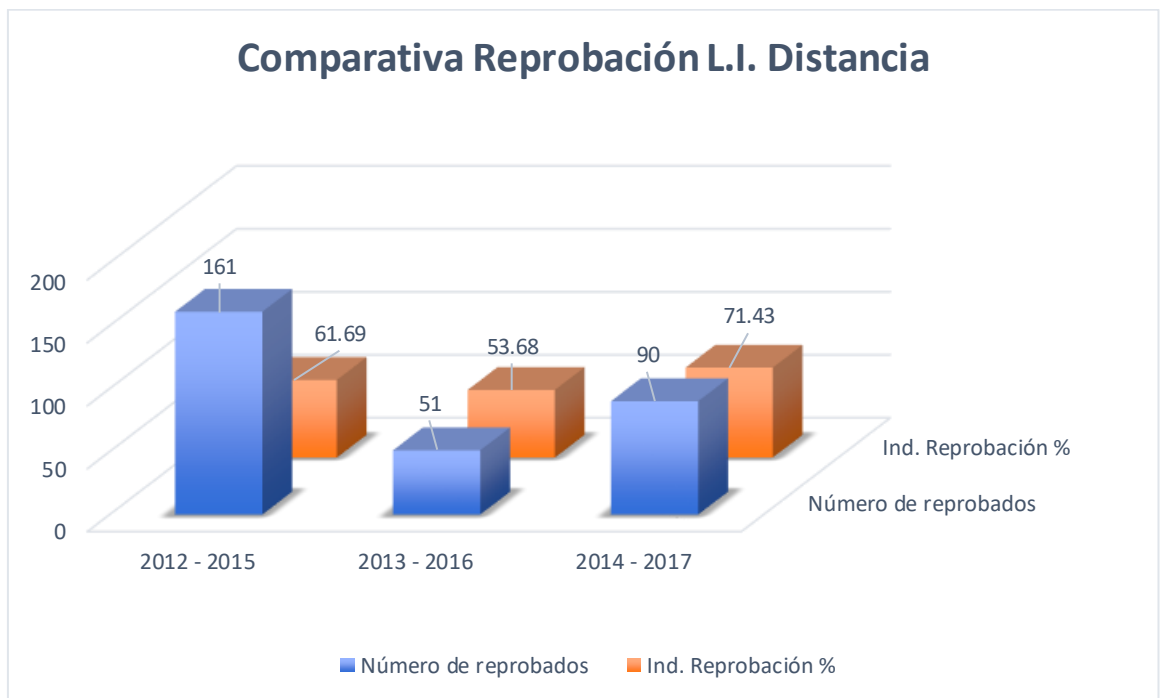
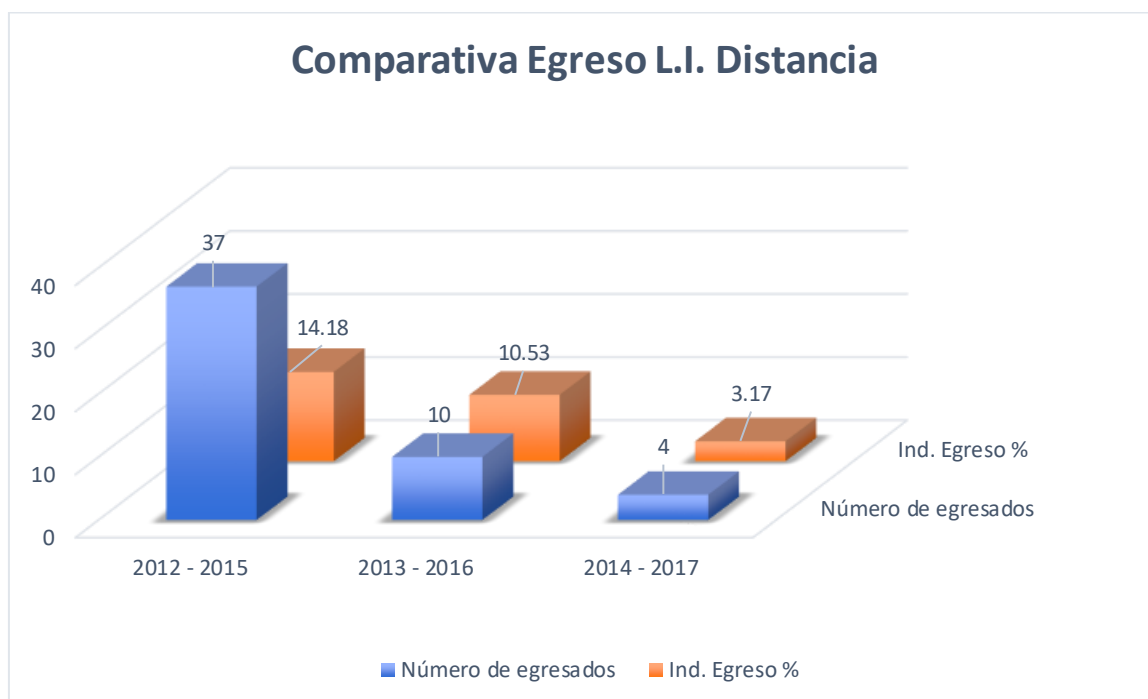


Figura 30. Comparativa reprobación L.I. distancia





**Figura 31. Comparativa egreso L.I. distancia**



Finalmente, para cerrar con los análisis de indicadores, en esta modalidad se tiene una mayor repercusión negativa, debido a que los números de ingreso en su mayoría no destacan por el interés de culminar su licenciatura, y como se mencionó anteriormente, informática tiene más rezagos y puntuaciones negativas por la relación, ingreso una cantidad razonable y los demás factores (deserción, reprobación, egreso) una cantidad equivalente a un 50% en negativo y baja eficiencia terminal.

Ahora, como se mencionó anteriormente, y citando al autor Guarro, hay situaciones y variantes que la tutoría no puede controlar y por consiguiente no puede ayudar a que esas repercusiones no saturen a los PIT, al analizar e interpretar los cuadros y los indicadores nos damos cuenta que si bien hay una constante en aumento de reprobación de los alumnos de 6 años a la actualidad, el problema se está agravando más con el paso del tiempo y este hecho afecta directamente a los demás indicadores, porque si un alumno reprueba, la deserción puede considerarse o bien, termina su egreso o titulación fuera de tiempo.

Por otro lado se puede observar que las modalidades conforme cambian, aumentan los porcentajes negativos, esto es porque además que los contextos son diferentes, para cada modalidad académica, en el modelo escolarizado, que es donde hay más éxito, se tiene un acercamiento tutorial cara a cara y eso influye más en el desarrollo del alumno, por esta razón creo yo, tienen un rango de éxito más alto; y retomando el punto en que la tutoría tiene variantes que no puede controlar, lo explico a continuación.

Si bien hay deficiencias y se puede culpar al Programa Institucional de Tutoría y al Programa de Acción Tutorial, pero muchos de esos índices negativos, sobre todo en las modalidades abierta y a distancia, son la representación de que hay alumnos que por entrar a la institución, por su calidad, al hacer los exámenes de ingreso eligen licenciaturas con pocos puntajes y al entrar y no estar informados se desmotivan por el contenido académico o simplemente el sistema no les parece el pertinente y aquí viene de nuevo el rezago, abandono etc., o bien el contexto en el que se desarrollan es diferente al de un estudiante como se menciona en un inicio, que entre dentro del estereotipo del alumno universitario (joven entre 18 y 22 años) y al ser un adulto con un punto de vista diferente tiene otras prioridades o afectaciones que le impiden terminar eficientemente.

Y por el modo escolarizado, retomo la idea que refutaba, al hacer referencia a Guarro, al decir que cuando había instituciones que elegían a los alumnos, todo era perfecto desde un inicio, y aquí demuestro la antítesis a ese comentario, esto porque la UNAM a pesar de hacer este proceso, y que hay alumnos que recaen en el mismo tema ya mencionado de los aciertos y la incesante lucha por entrar son solo una vertiente del problema.

Ya que por otro lado, por medio del pase reglamentado, que su función es darles un lugar de alguna facultad de la UNAM a cierto número de alumnos de sus sistemas integrados en nivel medio superior (Escuela Nacional Preparatoria y

Colegio de Ciencias y Humanidades), siempre y cuando cumplan con los requisitos de tiempo y promedio, es otro conducto de problemas, ya que aquellos alumnos que por miedo a perder su lugar asegurado, meten una opción de licenciatura que no es de su agrado, cometen un error enorme, ya que al no querer estar ni mostrar interés en ella, obviamente tendrá un impacto negativo en el desarrollo de su camino académico e integral y la tutoría por más trabajo que haga, no podrá arreglar dicha problemática; aunque quiero hacer una aclaración antes de seguir, con esto no quiero que se mal entienda, hay alumnos de excelencia de 9.0 que van a facultades en donde el promedio para ingresar es 8.0, no quiere decir que ciertas facultades reciben “mejores” o “peores” alumnos, solamente es un punto que es tendencia en la mayoría de las facultades que manejan la UNAM.

Prosiguiendo, no es lo más importante que afecte a los indicadores, lo realmente importante es que el alumno se ve afectado y frustrado, y el objetivo de la institución de crear profesionistas comprometidos con los valores de la institución y al servicio de la población, no se cumple, y eso es un problema y golpe más fuerte que la medición de indicadores.

Por si fuera poco, y para agravar el problema, en algunas instituciones de nivel medio superior pertenecientes a la UNAM, los programas de tutoría contempla 4 años para un egreso de un alumno "regular", aquí se vuelve hacer hincapié en el mismo punto, estos sistemas tutorales deben ser tratados y consisten en un seguimiento que va desde un nivel medio superior para llegar a uno superior, es una articulación que debe estar secuenciada y en donde se tengan un compendio de información y respaldo de los alumnos que vengan de un sistema perteneciente a la universidad, pero este tema se desarrollará en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO IV. APLICACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA Y LA GESTIÓN DE CALIDAD A LOS PROGRAMAS INSTITUCIONALES DE TUTORÍA DE LA FCA**

### **Detección de oportunidades luego del estudio de caso**

Antes de abordar las propuestas de mejora, estableceremos las bases y las áreas de oportunidad de los programas de tutoría aplicados en la FCA, aunado con las características del círculo de mejora continua para posteriormente brindar las recomendaciones para ayudar al cumplimiento de los objetivos.

En primera instancia y como se describió en los primeros capítulos, es preciso enfatizar que los objetivos de la tutoría, permiten a cada una de las instituciones de educación superior (IES) plantear las estrategias que les sirvan de mejor manera para que así se puedan cumplir con los objetivos de la institución y se lleven de la mano con los de los programas Institucionales de tutoría. De esta manera los PIT, que son actividades sistemáticas de apoyo institucional que tienen como finalidad detectar, atender y canalizar de manera instantánea a los alumnos que tengan problemas que afecten el desempeño de enseñanza – aprendizaje, se van a realizar de manera eficaz, ahora enfocados para la FCA, tenemos que el PIT, mostrado como cuadernillo digital en la página oficial [www.fca.unam.mx](http://www.fca.unam.mx), contiene información relevante sobre la formación integral, de los alumnos, sin embargo, hay puntos que no se tocan por los específicos que son y las sesiones que se cubren por parte de los tutores, no abarcan un espectro más amplio y complejo, como las nuevas generaciones y el propio entorno lo van necesitando.

De aquí surgen los modelos PAT; en estas acciones tutorales, los docentes que imparten la tutoría, implementan sus secciones con reuniones programadas, y en el deber ser, deberían de adecuarse a las necesidades de cada grupo; área de oportunidad que aún está latente, puesto que no se alcanzan por la falta de tutores, debido a que los alumnos y grupos superan en número a los tutores y

las sesiones se estandarizan en lo primordial, dejando de lado otros aspectos igual de importantes en el desarrollo del alumno, que de ser anotados y atendidos con el tiempo necesario, se pueden canalizar a las áreas de apoyo correspondientes y evitar los porcentajes negativos en los rubros que mide la tutoría.

Por ello, que se enfatiza en los objetivos de la tutoría, los cuales permiten a cada una de las instituciones de educación superior (IES) y en este caso en la FCA, plantear las estrategias que les sirvan de mejor manera para que así se puedan cumplir con los objetivos de la institución y se lleven de la mano con los de los programas Institucionales de tutoría.

Pero, para poder aplicar de la mejor manera las soluciones, será necesario utilizar la mejora continua de Deming, esto porque tiene indudables ventajas para las organizaciones.

Aplicando la mejora continua, se logrará ser más productivos y competitivos en el escenario correspondiente a la tutoría y sus planes, puesto que:

- Se consigue una mayor capacidad de adaptación a las necesidades de la organización, sus interesados y el cumplimiento de los objetivos;
- Se reducen los errores, los desperdicios y recursos, aumentando así la eficiencia;
- Se previenen errores y fallos en todas las áreas de la organización, mejorando los servicios entregados a quienes se les brinda la atención, en este caso los alumnos;
- Se consigue mayor flexibilidad para reaccionar ante las oportunidades, convirtiendo las áreas de oportunidad en fortalezas.

A través de la aplicación del círculo de mejora continua y sus procesos descritos a continuación, por medio de:

- Planificar: Se realizará la implementación de planes de actuación de las áreas de mejora que se detectaron;
- Hacer: Se revisará el proceso de cumplimiento de las metas y objetivos de los planes realizados;
- Verificación: Se ajustarán los planes de actuación a las necesidades de los alumnos;
- Actuar: Se establecerá la política, objetivos, metas y planes de actuación para la función de control y se realizará mejoras en donde sean necesarias.

Ahora bien, al tener el contexto completo se podrá aplicar efectivamente una mejora continua en todo el programa institucional de tutoría de la FCA, la propuesta es la siguiente:

Se comenzará desarrollando cuatro ejes principales, sobre los cuales se va a llevar a cabo y se podrá tener una gestión de calidad y así mismo se medirán los resultados por medio de los indicadores previamente establecidos, cabe resaltar que cada propuesta cuenta con la metodología: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, en cada uno de los ejes, aunado a ello, cada eje tendrá dentro de su descripción la herramienta o herramientas de calidad, que le ayuda a cumplir su objetivo.

## **Comunicación de las instituciones de nivel medio superior con el superior**

El primer punto para aplicar la mejora continua, consiste en la comunicación de las instituciones de nivel medio superior con el superior, esto quiere decir que tanto las Escuelas Nacionales Preparatorias y Colegios de Ciencias y Humanidades, proporcionen a la FCA, la información que los programas de tutoría propios que cada institución han recopilado acerca de los alumnos, con la finalidad de que las áreas de oportunidad que tengan los mismos sean atendidas de manera pronta y certera canalizándolos a las áreas de ayuda correspondientes, para evitar problemas en su desempeño académico e integral.

El objetivo de esta comunicación es trabajar con un antecedente histórico del comportamiento del alumno, para que así al ingresar a su vida universitaria, la facultad aplique las herramientas necesarias que estén estipuladas dentro de su programa de tutoría, para que por medio de esta estructura completa pueda brindar al alumno una correcta adecuación a su transición de nivel medio superior al superior y se adapte al cambio de manera efectiva, y a su vez, repercuta positivamente en los indicadores propuestos por los PIT.

Para seguir aplicando el círculo de mejora continua propuesto por Deming, la estrategia para llevarlo a cabo sería la siguiente:

Establecer relaciones de comunicación con los departamentos de orientación educativa de cada institución de nivel medio superior (ENP y CCH) con la finalidad de crear un círculo virtuoso en la vida escolar del alumno, para un desarrollo y asentamiento estudiantil adecuado que cubra con las necesidades esenciales propuestas en un inicio por los lineamientos de la ANUIES y cubra perfectamente los objetivos propios de cada institución de educación superior.

Está información será entregada en dos formas:

**A nivel general.** Refiriéndonos a estadísticas promedio de generación, quiere decir que las instituciones de nivel medio superior (ENP y CCH), proporcionarán a la FCA un muestreo estadístico de la generación saliente, esto referenciado en los indicadores que manejan los PIT a nivel general e institucional dentro de la UNAM, con la finalidad de tener el conocimiento sobre el grado de preparación (refiriéndonos a los indicadores) que tienen los alumnos, para saber en la facultad qué estrategias serán más efectivas y proporcionarán una estabilidad escolar más apacible.

**En específico.** Cuando se tengan los registros finales de los alumnos que están inscritos en la facultad, se pedirá a las ENP - CCH, que compartan la información correspondiente que compete a cada uno de los alumnos, esto en caso de que tenga un expediente originado de la acción tutorial que se le brindó al alumno en el nivel medio superior, de esta manera al tener el registro, la facultad sabrá las áreas de mejora y podrá canalizarlo de manera rápida para que no tenga un rezago en su trayectoria académica, y mucho menos que no tenga que cursar un semestre en donde no tenga un desempeño académico óptimo por problemas que se demorarían en detectar, si es que acudiera a alguno de los centros de atención que la FCA ofrece o bien el tutor detecte.

La verificación va a consistir en emitir los mismos indicadores que propone el programa institucional de tutoría, solamente que serán publicados anualmente, esto con la finalidad de comprobar que la información que se obtuvo por parte de las instituciones de nivel medio superior, fueran aprovechadas correctamente al momento de hacer la preparación de acción tutorial, que cada tutor debe implementar a lo largo del acompañamiento a los alumnos, esto no deja de lado a los estudiantes que no muestran alguna área de mejora, dado que los indicadores serán emitidos de manera general.



Las tablas contendrán la misma información y estructura que se utiliza para dar a conocer los indicadores de manera generacional.

Para aplicar de manera efectiva este primer eje, se utilizará la herramienta de calidad de histograma, para que por medio de los indicadores de comparación se haga un seguimiento generacional, relacionando un antes y después de su entrada a la vida académica de nivel superior, y verificar que sus necesidades integrales, fueron cubiertas oportunamente.

Para coadyuvar con esta herramienta, se va a utilizar también el gráfico de control, misma que nos va a apoyar en verificar la estabilidad y proceso por medio de la recopilación de datos estadísticos y posteriormente el muestreo estratificado, ya que por medio de esta herramienta estadística, podremos clasificar los elementos de una población, en este caso alumnos, que tienen afinidad para así analizarlos y analizar causas comunes de su comportamiento.

Finalmente, estas dos herramientas nos ayudarán en la parte de actuar y llevar a cabo el plan propuesto, esto por medio de los indicadores, se tendrá una gestión de control que servirá para revisar si el programa de acción tutorial desarrollado por todos los integrantes del PIT, tuvo la efectividad esperada, y los puntos que no fueron competentes, se reestructuren para ofrecer una función más completa y que cumpla con ayudar a cumplir el objetivo principal.

## **Actualización del contenido impartido dentro de las tutorías**

En los últimos años, el contenido acerca de los PIT ha sido muy repetitivo y llega a considerarse estancado debido a que el mismo tutor no tiene un marco de referencia para actualizar la información que imparte a los alumnos.

Es por eso que se planea brindar anualmente un curso de actualización tutorial que sirva para brindarles las herramientas necesarias y orientarlos a las diferentes acciones, servicios y actividades que brinda la facultad, esto con la finalidad de otorgarles una formación integral, y compartiendo las modificaciones que se vayan teniendo en cada una de las áreas, tomando en el supuesto el desconocimiento de temas como bolsa de trabajo, materias optativas empresariales, materias con contenido en inglés, utilizar el recurso de la Biblioteca Digital (BIDI), etc.

En cuanto a la parte de actualización para el tutor, este debe contar con lo que se conoce como "cultura tutorial" la cual consiste en una apertura y adaptación al cambio y a las nuevas estrategias que se propongan para mejorar los PIT y a su vez, promover mejores prácticas para que alcancen las metas de maneras satisfactoria.

Continuando con el cómo llevarlo a cabo, se plantea hacer una junta mensual con todos los tutores, con la finalidad de dar a conocer los cambios y las herramientas nuevas que ofrece la facultad para que sean aprovechadas por parte de los alumnos de nuevo ingreso, esto cuenta desde información académica, hasta cultural y deportiva, cumpliendo con la meta de brindarles una formación integral.

La comprobación de la eficacia del programa se verá reflejada en la interacción de los alumnos, con las herramientas y programas disponibles que ofrece la facultad, teniendo un mayor tráfico de afluencia de los mismos programas y

servicios, estos hechos demuestran que, de manera temprana, los alumnos conocen más a fondo los servicios que brinda la FCA y demuestran un mayor interés en su desarrollo integral.

Para complementar el desarrollo de este segundo eje, utilizaremos un diagrama de Gantt, mismo que nos será útil para representar las tareas diversas en que se compone el proyecto, teniendo la oportunidad de corroborar si los avances en las plataformas digitales, o en los ámbitos académicos y las juntas que se están llevando a cabo, según lo previsto, además, se apoyará de la hojas de verificación para que se pueda realizar correctamente la parte de actuar, verificando la efectividad por medio de la presentación de datos recopilados.

En esta última parte de actuar, en dónde se tendrá que controlar y corroborar que se cumple con el objetivo de la mejora continua, se revisará semestralmente los movimientos en los portales digitales como la Biblioteca Digital (BIDI), inscripciones a cursos en línea, mayor acercamiento a la bolsa de trabajo y un mayor dinamismo en las materias empresariales o bien en las que se imparten en inglés, con la finalidad de afirmar que la información se asimiló de manera satisfactoria.

## **Acompañamiento para alumnos en toda la carrera, por medio de una plataforma digital usando como base el sistema de Moodle de la FCA**

Se pretenderá que el programa institucional de tutoría de la FCA, realice un acompañamiento a lo largo de la licenciatura, antes de proseguir se reconoce que la matrícula estudiantil de la facultad supera en números a los tutores y ellos no se pueden dar abasto con tantos grupos y alumnos, siendo un gran reto para la institución estar cerca de cada uno de los alumnos en el transcurso de su vida universitaria, se planea una forma para que el tutor no esté presencialmente, dado que es imposible cubrir la demanda disponible, esta manera se presenta por medio de las plataformas digitales, utilizando la infraestructura en redes que ya posee la facultad, se plantea agregar un módulo en dónde se pueda contactar directamente con el tutor y de ser el caso solicitar una asesoría presencial o bien canalizar al alumno al área correspondiente en dónde lo puedan atender y así continúe con su formación de manera correcta, generando un círculo virtuoso en el que se conecta alumno/tutor/institución.

Para efectos prácticos, se realizará un cuestionario en línea, dentro de la misma página, el cual tendrá la finalidad de filtrar al alumno hacia los departamentos que lo puedan auxiliar y, por otro lado, de ser el caso, concretar una cita presencial con el tutor adaptándose cada uno a los horarios establecidos. (Cuestionario anexo 1)

La verificación se llevará a cabo por parte de la comprobación del desarrollo escolar del alumno, tomando como referencia un cuestionario inicial y uno final en dónde comparta sus datos académicos (cuestionario anexo 2) y se pueda apreciar la mejora de su rendimiento académico y por parte del cuestionario número 1, se podrá saber cuál fue la razón de su bajo rendimiento.

En este tercer eje se implementará el diagrama de Pareto, será con la finalidad de mejorar el servicio de tutorías por medio de las plataformas de Moodle y actualizar el contenido hacia donde se necesite, identificando las áreas de mejora y buscar causas principales de problemas que se lleguen a suscitar. Aunado a esto, se reforzará las herramientas con el histograma, y ayudará sobre todo para atender las oportunidades que se lleguen a presentar en los cuestionarios 1 y 2, teniendo oportunidad de saber por qué razón su rendimiento se comporta de esa manera. Además, se utilizará el diagrama de correlación para verificar que no exista una relación entre las variables, y en caso de que se encuentre, controlar estas variables.

Finalmente, por medio del muestreo estratificado, denotaremos si estos elementos de la población en cuestión (alumnos), tienen afinidad para ver si existen causas comunes en su comportamiento y brindarles el apoyo o crear programas más desarrollados, si varios se encuentran en una situación similar.

Entonces por medio de los resultados de los cuestionarios se va a verificar si el apoyo brindando por parte de la facultad y del PIT a través de la plataforma electrónica ayudó al alumno a subsanar el problema, canalizándolo al departamento adecuado para la resolución de sus problemas.

## **Diversificación de tutores**

Para contextualizar la facultad por generación tiene un ingreso de aproximadamente 3200 alumnos, mismos que al ingresar, son canalizados hacia un tutor que será guía del grupo a lo largo de un año. Sin embargo, la carga tutorial es demasiada para el número de tutores actuales, por lo cual genera una situación en la que no se alcanzan a cubrir todas las necesidades e inquietudes que un alumno de primer ingreso podría tener. Desencadenando que el alumno recurra a sus inductores para obtener información correspondiente a sus necesidades; y por no tener este acceso de comunicación "inmediato" con el tutor, el alumno recibe información incompleta que puede entorpecer el proceso para solucionar las problemáticas que llegara a tener.

La estrategia para eliminar esta fuga de información consiste en aumentar considerablemente el número de tutores por medio de una selección estratégica de los académicos de tiempo completo que se encuentren en las diferentes secretarías, para que de esta manera puedan cubrir completamente la demanda de alumnos y apliquen los objetivos de la tutoría orientándolos al órgano interno de la facultad en dónde puede esclarecer las incertidumbres que le aquejan.

Para ponerlo en marcha, se revisará secretaría por secretaría buscando académicos de tiempo completo (Técnicos académicos T/C y profesores de asignatura de tiempo completo) con el motivo de hacer grupos virtuosos de índole multidisciplinario, y por medio de ellos se distribuirán equitativamente los grupos de Tutoría de primer semestre, disminuyendo la carga de trabajo que se concentraba en pocos tutores.

Cómo acotación, sirve mencionar que, en recompensa al esfuerzo y participación generada de todas las secretarías de la FCA, se otorgará una constancia la cual tendrá valor curricular y también, se podrán contar las horas que tiene que cumplir un académico de tiempo completo, con las sesiones de tutoría, siendo

este punto sometido a revisión y autorización del consejo técnico de la Facultad de Contaduría y Administración.

La verificación consistirá primero en la implicación de las secretarías, nos referimos a certificar que todas ellas participen dentro de este apoyo a la propuesta de mejora de los programas de tutoría, llevándolo a cabo por medio de la división de número de grupos repartidos y atendidos equitativamente, como segundo punto; se medirá por medio del rendimiento de los alumnos en sus materias, siendo repercusión del primer punto, al llevarlo a cabo de manera satisfactoria, la consecuencia será un mejor aprovechamiento y además por el conocimiento de la información completa que tengan acerca de los servicios que ofrece la FCA, y finalmente por la interacción que tengan con los mismos programas que ofrece la propia Facultad.

Para apoyar en la medida de control se van a utilizar algunas herramientas, siendo la primera, el diagrama de Gantt, esto porque nos ayudará en la organización de tiempo y actividades relacionadas directamente, así revisaremos si efectivamente se van llevando las líneas de trabajo como se planearon; por otra parte los histogramas, nos apoyarán en la recopilación de datos compilados para poder realizar las comparaciones en los rubros correspondientes sobre todo con la evaluación del anexo, pero dando pie, a los gráficos de control, para revisar la estabilidad del proceso y distinguir si existen, las causa de variación.

Y finalmente, la medida de control se aplicará por medio de la retroalimentación del alumno, asignándole una evaluación anónima al desempeño del tutor, y sobre la cual, el antes mencionado, tendrá que presentar en su trabajo de acción tutorial, la mejora al área de oportunidad que se le detectó. (Evaluación anexo 3).

El siguiente esquema muestra de manera estructurada las propuestas y la aplicación del círculo de mejora continua en sus cuatro pasos: planear, hacer, verificar y actuar.

### Esquema de aplicación de mejora continua con ejes

Figura 32. Esquema de aplicación de mejora continua con ejes.

Pasos Propuestas	Planear	Hacer	Verificar	Actuar
<b>Comunicación de las instituciones de nivel medio superior con el superior.</b>	Trabajar con un antecedente histórico del comportamiento del alumno, para que así al ingresar a su vida universitaria, la facultad aplique las herramientas necesarias que estén estipuladas dentro de su programa de tutoría	Establecer relaciones de comunicación con los departamentos de orientación educativa de cada institución de nivel medio superior (ENP y CCH) con la finalidad de crear un círculo virtuoso en la vida escolar del alumno, para un desarrollo y asentamiento estudiantil adecuado que cubra con las necesidades esenciales propuestas en un inicio por los lineamientos de la ANUIES	La verificación va a consistir en emitir los mismos indicadores que propone el programa institucional de tutoría, solamente que serán publicados anualmente, esto con la finalidad de comprobar que la información que se obtuvo por parte de las instituciones de nivel medio superior, fueran aprovechadas correctamente, se utilizará la herramienta de calidad de histograma y el gráfico de control.	Estas dos herramientas (histograma y gráfico de control) nos ayudarán en la parte de actuar y llevar a cabo el plan propuesto, esto por medio de los indicadores, se tendrá una gestión de control que servirá para revisar si el programa de acción tutorial desarrollado por todos los integrantes del PIT, tuvo la efectividad esperada.
	Se planea brindar anualmente un curso de actualización tutorial que sirva para brindarles las herramientas	Se plantea hacer una junta mensual con todos los tutores, con la finalidad de dar a conocer los	La comprobación de la eficacia del programa se verá reflejada en la interacción de los alumnos, con las	Se tendrá que controlar y corroborar que se cumple con el objetivo de la mejora continua, se revisará semestralmente los movimientos en los



<p><b>Actualización del contenido impartido dentro de las tutorías.</b></p>	<p>necesarias y orientarlos a las diferentes acciones, servicios y actividades que brinda la facultad, esto con la finalidad de otorgarles una formación integral, y compartiendo las modificaciones que se vayan teniendo en cada una de las áreas</p>	<p>cambios y las herramientas nuevas que ofrece la facultad para que sean aprovechadas por parte de los alumnos de nuevo ingreso, esto cuenta desde información académica, hasta cultural y deportiva, cumpliendo con la meta de brindarles una formación integral.</p>	<p>herramientas y programas disponibles que ofrece la facultad, teniendo un mayor tráfico de afluencia de los mismos programas y servicios</p>	<p>portales digitales como la Biblioteca Digital (BIDI), inscripciones a cursos en línea, mayor acercamiento a la bolsa de trabajo y un mayor dinamismo en las materias empresariales o bien en las que se imparten en inglés</p>
<p><b>Acompañamiento para alumnos en toda la carrera, por medio de una plataforma digital usando como base el sistema de Moodle de la FCA.</b></p>	<p>Se plantea agregar un módulo en dónde se pueda contactar directamente con el tutor y de ser el caso solicitar una asesoría presencial o bien canalizar al alumno al área correspondiente en dónde lo puedan atender y así continúe con su formación de manera correcta, generando un círculo virtuoso en el que se conecta alumno/tutor/institución</p>	<p>Se realizará un cuestionario en línea, dentro de la misma página, el cual tendrá la finalidad de filtrar al alumno hacia los departamentos que lo puedan auxiliar y, por otro lado, de ser el caso, concretar una cita presencial con el tutor adaptándose cada uno a los horarios establecidos. (Cuestionario anexo 1)</p>	<p>Se llevará a cabo por parte de la comprobación del desarrollo escolar del alumno, tomando como referencia un cuestionario inicial y uno final en dónde comparta sus datos académicos y se pueda apreciar la mejora de su rendimiento académico y por parte del cuestionario número 1, se podrá saber cuál fue la razón de su bajo rendimiento, se implementará el diagrama de Pareto, será con la finalidad de mejorar el servicio de tutorías por medio de las plataformas de Moodle y actualizar el contenido</p>	<p>Se va a verificar si el apoyo brindando por parte de la facultad y del PIT a través de la plataforma electrónica ayudó al alumno a subsanar el problema, canalizándolo al departamento adecuado para la resolución de sus problemas.</p>
	<p>Consiste en aumentar considerablemente el número de tutores por medio de una selección</p>	<p>Se revisará secretaría por secretaría buscando académicos de</p>	<p>Consistirá primero en la implicación de las secretarías, nos referimos a certificar</p>	<p>Se van a utilizar herramientas: diagrama de Gantt, esto porque nos ayudará en la</p>

<p><b>Diversificación de tutores.</b></p>	<p>estratégica de los académicos de tiempo completo que se encuentren en las diferentes secretarías, para que de esta manera puedan cubrir completamente la demanda de alumnos y apliquen los objetivos de la tutoría</p>	<p>tiempo completo (Técnicos académicos T/C y profesores de asignatura de tiempo completo) con el motivo de hacer grupos virtuosos de índole multidisciplinario, y por medio de ellos se distribuirán equitativamente los grupos de Tutoría de primer semestre, disminuyendo la carga de trabajo que se concentraba en pocos tutores.</p>	<p>que todas ellas participen dentro de este apoyo a la propuesta de mejora de los programas de tutoría, llevándolo a cabo por medio de la división de número de grupos repartidos y atendidos equitativamente, como segundo punto; se medirá por medio del rendimiento de los alumnos en sus materias</p>	<p>organización de tiempo y actividades relacionadas directamente; por otra parte los histogramas, nos apoyarán en la recopilación de datos compilados para poder realizar las comparaciones en los rubros correspondientes, y por medio de la retroalimentación del alumno, se actuará asignándole una evaluación anónima al desempeño del tutor, y sobre la cual, el antes mencionado, tendrá que presentar en su trabajo de acción tutorial, la mejora al área de oportunidad que se le detectó.</p>
---	---	---	--	---

## Conclusiones.

La hipótesis planteada al inicio del trabajo y que se retoma en estas líneas: “Al implementar los sistemas de gestión de control y mejora continua en los procesos de los programas institucionales de tutoría y sistemas tutorales, se podrá incrementar la efectividad dentro de las licenciaturas impartidas en la Facultad de Contaduría y Administración”, queda demostrado con el trabajo investigativo realizado que:

- Por medio de la evolución de la calidad a través del tiempo y las referencias y conocimientos obtenidos en el transcurso de los años, se brindó la estructura y metodología para aplicar la mejora continua a los diferentes procesos que una organización requiera, atendiendo sus áreas de oportunidad.
- Gracias al desarrollo y concepto de calidad y el sistema de gestión de calidad, se pudieron implementar sus herramientas y proponer por medio de sus metodologías proponer soluciones en las áreas de mejora de los programas institucionales de tutoría de la FCA.
- Por medio del plan de mejoramiento educativo y sus indicadores por medio de los PIT y PAT propuesto en el presente trabajo, aplican como un instrumento de planificación, al utilizar el ciclo de mejora continua, en los cuatro ejes planteados, con diferentes estrategias, para abordar las áreas de oportunidad de manera más eficiente, cabe resaltar que las acciones de mejora se conciben como una propuesta dentro de los planes de tutoría, enfocados hacia el plano educativo.
- Los sistemas de gestión de la calidad son útiles en el sector educativo y formativo cuando su enfoque es desde el aula hacia la organización y

hacia la institución. Plantear estrategias encaminadas a mejorar la relación entre los resultados obtenidos y los recursos de la organización invertidos, nos servirán para lograr una mejora continua y desarrollar estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

- Se sabe por el contexto nacional y actual, lo difícil que es responder a las exigencias vigentes para la educación superior en cuanto a calidad e innovación, sin embargo, estas amenazas se deben afrontar, convertir en oportunidades y desarrollarlas de la mano con la sistematización de la mejora continua, y con los debidos procesos para brindar lo mejor hacia los alumnos, que son el corazón de nuestra universidad. Es por esto que se presentan los cuestionarios como una evaluación; proceso que funciona para la mejora continua de la práctica docente en la tutoría en general y al atender y complementar su formación para con los PIT, se podrá dar una mejor preparación a los tutores y atender a los alumnos de manera más completa.
- Se observa, que la mejora educativa constituye un proceso sistemático y metodológico que nos permitirá coadyuvar a desenvolver las tácticas prioritarias, para brindar mejores estrategias, que se utilizarán como herramientas con las que el colectivo docente, en ejercicio de su autonomía de gestión, organizarán y aplicarán en los campos correspondientes, para la mejora de su funcionamiento y la calidad de los planes de trabajo de tutoría.
- Esto porque, la innovación por sí sola, forma un estándar desempeño alcanzable y deseable por su constante actualización en los temas en que se aplique, y al corto plazo, como se ha demostrado por medio de los análisis de los escenarios en diferentes épocas de la educación superior, el nivel de desempeño declinará a menos que sea reforzado y mejorado constantemente. Por consecuencia, se deduce que siempre que se logra implementar un nuevo estándar por innovación, este debe estar seguido

de una serie de esfuerzos por parte de los responsables del proceso y su personal, en este caso los tutores, para mantenerlo y mejorarlo, para que este sirva como base estratégica de desarrollo de cada uno de los procesos de acción tutorial que figuran dentro de la Facultad, originando así un círculo virtuoso, como lo explica la teoría de mejora continua.

- En cuanto a lo académico, la tutoría repercute en resolver, cualquier problema que se les presente en relación con el docente de la materia, coadyuva a fomentar la comunicación y el enlace con las materias y los docentes, para asegurar su rendimiento académico. La tutoría siempre tiende a colaborar con las metas y compromisos de los alumnos. Orientando a los mencionados sobre su estatus académico, como cualquier evento académico que se planteen y les permita fijar los objetivos de los alumnos para que diseñen metas a corto, mediano y largo plazo para lograr su propia realización tanto personal como académica.
- Por lo tanto, reforzaremos el concepto de mejoramiento e innovación de los programas institucionales de tutoría, como mancuerna de desarrollo de la FCA, controlando la forma en que interactúan la innovación y la mejora, observando que cuando se establece un proceso innovador, se establece también un nuevo estándar, el cual, debe someterse al proceso de mejora, mismo que garantice el desarrollo del nuevo proceso, y así sucesivamente.
- Cabe resaltar que, para obtener este círculo virtuoso entre las instituciones, los alumnos y el tutor, es necesario, reforzar el apoyo académico e institucional, atendiendo las áreas de oportunidad de cada alumno, ya que como se ha mostrado en el desarrollo del presente trabajo, los alumnos de nuevo ingreso, necesitan estos pilares para su familiarización dentro de la misma Institución.

- Es así que, al aplicar la mejora continua en los cuatro ejes principales que se propusieron, se llegó a la conclusión que, al presentar la primer propuesta que consiste en comunicación entre instituciones de nivel medio superior y superior, generaría un contexto positivo al tener antecedentes que sirvan para poder brindarle la atención necesaria a los alumnos en su transición de nivel académico, generando un lazo de colaboración cercana que permita una retroalimentación bilateral; también ayuda a que la facultad, focalice esfuerzos a los alumnos que presenten una mayor atención, y por último, se brindarán estadísticas generales por parte de las ENP- CCH de generación que tienen la finalidad de dar la oportunidad a la FCA de moldear los PIT a las nuevas generaciones.
- En el segundo eje, al actualizar el contenido de las tutorías, las nuevas generaciones se ven beneficiadas ya que llegan a presentar una disminución en sus problemáticas teniendo así un desarrollo guiado que les permite terminar de manera efectiva gracias a la constante retroalimentación de información y una interacción loable entre tutor y alumno.
- En el tercer punto, la estrategia de brindar acompañamiento durante toda la carrera ayuda a que el alumno puede superar los obstáculos que regularmente se llegaría a encontrar al integrarse y avanzar en un nuevo nivel de estudio; y para compensar la desigualdad de tutores contra alumnos, el sistema de tutoría en línea que se presenta en el trabajo, genera una sana y constante interacción que permite al alumno desarrollarse de manera satisfactoria, siendo canalizado a las áreas correspondientes en las que le brindarán la ayuda necesaria.
- Finalmente, al diversificar el programa y lograr la intervención de todas las secretarías, se obtiene una integración completa de toda la institución para atacar y finalizar un problema renuente que se ha tenido a lo largo de tiempo y brinda la capacidad de atender mejor a los alumnos y poder

estar al pendiente de su seguimiento por medio de la plataforma, aprovechando así todas las herramientas que ofrece el programa institucional de tutoría de la H. Facultad de Contaduría y Administración.

- Concluyendo que, si incluimos dentro de nuestro actuar en los programas tutorales, la coexistencia controlada de la mejora continua y de la innovación, tenemos garantizado el camino a la competitividad y por supuesto, al logro de los objetivos que por consecuencia, serán los resultados deseados, fomentando el compromiso con la calidad por parte de todos los involucrados, tutores y alumnos, ganando terreno en el crecimiento individual, colectivo y, en su conjunto, de toda la FCA.

## **Bibliografía.**

8402, I. (1994). 8402:1994, ISO, Concepto de calidad. *ISO*.

Amador Guarro. (16 de Noviembre de 2013). "¿Cómo ayudar a los centros escolares a moverse? ¿Autonomía y Evaluación?". Valencia, La Laguna, España.

ANUIES. (2000). *La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES, México, ANUIES*. Ciudad de México: ANUIES.

ANUIES. (2002). *Una propuesta de la ANUIES, para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior*. Ciudad de México: ANUIES.

Capdevila, J. A. (1998). Plan Único de Especialización en Odontología para el año lectivo 1998. *Gaceta UNAM*, 1 - 8.

Cárdenas Eduardo, C. L. (2004). Diagnóstico para analizar índices de rezago FMVZ. *Diagnóstico para analizar índices de rezago FMVZ*. Ciudad de México, Ciudad de México, México: Gaceta UNAM.

Caribe, J. M. (1977). Superación académica . *Gaceta UNAM*, 11.

Carro Paz Roberto, G. G. (2014). *"Administración de la calidad total"*. Mar del Plata: Facultad de ciencias económicas y sociales.

Cortés Rocha, X. (1988). Programa de estudios y actividades académicas.



Fresán Magdalena, A. R. (2011). Programas institucionales de tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior, México, ANUIES. En A. R. Fresán Magdalena, *Programas institucionales de tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior, México, ANUIES*. Ciudad de México: ANUIES.

García Cabrero, B. P. (2016). *Las competencias del tutor universitario: una aproximación a su definición desde la perspectiva teórica y de la experiencia de sus actores. Perfiles Educativos*.

Garriz, A. (1990). Normas complementarias al reglamento de posgrado, facultad de química, UNAM. *Gaceta UNAM*, 9 - 11.

González Benito Ana María, V. D. (2014). *LA ACCIÓN TUTORIAL EN EL SISTEMA ESCOLAR*. Madrid: UNED.

González, A. M. (1941). Tutoría en la UNAM.

Guanajuato, U. d. (2005). Lineamientos, del Programa Institucional de Tutoría Académica. *Lineamientos, del Programa Institucional de Tutoría Académica*.

Gutiérrez, Y. L. (Mayo de 2013). *Slideum*. Obtenido de Slideum: <https://slideum.com/doc/1499160/elementos-del-pat?msclkid=1dcd2243aa1511ec8de80c26cd2b87e4>

Ishikawa, K. (1993). *¿Qué es el control de calidad Total?* Bogotá: Norma.

Joaquín Gairín, M. F. (2013). Elementos para la elaboración de planes de tutoría en la universidad. *Revista de Educación, Contextos educativos*, 6 - 7.

José Manuel Sánchez Rivero, A. E. (2016). *Implantación de sistemas de gestión de calidad*. Madrid: FC Editorial.

Juan Manuel Tejada Tayabas, L. F. (2000). EL SIGNIFICADO DE TUTORÍA ACADÉMICA EN ESTUDIANTES DE PRIMER INGRESO A LICENCIATURA . *ANUIES*, 14.

Karatsu, H. (1992). *CTC: La Sabiduría Japonesa. Control Total de la Calidad*. Barcelona: TQC Nihon no chie.

Martínez, E. (2002). *Grupos de trabajo en la UNAM*. México.

Mongue, C. (2009). *Tutoría y orientación educativa*, . Wolters Kluwer.

Narro Robles José, A. G. (2013). La tutoría. Un proceso fundamental en la formación de los estudiantes universitarios. *Perfiles educativos* .

Rico, R. R. (2006). *Calidad estratégica total: Total Quality Management*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Robles, J. N. (2012). Plan de desarrollo UNAM 2012. *Plan de desarrollo UNAM 2012*. Ciudad de México, Ciudad de México, México: UNAM.

Romo, A. (2011). *La tutoría. Una estrategia innovadora en el marco de los programas de atención a estudiantes*. Ciudad de México: ANUIES.

Sarukhán, J. (1988). Entrevista de tutoría. *Gaceta UNAM*. Ciudad de México, Ciudad de México, México: UNAM.

UNAM, G. (1993). *GACETA UNAM*, 10 - 11.

UNAM, G. (2002). *Gaceta UNAM*, 1 - 3.

Veracruzana, U. (11 de Marzo de 2022). <https://www.uv.mx>. Obtenido de <https://www.uv.mx/>: <https://www.uv.mx/pedagogia/que-es-la-tutoria-academica/#:~:text=La%20tutor%C3%ADa%20acad%C3%A9mica%20consiste%20en%20el%20seguimiento%20que,personal%2C%20ser%20un%20proceso%20continuo%2C%20coherente%20y%20acumulativo>.

**Anexos.**

**Cuestionario 1**

**Nombre completo.**

**Número de cuenta.**

**Licenciatura.**

**1. ¿Tienes problemas de regularización académica?**

**Si.                      No. (Pasa la pregunta 5)**

**2. Los problemas los tienes en**

- a. 1 - 2 materias**
- b. 3 - 5 materias.**
- c. Más de 6 materias.**

**3. ¿El problema que repercute en tu desempeño académico es**

**Interno (ocurre dentro de la facultad) Externo (ocurre fuera de la entidad académica)**

**4. ¿Este problema puede solucionarse con algunos de los servicios que ofrece la facultad? De ser así selecciona los correspondientes**

- a. COE (centro de orientación educativa). Regularización académica.
- b. COE (centro de orientación educativa). Atención psicológica.
- c. Coordinación de atención a la comunidad.
- d. Departamento de apoyo jurídico.
- e. Coordinación de Desarrollo de Habilidades Profesionales y Personales.
- f. Departamento de becas.
- g. Bolsa de trabajo

Ha resultado de opciones elegidas, canalizar a los departamentos (opción a, b y d), abrir calendarios y ofrecer citas por medio electrónico)

Opciones (c, e, f y g) brindar horarios y ubicación física, digital y horarios de atención.

5. Si tú problema es externo a lo académico, ¿Puede solucionarse con alguno de los siguientes servicios que ofrece la facultad? De ser así selecciona los correspondientes

- a. COE (centro de orientación educativa). Regularización académica.
- b. COE (centro de orientación educativa). Atención psicológica.
- c. Coordinación de atención a la comunidad.
- d. Departamento de apoyo jurídico.
- e. Coordinación de Desarrollo de Habilidades Profesionales y Personales.
- f. Departamento de becas.
- g. Bolsa de trabajo

6. Si los departamentos no cubren tus necesidades agenda una asesoría directa con un tutor

Elige una fecha dentro del calendario y revisa los horarios en dónde encontrarás a tutores activos, agenda una cita.



## **Cuestionario 2.**

**Nombre completo.**

**Número de cuenta.**

**Licenciatura.      L.A.      L.C.      L. I.      L. N. I**

- 1. ¿Qué semestre cursas actualmente?**
  
- 2. ¿Cuál es tu promedio general?**
  
- 3. ¿Cuál es tu promedio semestral?**
  
- 4. ¿Tienes materias adeudadas? De ser así ¿Cuántas son?**

**Avance académico.**

**5, ¿Consideras útil un acompañamiento tutorial completo, durante el trayecto de tu licenciatura?**

**6. ¿Utilizarías una plataforma digital que te permitiera comunicarte, asesorarte y ayudarte en alguna problemática que llegarás a tener a lo largo de tu vida universitaria?**



## **Evaluación semestral tutorial.**

**La siguiente encuesta es de manera anónima, por lo que se te solicita contestar con toda franqueza.**

**La escala para calificar los aspectos, con ponderación de 1 a 5 (teniendo en cuenta que 1 es el más bajo y 5 el más alto.**

- 1. De manera personal, consideras que el tutor te brindó la atención adecuada en tus inquietudes**

**1. Muy poco. 2. Poco. 3. Regular. 4. Buena 5. Muy buena**

- 2. ¿Cómo calificas la asistencia del tutor a las reuniones programadas?**

**1. Muy poco. 2. Poco. 3. Regular. 4. Buena 5. Muy buena**

- 3. ¿Te parecieron de utilidad las sesiones informativas con tu tutor en turno?**

**1. Muy poco. 2. Poco. 3. Regular. 4. Buena 5. Muy buena**

**4. Si tuviste algún problema ¿Tu tutor pudo canalizarte a las áreas correspondientes?**

**1. Muy poco. 2. Poco. 3. Regular. 4. Buena 5. Muy buena**

**5. ¿Consideras que el trato del tutor fue el adecuado?**

**1. Muy poco. 2. Poco. 3. Regular. 4. Buena 5. Muy buena**

**6. ¿El tutor daba apertura a los temas señalados en el programa o de interés para ustedes?**

**1. Muy poco. 2. Poco. 3. Regular. 4. Buena 5. Muy buena**

**7. ¿Sentiste en algún momento que el tutor tuvo conductas inapropiadas para con el grupo o alguna persona?**

**1. Muy poco. 2. Poco. 3. Regular. 4. Buena 5. Muy buena**

**8. ¿Las tutorías ayudaron a una correcta integración en el grupo?**

**1. Muy poco. 2. Poco. 3. Regular. 4. Buena 5. Muy buena**

**9. ¿Consideras que las tutorías ayudaron a brindar una formación integral?**

**1. Muy poco. 2. Poco. 3. Regular. 4. Buena 5. Muy buena**

**10. ¿Cuáles fueron los medios por los cuales el tutor te brindaba la información?**