



**TECNOLÓGICO DE
MONTERREY.**

**Universidad Virtual
Escuela de Graduados en Educación**

**Perspectiva Administrativa del IWA 2
aplicada al Programa Tutor**

TESIS
Que para obtener el grado de:
Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:
María Emilia Espejo Mancillas

Asesor:
Dra. Alma Elena Gutiérrez Leyton

Monterrey, N.L. México

Septiembre, 2006

El trabajo que se presenta fue APROBADO POR MAYORÍA por el comité formado por los siguientes académicos:

Dra. Alma Elena Gutiérrez Lestón (asesor principal)
Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey
alma.gutierrez@itesm.mx

Q.F.B. Hortensia Jiménez Díaz (lectora)
Tecnológico de Monterrey, Campus Central de Veracruz
hjimenez@itesm.mx
(Veredicto en contra de la tesis que se presenta)

LSC Georgina Méndez Castro, MTI (lectora)
Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual
gina.mendez@itesm.mx

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la dirección de Escolar del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, como el requiere la legislación respectiva en México.

Agradezco el apoyo y la paciencia de José Angel, Ana Paulina, Adrián Alejandro, David, María Emilia, Martha, Margarita, Marcela, Juan Carlos, Agustín, Gabriela, David Alberto y Verónica.

Gracias también a mi asesora, directivos, maestros y psicólogas de la Prepa Tec Campus Cumbres por facilitarme la información para realizar este trabajo.

Perspectiva Administrativa del IWA2 aplicada al Programa Tutor

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo hacer un análisis de la administración del Programa Tutor de la Prepa Tec Campus Cumbres utilizando como marco de referencia el manual de calidad IWA2 (International Workshops Agreements), diseñado para la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000, el cual es un instrumento que permite analizar un proceso o el conjunto de procesos administrativos de una institución desde la planeación hasta la mejora continua, así como la participación de los diferentes actores dentro de cada una de las etapas de los mismos. Se decidió enfocar el esfuerzo de esta investigación al Programa Tutor del Campus Cumbres ya que es especialmente importante por representar la estrategia administrativa más importante de esta institución para incrementar el índice de eficiencia terminal y, de esta forma, cumplir con los objetivos establecidos en la misión del Sistema ITESM, al cual pertenece. Se incluye también un marco teórico con trabajos de investigación realizados en materia de administración de programas de tutorío o similares en Estados Unidos con la intención de conocer los esfuerzos ya realizados en este campo. Además, se hace referencia al proceso mismo al que fue sometida esta investigación para poder obtener los resultados aquí presentados, los instrumentos aplicados, los actores, la forma en que se analizaron los resultados, la confiabilidad y la validez de los mismos, así como las limitantes para la realización de la investigación y la obtención de los resultados, a raíz de los cuales se proponen estrategias para mejorar los procedimientos del Programa Tutor y llevar un mejor control administrativo del trabajo individual como estrategia administrativa para tener un mejor manejo de la información con la que se cuenta.

Índice

Capítulo 1: Presentación de la temática del caso y su relevancia para la práctica administrativa	1
Un Planteamiento General de la Administración Educativa	2
Temática Relacionada con la Maestría en Administración de Instituciones Educativas	4
El Diseño de Estrategias para el Programa Tutor	6
Organización de la Investigación	7
Capítulo 2: Presentación de Literatura Relevante al Tema	12
Antecedentes en el Estudio de Modelos de Calidad	12
Un Acercamiento a los Términos de Asesor, Mentor, Consejero y Tutor ..	23
La Eficiencia Terminal como Indicador de Calidad	25
Un Enfoque Educativo al Término Deserción	28
Estrategia Administrativa como Plan de Acción	29
Evolución Histórica del Término Calidad	31
ISO 9001:2000 como base de la Calidad Basada en el Cliente	33
IWA 2: Sistema de Gestión de la Calidad	34
Objeto y Campo de Aplicación en la Organización Educativa	38
Referencias Normativas en la Organización Educativa	39
Términos y Definiciones en la Organización Educativa	39
Sistema de Gestión de la Calidad en la Organización Educativa	40
Responsabilidad de la Dirección	41
Gestión de Recursos	44
Realización del Producto	44
Medición, Análisis y Mejora en la Organización Educativa	48
Capítulo 3: Descripción del Contexto y de las Características más Distintivas de la Situación Central del Caso	51
La Prepa Tec Campus Cumbres como parte del Sistema ITESM	51
El ITESM en Busca de la Calidad	53
La Vicerrectoría de Enseñanza Media y las Preparatorias Tec	56
Contextualización del Campus Cumbres	57
Programas de Promoción y Retención	62

Capítulo 4: Descripción de la metodología utilizada	66
Planteamiento Inicial	67
Modelo Cualitativo de Investigación	69
Recolección de Datos	70
Selección de Participantes en el Estudio	73
Instrumentos para Analizar Información	75
Presentación de Resultados	77
Confiabilidad y Validez	79
Limitantes del Estudio	80
Capítulo 5: Presentación de Resultados	83
Enfoque Basado en Procesos	84
Objeto y Campo de Aplicación	86
Referencias Normativas	86
Términos y Definiciones	86
Sistema de Gestión de Calidad.....	87
Responsabilidad de la Dirección	94
Gestión de Recursos	100
Realización del Producto	103
Medición, Análisis y Mejora	106
Capítulo 6: Análisis de los resultados	110
Enfoque Basado en Procesos	112
Objeto y Campo de Aplicación	112
Referencias Normativas	113
Términos y Definiciones	113
Sistema de Gestión de la Calidad	115
Responsabilidad de la Dirección	118
Gestión de Recursos	124
Realización del Producto	127
Medición, Análisis y Mejora en la Organización Educativa	134
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	137
Definición de Medibles	142
Administración Personal del Trabajo del Tutor	143
Especificaciones Claras en Intervenciones del Tutor	144
Capacitación Administrativa	145
Calendarización de Fechas	146
Validación del Diseño	147

Manual de Calidad	148
Validación de Datos	149
Reforzamiento de Canales de Comunicación	150
Estudios Comparativos	150
Seguimiento de no Conformidades	151
Apéndice A	153
Apéndice B	154
Apéndice C	155
Apéndice D	156
Apéndice E	162
Apéndice F	164
Apéndice G	165
Apéndice H	167
Apéndice I	169
Apéndice J	170
Apéndice K	171
Apéndice L	172
Apéndice M	173
Apéndice N	174
Apéndice O	181
Apéndice P	182
Apéndice Q	184
Apéndice R	185
Referencias	186

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	37
Figura 2: Administración del programa tutor 1ero y 2do semestre. Campo de estudio	81
Figura 3: Modelo del sistema de gestión de calidad basado en proceso del Programa Tutor	85
Figura 4: Proceso de invitación al maestro tutor	88
Figura 5: Ruta de seguimiento académico	90
Figura 6: Proceso de papelería de tutoreados al término del semestre	91
Figura 7: Estructura del Programa de tutorio en Campus Cumbres	94

Índice de Tablas

Tabla 1: Términos y definiciones	40
Tabla 2: Ejemplo de tabla para el registro de resultados de auto evaluación	75
Tabla 3: Niveles de madurez del desempeño	76
Tabla 4: Términos y definiciones. Comparativa IWA 2 – Programa Tutor	114
Tabla 5: Manual de la Calidad y Guía de trabajo para el tutor	116

Capítulo 1

Presentación de la Temática del Caso y su Relevancia para la Práctica Administrativa

En el presente trabajo se realiza un estudio sobre la administración del Programa Tutor de la Prepa Tec Campus Cumbres, el cual es un proyecto de apoyo a la formación de los alumnos para garantizar que cuenten con los recursos académicos y extra académicos necesarios para terminar con éxito su vida dentro de la preparatoria.

El Programa Tutor se ha desarrollado como la principal estrategia para detectar posibles situaciones críticas de los estudiantes que pudieran afectar su desempeño escolar y darles seguimiento especial a quienes lo requieran, para asegurar que todos aquellos que iniciaron la preparatoria en el Campus Cumbres la terminen.

Este estudio se concentra en la forma que los directivos administran el Programa Tutor, y hace un análisis desde el comienzo del proceso de invitación a tutores tomando en cuenta sus características y el perfil que presentan, las herramientas con las que cuenta para realizar su trabajo para informar y recabar información que pueda ser relevante para cumplir con los objetivos del programa, hasta la forma en que es evaluado, se realizan mejoras y se plantean las estrategias de calidad que desde la perspectiva de la administración de la Dirección se consideran necesarias.

A partir del estudio, análisis y mejora continua de la forma en que una institución educativa administra sus recursos, se pueden proponer y realizar cambios que signifiquen una mayor calidad educativa para sus beneficiados y en consecuencia

mejores egresados, por lo que establecer estrategias que detecten situaciones de alerta entre los estudiantes para evitar que bajen su desempeño académico o bien registren baja académica, es fundamental para tener calidad educativa.

Por este motivo, se considera que el análisis del Programa Tutor de la Prepa Tec Campus Cumbres es sumamente importante, ya que es considerado por la Dirección de la preparatoria, como una estrategia administrativa fundamental en la persecución de los objetivos de la Institución y el cumplimiento de su misión.

Un Planteamiento General de la Administración Educativa

Desde que el hombre comenzó a organizarse en comunidades, se buscaron también mecanismos formales e informales para transmitir el conocimiento de generación en generación. Con el paso del tiempo surgieron las primeras escuelas y universidades como un intento formal para transferir y acreditar conocimientos de los expertos a sus pupilos.

Por su cuenta, la administración como ciencia ha evolucionado y sigue en constante cambio. A raíz de la Revolución Industrial, ésta comenzó a tener un mayor auge por la necesidad apremiante de obtener mayores beneficios a menores costos. Con el paso de los años y con un mundo envuelto en la globalización y el liberalismo económico, los universitarios se han visto forzados a aprender administración independientemente de su carrera de estudio, ya que ésta ha asumido un rol fundamental en la vida de cualquier empresa.

Dentro de las instituciones educativas, debido al crecimiento de ofertas y mayor competencia, también se ha vuelto necesidad imperante el aprender y actualizarse en las nuevas prácticas administrativas y convertir éstas en proyectos innovadores de mejora, reducción de costos y mayor calidad, que deriven en un alto grado de satisfacción para los estudiantes y demás beneficiarios del servicio educativo.

Para las instituciones serias, ofrecer calidad educativa es prioritario y, por lo tanto, la administración educativa, en su más amplio sentido -recursos materiales, administración de personal, administración del capital intelectual, etc.- es clave y se debe entender por este concepto como “un proceso y como un producto que nos permite estimar el grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas para las que fue creado.” (Valenzuela, 2003, p. 2).

La calidad a través de la historia ha tenido diferentes percepciones, desde la concepción de que ésta significa los atributos o cualidades de un objeto, hasta la calidad entendida como estrategia de competitividad, en donde la alta gerencia juega un papel sumamente importante en la planeación estratégica tomando en cuenta los requerimientos del consumidor en sus servicios o productos. (Gutiérrez, 1989).

En este sentido y para responder a las necesidades de una planeación real, las instituciones deben proporcionar los métodos y las herramientas necesarias para poder administrar correctamente sus recursos. Además de establecer los mecanismos necesarios para evaluar los procedimientos y programas utilizados para proporcionar la calidad educativa que buscan.

La mejora continua y profunda de los procedimientos de una escuela es entonces vital para lograr mejorar sus servicios y ofrecer ventajas competitivas sobre las demás ofertas educativas. La alta dirección debe involucrarse, conocer y ofrecer las condiciones necesarias para la revisión de procedimientos que deriven en mayor calidad educativa.

Por tal motivo, este trabajo se ha enfocado en hacer un estudio profundo sobre un factor determinante para cumplir con los objetivos de la Prepa Tec Campus Cumbres: la administración del Programa Tutor, como base fundamental en el seguimiento de los alumnos, especialmente durante su primer año, para asegurar un tránsito exitoso dentro de la institución y mejores resultados en los indicadores de eficiencia terminal.

Temática Relacionada con la Maestría en Administración de Instituciones Educativas

La maestría de Administración de Instituciones Educativas tiene por objetivo formar en sus alumnos especialistas que sepan diseñar, fundamentar y administrar proyectos educativos (Maestría en Administración, 2006). De tal forma que las disciplinas que se ofrecen van encaminadas a desarrollar habilidades y conocimientos en las diferentes áreas de la administración educativa como desarrollo del personal, diseño de organizaciones educativas, uso de tecnología, etc. todas ellas asignaturas importantes dentro del plan de estudios.

Sin embargo, para el desarrollo de esta tesis, se plantea una relación importante con la materia de Planeación en las Instituciones Educativas, la cual se enfoca precisamente, en el estudio de la planeación de una institución educativa y ofrece herramientas para hacer diagnósticos internos y externos de la misma. En el caso que se

presenta en esta investigación, se hace un análisis de la planeación del Programa Tutor tomando como referencia el manual de calidad realizado por los Talleres de Acuerdo Internacional (IWA 2, por sus siglas en inglés), el cual sienta las bases de un sistema de gestión de calidad que garantice mejoras administrativas que se reflejan en el servicio que se ofrece.

De igual forma, la investigación se relaciona con el curso de Evaluación Institucional, ya que a través de éste, se han obtenido las herramientas para hacer un estudio que cuente con credibilidad y veracidad. Los ejercicios planteados durante esta asignatura, favorecieron el desarrollo de habilidades en la investigación y evaluación y, a pesar de que no es el objetivo de la tesis hacer una evaluación como tal, no cabe duda, que los conocimientos aquí adquiridos fueron de gran utilidad en el diseño y estructuración del plan de investigación.

De estas asignaturas deriva el tema de diseño de estrategias que ha sido fundamental para la investigación aquí realizada, ya que se plantean las bases teóricas para entender la forma en que éstas deben de realizarse y los actores que deben de participar para que sean efectivas.

Mintzberg, Brian y Voyer (1997), estudiados en el curso de Planeación en las Instituciones Educativas, mencionan varias características que el diseño de estrategias debe tener y que definitivamente son clave para obtener los resultados que se buscan. En primer lugar hablan de estrategias racionales, controladas y conscientes, basadas en la reflexión profunda sobre la forma en que se encauzarán los esfuerzos de la organización.

En segundo lugar, mencionan que la responsabilidad del control de la estrategia debe ser llevada a cabo por el estratega mismo para poder verificar con certeza que se esté caminando por el rumbo propuesto. Además, es importante que los esfuerzos en la formulación de la estrategia sean sencillos para que puedan ser entendidos y realizados por todos los que se encuentran en el proceso.

Mintzberg et al. (1997) señala que las estrategias deben ser creativas, deben de ser realistas, explícitas y fáciles de digerir y poner en práctica por los trabajadores. Las estrategias deben poder ponerse en práctica para que realmente sean útiles.

El IWA 2 es una estrategia administrativa, es un sistema de gestión de la calidad que una vez entendido e implementado favorece la organización de programas y da como resultado una estandarización de procesos que ayudan a tener un servicio educativo que da mayor satisfacción a lo beneficiarios, principalmente a los estudiantes y facilita el control por parte de los directivos.

El Diseño de Estrategias para el Programa Tutor

El Programa Tutor como estrategia institucional encaminada a la retención del alumnado, debe plantearse como un proyecto con características definidas que proporcione directrices para que funcione de manera adecuada y pueda implementar mejoras continuas para lograr tener servicios de calidad.

A través de este estudio se presenta cómo este programa se administra desde la perspectiva del IWA 2, que permite desglosar las partes que forman el todo administrativo en unidades para ser estudiadas como las responsabilidades que tiene la

dirección, la manera de gestionar recursos, la forma en que se realiza la planeación, la forma en que se lleva a cabo y se mide el servicio y cómo se implementan las mejoras continuas, además de las interacciones que se dan entre cada uno de los procesos y los actores que las llevan a cabo.

De la necesidad de conocer el funcionamiento administrativo del Programa Tutor, que surge el interés por realizar la presente tesis, además de ser un proyecto que repercute directamente en la formación de los estudiantes y en el cumplimiento de la nueva misión 2015, que como Sistema Tec se ha propuesto. Así mismo, existe un interés particular de la investigadora por conocer las políticas, actividades y estrategias que se implementan para lograr detectar cualquier tipo de problema o situación que ponga en peligro la vida del estudiante en la preparatoria.

Además, analizarlo desde el punto de vista de una norma generada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), convierte este programa en un objeto de estudio que genera conocimiento tanto para la investigadora como para las partes involucradas en la realización de esta tesis, especialmente para los directivos del Campus Cumbres, que desde el inicio de la investigación, se mostraron interesados en la realización de la misma y en los resultados que pudieran generarse de ésta.

Organización de la Investigación

La forma de organización de la tesis aquí presentada tiene por objetivo facilitar al lector la comprensión del trabajo realizado hasta llegar a las conclusiones y

recomendaciones hechas por la autora, por lo que se ha dividido el texto en ocho capítulos con objetivos específicos.

El primero de estos capítulos es precisamente éste, en donde se expone la importancia y relevancia del trabajo realizado y cuál es su implicación con la maestría de Administración de Instituciones Educativas, el interés por realizar el estudio y la forma en que se ha organizado.

El capítulo dos es un análisis de fuentes literarias que permiten enmarcar la investigación y los conceptos que se utilizan. En primer lugar se hace una recopilación de estudios realizados en el área de administración educativa que permiten conocer otro tipo de instrumentos utilizados para verificar la forma en que operan y los resultados que se han obtenido. Así mismo, se estudia la evolución histórica de conceptos como eficiencia terminal, deserción, calidad e ISO, que permiten entender la aplicación de los mismos en el contexto de esta investigación.

Por último, el capítulo hace un análisis profundo del IWA 2, el cual es el documento principal utilizado en el análisis de la planeación administrativa del Programa Tutor. El documento sienta las bases para la aplicación del ISO 9001:2000 en instituciones educativas, y proporciona las directrices necesarias para implementar sistemas de gestión de calidad que permitan asegurar resultados exitosos. Para la exposición de este tema, se toma como base la misma organización del manual y se hace referencia a los lineamientos que presenta este sistema de gestión de la calidad.

En el capítulo tercero, se hace una descripción del contexto en el que se da el caso utilizando un esquema de tipo vertical, es decir, en primer término se hace una

recopilación histórica del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, con el objetivo de presentar las condiciones en las que fue creado y entender el tipo de políticas, acciones y decisiones que se toman dentro de la institución, por lo que también se incluye la evolución histórica de las misiones de la organización. Además, se incluyen las acciones administrativas que se han realizado en cuestión de calidad.

Posteriormente, se analiza el papel de la Vicerrectoría de Enseñanza Media, de la cual dependen directamente las preparatorias del Tecnológico de Monterrey, para ubicar el lugar del Campus Cumbres y se contextualiza tomando en cuenta el lugar geográfico en el que está ubicada, su situación actual en cuestión de población estudiantil y sus características socioeconómicas, el cuerpo docente que labora y el tipo de programas educacionales que ofrece.

Los programas de retención son después explicados como una forma de apoyo a los estudiantes en su vida dentro del Campus y la importancia de los mismos. Dentro de éstos se encuentra el Programa Tutor y se describen las generalidades del mismo, la forma en que está dividido y se introduce su administración.

El capítulo cuarto hace referencia a la metodología utilizada durante la elaboración de la investigación, iniciando con una explicación general para posteriormente detallar cuál fue la evolución de ésta desde su inicio hasta hacer el planteamiento sobre el cual finalmente se trabajó.

Se explica también el modelo cualitativo de investigación utilizado, sus características y la aplicación en este trabajo. Las técnicas utilizadas para la recolección

de datos, que básicamente fueron la observación, el análisis de documentos y las entrevistas aplicadas a los directivos del Campus y tutores.

Se mencionan además los instrumentos para analizar la información, enfocándose en el sugerido por el IWA 2, se explica la forma en que se presentan los resultados obtenidos y se hace un análisis de la confiabilidad y validez del estudio. Posteriormente se hace referencia a la forma en que se realiza la triangulación de la información precisamente para darle mayor formalidad a los datos obtenidos. Finalmente, se mencionan las limitantes de este estudio, ya que resulta importante conocer qué factores pudieron intervenir en la realización de la investigación.

El capítulo cinco entra en el detalle de la presentación de resultados, es el caso en sí, la exposición de los datos recabados de manera que el lector pueda comprenderlos y analizarlos por sí mismo. El formato de presentación sigue la misma línea que el IWA 2 y tiene por objetivo analizar a fondo el interior del Programa Tutor, la forma en que es administrado.

Se explica el enfoque basado en procesos y los objetivos del programa. Se establece una relación de la forma en que se utilizarán los términos aplicados al Programa Tutor, el sistema de gestión de calidad, los procesos que se siguen en su implementación, los documentos que han sido generados por la Dirección del programa, las responsabilidades de la dirección, el reconocimiento del cliente y otras partes interesadas, la gestión de recursos tanto de personal como materiales, la forma en que se realiza el producto y la medición, análisis y mejora continua.

El capítulo seis es fundamental en la elaboración de la investigación, ya que en éste se presenta el análisis de los datos obtenidos. Para organizar esta sección se decidió hacer un contraste entre los planteamientos del IWA 2 y los datos presentados en el capítulo cinco, posteriormente se interpretan y se hace una recomendación incluyendo el beneficio que se obtendría si se llevara a cabo la recomendación hecha.

Este capítulo permite al investigador participar de forma directa, ya que es a la luz de lo investigado anteriormente, que podrá hacer una interpretación de utilidad y que refleja el conocimiento adquirido a través de los materiales expuestos.

En el capítulo siete se hace un cierre, se concluye sobre el trabajo y se exponen las recomendaciones referentes a la investigación presentada. Se recapitulan los puntos que el investigador considera son los más importantes, entre los cuales se encuentra el IWA 2 como eje fundamental en la realización del estudio y base para comenzar acciones de mejora continua en el Programa Tutor.

Por último, se hace mención de los autores, estudios y documentos utilizados durante la investigación para futuras referencias o para profundizar en los que le parezcan pertinentes al lector.

Capítulo 2

Presentación de la Literatura Relevante al Tema

El apoyo de fuentes literarias fundamentan los pasos seguidos en la formación de la investigación. Hernández, Fernández y Baptista (2003) mencionan que es importante conocer los estudios que se han realizado en temas similares al que se trata en una investigación, y además mencionan seis funciones principales del marco teórico: prevenir errores cometidos en otros estudios, orientar en la realización del trabajo, ayudar a evitar desviaciones, guiar al establecimiento de hipótesis, inspirar nuevas líneas de investigación y proveer las referencias necesarias para interpretar los resultados de la investigación.

De esta forma, comienza este marco teórico, con los antecedentes del caso a presentar, que incluyen una serie de investigaciones realizadas en el ámbito de la administración de la calidad en el área de educación y que sirven de referencia para enmarcar la forma en que ésta se ha desarrollado.

Posteriormente, se analizan los términos utilizados, sus raíces y el porqué de lo que estudian. Finalmente, se profundiza en lo que el término calidad significa y el modelo IWA 2, que sirve para interpretar el caso.

Antecedentes en el Estudio de Modelos de Calidad

Hiebert (1994) realiza una investigación en Canadá, con el objetivo de analizar la importancia de una cultura de evaluación en el trabajo de tutorío que se realiza y donde existe una marcada tendencia a reducir costos y aumentar responsabilidades.

Para realizar este análisis, tomó como base el trabajo de Conger, Hiebert y Hong-Farrell (1993), el cual se basa en entrevistas a 1600 encargados de departamentos, directivos de centros de asesorías y directores regionales que establecen parámetros en esta área.

Los resultados encontrados mostraron que 40% de los consejeros no hacían ningún tipo de evaluación al trabajo que realizaban; menos de un 25% estaba seguro de que su forma de trabajo impactaba a sus pacientes; de 35 a 45% manifestaron que hacían evaluaciones informales durante las sesiones preguntándoles si ésta había sido útil; de 33 a 50% dijeron hacer un buen o excelente trabajo; finalmente, sólo del 50 al 65% consideraba que sus superiores sabían de qué se trataba en realidad el trabajo que realizaban.

Este estudio tiene relevancia para esta investigación, debido a que habla sobre la importancia de la evaluación y estandarización de la práctica del tutorío, a pesar de que las cifras sean confusas o poco exactas. El trabajo de Hiebert (1994) fue realizado antes del IWA 2 y, sin embargo, establece ideas similares en la importancia de la toma de registros y de seguimiento a trabajos realizados, documentación de procesos y otras prácticas que permiten mayor control en los procesos de tutorío.

En Texas, la Texas Education Agency (TEA) (1996) [Agencia de Educación de Texas], realizó un estudio con el propósito principal de estudiar la identidad profesional de los asesores y las cualidades que deben tener para prestar sus servicios, además de realizar un análisis en cuanto a la organización y trabajo del tutores de las escuelas de Texas y su relación con otras agencias.

Para realizar el estudio se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos, se encuestó y entrevistó a 1542 consejeros de los 7764 que hubo durante el período escolar 1993-1994 en 21 centros de servicios educativos, además se realizaron juntas de grupos con maestros, padres de familia y miembros de la comunidad.

Los resultados que se obtuvieron sobre el perfil de los consejeros es que un 35% tiene de 2 a 5 años de experiencia, que representa el porcentaje mayor y decrece inversamente a los años de experiencia. 42% afirmaron no tener un área de especialización, mientras que 12% dijo tener más de una.

Cuando se les pidió a los consejeros monitorear su trabajo, los resultados variaron según el nivel académico, pero en general se reportó que la mayoría invierte más tiempo en el asesoramiento individual y posteriormente en el grupal. En el área de preparatoria, reportaron 20.3 horas en planeación de actividades individuales y en el trabajo con estudiantes en la planeación personal y desarrollo educativo. Cuando priorizaron actividades, los consejeros mencionaron que en general el tutorio individual es la actividad más importante, seguida por el tutorio en grupo y después el asesoramiento a estudiantes en cuanto a desarrollo de planes. Además, mencionaron que entre más específicos son los objetivos y las tareas que deben realizar, el desempeño de su trabajo mejora y esto se transforma en mejores resultados para sus tutorados.

El documento de la TEA (1996) tiene relevancia para esta tesis, ya que permite comparar el perfil y las actividades que desempeña un consejero en las escuelas de Texas. Sin embargo, no especifica de forma detallada cuáles son los objetivos del tutorio en cada uno de los 21 casos estudiados, ni se describe la forma en que se realiza

la operación diaria de los mismos, información que sería importante para realizar un análisis más profundo.

En otro estudio hecho por la misma agencia TEA (2004), tuvo por objetivo proporcionar las bases en la implementación de programas de tutoría en los diferentes grados en las escuelas de Texas.

Esta guía fue hecha basada en un estudio realizado por el “Guidance Advisory Committee” [Comité Consultivo de Asesoría] durante el período de 1989 a 1990 y posteriormente revisado en 1998, en el cual establecieron los parámetros que deberían de cubrir los proyectos encaminados a dar asesorías y tutorías en las escuelas de Texas.

Como resultado, se obtuvo un manual que orienta la forma de planificar e implementar los proyectos de tutoría. Describe el propósito, la estructura, responsabilidades, servicios, características de los consejeros, el trabajo que se realiza, la organización, planeación, diseño, implementación y evaluación. Además de describir la forma y los métodos que deben ser utilizados para evaluar y generar resultados.

Debido a que éste es un documento con información sobre la estructura, funcionamiento y evaluación de los programas de monitoreo en Texas, es considerado relevante para este estudio, ya que permite conocer detalles de programas similares en otros países, los parámetros considerados importantes y la forma en que se monitorean.

En el estado de Oregon, el “Oregon State Board of Education” (1992) [Buró de Educación del Estado de Oregon] realizó una investigación con el fin de apoyar las reformas educativas implementadas por este estado para investigar el perfil de tutores y consejeros, definir el trabajo que realizan, sus responsabilidades, expectativas a futuro,

necesidades de entrenamiento, conocimiento y sus inquietudes sobre el Acta Educativa de Oregon para el siglo 21, realizada con el fin de tener los mejores estudiantes del país.

Durante esta investigación se encuestó y entrevistó a 812 consejeros y especialistas, de los cuales 60% mencionó ser de sexo femenino, 93% mayor de 35 años, 66% dijo tener 6 o más años de ser maestro de tiempo completo, 34% tiene once años o más y sólo un 31% mencionó tener cinco años o menos. De los participantes, 70% obtuvo un certificado de tutorío y el 99% estuvo satisfecho con la preparación que recibió.

Sobre la satisfacción en su trabajo, el 88% mencionó estar satisfecho con su posición actual y mencionaron como sus actividades de mayor responsabilidad el entender la influencia de los hogares y la comunidad en la motivación de los estudiantes, identificar los riesgos que corren, proveer servicios a los estudiantes y padres, motivarlos en su estudio, lidiar con problemas psicológicos, ayudarlos y asesorarlos en conflictos familiares.

En cuanto a las áreas de oportunidad se mencionó tener problemas para motivar a los alumnos, proveer oportunidades de trabajo, consejería en problemas familiares, aplicación de las leyes del estado y proveer servicios psicológicos a estudiantes y familiares.

Este estudio puede resultar útil para tener una referencia sobre el perfil y actividades de los maestros del estado de Oregon, sin embargo, aporta poco a la investigación ya que no se establecen pormenores del trabajo que realiza, no se identifican claramente cuáles serían los cambios que se proponen con la nueva Acta de

Educación y en qué aspectos se modificaría el trabajo diario. Tampoco se hace referencia a evaluaciones o intentos de mejora continua en el proyecto.

En Carolina del Norte, Schmidt, Weaver y Aldredge (2001), realizaron un estudio similar que tuvo como propósito principal determinar como los consejeros recién contratados desempeñan su labor dentro de la escuela, además de su nivel de satisfacción con los roles otorgados. De igual forma se analizó la relación que existe entre sus labores diarias y su preparación para hacer el trabajo.

Esta investigación se realizó en 7 escuelas seleccionadas por el número de alumnos, la cantidad de consejeros y la proximidad que existía con la universidad que realiza el trabajo. Se recibió información de 45 consejeros y 30 directivos, de los cuales se obtuvo que 76% tenían licencia para ejercer y 24% una licencia provisional. De los directivos, 22% también tenían licencia provisional y 78% licencia completa.

62% de los consejeros mencionaron sentirse preparados para las labores que tenían que desempeñar, sin embargo un tercio dijo no sentirse así. En contraste, no hubo ningún directivo que dijera que no se sentía preparado para realizar su trabajo, aunque 41% manifestaron estar inseguros.

Hubo discrepancias en información sobre percepciones de trabajo entre los consejeros y los directivos. Por ejemplo, 59% de los directivos dijo que sus consejeros coordinaban el programa de pruebas de sus escuelas, mientras que 62% admitieron hacerlo. Cerca de la mitad de los consejeros dijo que invertía entre 25 y 50% de su tiempo en este programa, mientras que 30% de los directivos dijo que invertían mayor tiempo. 37% de los consejeros dijo que invertían menos de un cuarto de su tiempo en el

programa, pero 55% de los directivos dijo que era menos de un cuarto del tiempo de los consejeros.

75% de los consejeros dijo sentirse apoyado por los directivos en el establecimiento de un programa de tutorío, 14% estaban en desacuerdo y 11% inseguros. Sin embargo, el 100% de los directivos dijeron que apoyaban a sus consejeros.

Hubo percepciones diferentes en el tiempo que dedicaban a sus actividades. 23% de los consejeros mencionaron haber realizado muchas actividades dentro del salón de clases, y únicamente 3% de los directivos estuvo de acuerdo con esta percepción.

56% de los consejeros dijo invertir mucho tiempo en actividades que no son de consejería, mientras que la perspectiva de los directivos fue únicamente del 34%.

Sobre el entrenamiento recibido para realizar sus labores, más de la mitad de los consejeros dijo no estar de acuerdo o inseguro con la información recibida durante su capacitación, sin embargo, únicamente 7% de los directivos dijo que había problemas en esta área y 24% estaba inseguro. Sobre la percepción de satisfacción del trabajo, 18% de los consejeros dijo no estar totalmente satisfecho y 11% estaba inseguro, mientras que los directivos dijeron que sus consejeros no estaban satisfechos en un 11% y 14% de ellos se encontraban inseguros.

Esta investigación es considerada muy relevante en el trabajo que se realiza ya que demuestra la importancia de establecimiento de objetivos, roles, desempeño, evaluación y mejora continua en el área de la tutoría. Refleja una discrepancia importante entre las percepciones de los consejeros y sus directivos. A pesar de que no se hace una referencia

clara de cuáles son las actividades específicas de los consejeros, se permite tener una visión global de la importancia del establecimiento de procedimientos y evaluaciones en estos procesos.

Woldt (2002) realizó en los Estados Unidos una investigación sobre los obstáculos encontrados para alcanzar objetivos en programas administrativos en el área de higiene dental, además de enfatizar en la importancia de la consecución de los mismos.

El estudio se realizó con la colaboración de 107 directores de programas de higiene dental en este país y se utilizó el programa de los ocho pasos de McCann (citado por Woldt, 2002), para el cual se diseñó un cuestionario que contenía cinco secciones principales, en las tres primeras se les pedía a los participantes priorizar los 44 posibles obstáculos en la aplicación de un programa, los obstáculos de naturaleza general y las percepciones sobre los ocho pasos de McCann (citado por Woldt, 2002). La sección 4 recolectó información demográfica y por último, la sección 5 recolectó información sobre entrenamiento previo de los participantes y la forma en que han alcanzado objetivos anteriores.

Los resultados que arrojó el estudio mencionan que los principales obstáculos fueron, en primera instancia, el tiempo, financiamiento y personal insuficiente. Después la falta de apoyo externo, la complejidad del proyecto, las diferentes interpretaciones del personal basadas en percepciones individuales, comunicación inadecuada, poco liderazgo y guía en el cumplimiento de los objetivos.

A pesar de que este estudio se realiza en un área totalmente diferente a la preparatoria y el caso estudiado en este trabajo, se considera relevante porque finalmente

identifica obstáculos que se pueden encontrar cuando se implementa un programa de naturaleza administrativa.

Además utiliza el método de análisis de McCann (citado por Woldt, 2002) que habla sobre la importancia de la especificación de metas, objetivos y estrategias en la implementación de los programas, el desarrollo de medidas para asegurar la implementación, la forma en que se recopila la información, el análisis de los datos, la importancia de compartir resultados, recomendaciones, implementación de mejoras y el seguimiento.

En el área de Salud de Estados Unidos, Herman, et al. (2002) también realizó un estudio que tenía por objetivo dar respuesta a preguntas como ¿qué tipo de experiencias o aprendizajes son más efectivos para prevenir el uso de sustancias?, ¿cuáles son las formas más efectivas en la prevención? y ¿qué programas resultan más o menos efectivos para lograr los objetivos? Se recabó información de la forma de organización y el contenido de los programas para verificar su funcionamiento y el logro de sus objetivos.

Se estudiaron 48 programas de prevención de abuso de sustancias y participaron aproximadamente 6000 jóvenes pertenecientes al llamado Prevención del Abuso de Sustancias (CSAP, por sus siglas en inglés) y 4500 jóvenes de programas similares, pero que no pertenecían al CSAP.

Se identificaron dos tipos de programas, los afiliados a escuelas y los no-afiliados, y se identificó que los primeros son más exitosos pero con una ventaja mínima, ya que los últimos tienen un mayor conocimiento de lo que la sociedad necesita.

También menciona que una de las causas más comunes por las que un programa fracasa es por falta de cohesión en el personal. Los resultados encontrados dicen que dos condiciones importantes para el éxito de un programa son el apoyo que se tiene y la orientación al cumplimiento de objetivos.

Los resultados obtenidos reportaron que los programas de este tipo son parcialmente exitosos, es decir, algunos de ellos tenían éxito en la prevención de una sustancia, pero no en otra. Sin embargo, los programas más estructurados fueron más exitosos en algún ámbito, pero a pesar de estar administrados por el mismo personal, no necesariamente generaban el mismo resultado en su totalidad.

Esta investigación es interesante al mostrar diferentes proyectos dentro de una misma institución y cómo el éxito de uno no garantiza el éxito de los demás a pesar de tener la misma administración. Sin embargo, el estudio no da a conocer pormenores de cada uno de los programas. Falta información para conocer detalles de cómo se administran los programas, cuáles son sus estrategias, objetivos, métodos, evaluaciones, mejora continua, etc., pero el estudio es relevante porque demuestra la importancia del compromiso del personal y la orientación hacia resultados.

En Florida, la escuela Pensacola Junior Collage (PJC) (2000), realizó una investigación que tuvo por objetivo integrar las formas en que esta escuela planea y asegura llegar a sus metas, a pesar de la poca calidad que en ocasiones existe entre las funciones que se realizan y sus objetivos.

Por esta razón se utilizó el programa QUEST enfocado a mejorar la planeación, evaluación e información de funciones en una empresa y se hizo un estudio de los

servicios y programas ofrecidos en un período de cinco años (1998-2003) para obtener una base general de la forma en que opera esta institución.

La PJC define sus actividades como tres procesos separados, pero interrelacionados: 1) Plan estratégico; 2) Efectividad institucional del plan; y, 3) Logros del plan. Se mencionan también los documentos que utilizan en la planeación y los reportes que muestran los logros de los mismos. Identificaron las responsabilidades y el estatus de cada uno de los planes para posteriormente hacer una descripción del Modelo QUEST, que básicamente se caracteriza por tres etapas: planeación, implementación y logros, y finalmente hacer una retroalimentación para cambios positivos.

En los resultados obtenidos se observó que en ocasiones los documentos que se generaban se perdían o no había un seguimiento real de los mismos, por lo que establecieron un archivo permanente para guardar los documentos claves. También tuvieron que generar como estrategia la forma en que se seleccionarían los documentos que serían preservados.

El documento llega a ser relevante para esta investigación porque aporta un programa de calidad que puede ser útil en la comparación con el que esta investigación presenta. El QUEST tiene como objetivo final asegurar una mayor calidad en los productos mediante los recursos que se utilizan.

Una vez analizados los diferentes trabajos que se han realizado en materia de planeación, resultados y evaluación de diferentes estrategias administrativas, se hace un análisis de los términos utilizados en este documento para mayor comprensión del lector sobre esta investigación.

Un Acercamiento a los Términos de Asesor, Mentor, Consejero y Tutor

La Real Academia de la Lengua Española (2005), define la palabra asesor como aquel “que asesora” o el que “por razón de oficio, debe aconsejar o ilustrar con su dictamen a un juez lego”. Mentor es definido como “consejero o guía”. Consejero es definido como “la persona que aconseja o sirve para aconsejar” y define tutor como la “persona que ejerce la tutela”, “persona encargada de orientar a los alumnos de un curso o asignatura” o “profesor privado que se encargaba de la educación general de los hijos de una familia”.

Estos conceptos en inglés se traducen como “adviser”, “counselor”, “mentor” o “tutor”. El Oxford English Dictionary (2006), menciona que el concepto de *adviser* es utilizado “en ciertas universidades [como] un miembro asignado individualmente para aconsejar a los estudiantes en cuestiones personales, académicas u otros asuntos”.

Counselor es definido como “una persona que actúa como guía o consejero hacia otra persona, alguien que es menor o con menos experiencia. Más tarde y más general: una persona que ofrece apoyo y guía a otro, un consejero o amigo con experiencia o confiable; un patrón o un patrocinador”. *Tutor* es definido, según este diccionario, por la Universidad de Oxford, Cambridge y Dublin como “un graduado (generalmente compañero de colegio), a quien se le asigna la supervisión especial de un no graduado (llamado pupilo). Posteriormente fue usado en otras universidades británicas y diferentes lugares”, también se define como “guardián, custodio, encargado de atender; protector o defensor”. El término *counselor* no fue encontrado en este diccionario.

Lozano (2005), explica que la tutoría ha existido desde las civilizaciones más antiguas, en donde una persona asumía el papel de enseñar a un grupo de jóvenes o pupilos que buscaban conocer o dominar algún saber. Así nacen las universidades en Occidente en la época medieval, y se pueden encontrar similitudes en la forma en que tienen sus orígenes los liceos y la academia griega.

“El concepto del tutor recuerda al mentor, quien antiguamente era el 'hombre encargado de la educación de un joven'. Hoy es la persona que aconseja, guía e inspira a otra con respecto a esta” (Lozano, 2005, p. 83).

Moliner (citado por Lozano, 2005) explica que un mentor era considerado un consejero. Sin embargo, este concepto ha desaparecido y por lo tanto mentor y consejero se conocen a través de los conceptos de asesor o expertos. Lo que sigue en vigor es la idea de que uno ayuda al desarrollo del otro, existe una relación personal y se da esta interacción mientras se realiza el acto educativo (Lozano, 2005).

Para la National Academy Press [Academia Nacional de Prensa] de Estados Unidos, *mentor* es utilizado en ocasiones como sinónimo de *faculty adviser*, sin embargo, clarifica que la primera tiene una connotación más personal, mientras que la segunda, puede ser una persona que da consejos pero que no necesariamente tiene una relación cercana con el aconsejado.

Para Martín, Puig, Padrós, Rubio y Trilla (2003), el tutor o tutora tiene su sentido más amplio cuando se le otorga la responsabilidad de la formación integral de los alumnos y alumnas de un salón de clase, es éste el que asume las tareas que no se limitan a lo académico, sino que también los acompaña a lo largo del ciclo escolar.

Nieto y Botías (2000) hacen referencia a las actividades del profesor tutor y mencionan entre ellas que es una figura que conoce a sus alumnos y sus circunstancias personales. Mencionan que el profesor tutor es el eje de las interacciones del centro educativo, los alumnos y la familia. Incluso van más allá en su definición y hablan de que la función de tutoría y orientación les corresponde a todos los profesores, aunque debe ser el profesor tutor quien lo asume de forma más expresa.

La Dirección General de Educación Superior Tecnológica (citada por Sánchez y Valdés, 2003) explica que en México, desde 1952 se introdujo en las escuelas secundarias la orientación educativa con el fin de solucionar problemas de aprendizaje y conducta.

Debido a las diferentes percepciones e incluso a la similitud en algunas de estas definiciones, se decidió tomar el término de asesor, mentor y consejero como sinónimos de tutor, en donde se debe entender al maestro encargado de un grupo de alumnos durante un ciclo escolar, que vela por su desarrollo no sólo académico, sino personal y emocional para facilitar el transcurso de la vida escolar de cada uno de ellos. “El tutor apoya al alumno facilitando su proceso de formación integral” (Centro de Formación Humana [CFH], 2006).

La Eficiencia Terminal como Indicador de Calidad

Duncan (2000), menciona que 1964 se conoce como la *era progresista*, en donde “la eficiencia llegó a ser un 'gran despertar secular' y ' eficiencia y el bien' llegaron a

estar más cerca de significar lo mismo durante estos años que en ningún otro período” (Duncan, 2000, p. 269).

Taylor (citado por Duncan, 2000), es conocido como el fundador de lo llamado “organización científica del trabajo”, movimiento destinado a eliminar todo tipo de pérdidas dentro de una empresa. Duncan (2000), menciona que “el 'atractivo' radicaba en que la eficiencia requería orden, especialización, estandarización y estructura. La flexibilidad, la adaptabilidad y quizá incluso hasta la creatividad quedaron relegadas al segundo lugar” (Duncan, 2000. p.269).

El término compuesto de “eficiencia terminal” cobra características propias al ser aplicado en el ámbito educativo. De los Santos (2005) en su artículo publicado en la Revista Iberoamericana de Educación hace referencia a los diferentes usos que se le ha dado al término de eficiencia terminal. Gálvez y Ríos (1974, citado por De los Santos, 2005) establecen la eficiencia terminal como la relación entre producto e insumos: El producto se refiere al número de egresados y el insumo al personal docente y recursos financieros, mencionan que se mide la eficiencia terminal a partir del flujo en los tres momentos de población escolar: ingreso, último grado y egreso.

Una concepción más moderna la ofrece Camarena, Chávez y Gómez (1983, citado por De los Santos, 2005), en donde mencionan que eficiencia terminal es la relación comparativa entre los alumnos que se inscriben por primera vez en un nivel educativo y forman una generación; y los de la misma que logran egresar al acreditar todas las asignaturas en los tiempos estipulados en los planes de estudio.

Sin embargo, esta acepción no contempla a los alumnos que se inscriben a mitad de un semestre o bien, que finalizan sus estudios aunque no sea en los términos previstos en los planes de estudio.

Huerta y de Allende 1988, (citado en De los Santos, 2005) dan una definición más amplia y que deja mayor movimiento al mencionar que eficiencia terminal es la relación cuantitativa entre alumnos que ingresan y egresan.

En general, se observa que “eficiencia terminal” en materia educativa es relativamente reciente, se comenzó a utilizar en la industria refiriéndose a los niveles de producción y posteriormente se aplicó en una institución de servicio.

Sin embargo, su importancia dentro de la administración académica se ha convertido en un factor determinante como un medible para las escuelas que buscan tener mayor eficiencia en sus procesos. En Estados Unidos y Canadá se estableció el Retention Excellence Award, desde 1989, para premiar los esfuerzos no sólo de universidades, sino de preparatorias y secundarias que logran cumplir sus objetivos en cuanto a eficiencia terminal.

Noel-Levitz (2004), empresa dedicada al apoyo de instituciones para una mayor eficiencia, menciona que las instituciones que son favorecidas con este premio, generalmente son aquellas que demuestran originalidad, creatividad y adaptabilidad en sus programas, además de tener un objetivo específico y asegurarse de hacer un uso adecuado de los recursos de la institución, lo que habla de estrategias administrativas serias y formales encaminadas a la obtención de mayor eficiencia en los procesos.

Es así como “eficiencia terminal” se debe entender como el índice de retención del alumnado hasta el término del nivel educativo en cuestión e involucra estrategias administrativas encaminadas a tener mayor eficiencia en los procesos y la planeación para que, dentro de los servicios que se ofrecen, se proporcione a los estudiantes las herramientas necesarias para que sean exitosos en su vida preparatoria.

Un Enfoque Educativo al Término Deserción

El término deserción, nace en la milicia y significa traición, abandono o huída (Covo, 1988, citado por De los Santos, 2005) y posteriormente es modificado para ser utilizado dentro de las instituciones educativas.

Covo (1998, citado por De los Santos, 2005), menciona que la deserción tiene que ver con situaciones individuales, familiares, sociales e institucionales que afectan el desempeño de los alumnos y de la misma institución, ya que los alumnos que se rezagan en la escuela por consecuencia tienden a desertar.

Las formas en que las escuelas pueden enfrentar la deserción escolar, pueden ser al proporcionar asesorías, especialmente durante los primeros semestres de la carrera y al promover actividades de interacción entre estudiantes y docentes. La retención no sólo es problema de administración de matrículas, sino que debe ser visto como un factor de eficiencia institucional y por lo tanto, debe considerar estrategias que ataquen la deserción basadas en las características de estudiantes que abandonan la escuela (De los Santos, 2005). El autor destaca tres puntos, el primero menciona que los programas de retención con mayor éxito son generalmente longitudinales; segundo, que éstos van de

acuerdo a los procesos de admisión y, tercero, que para la aplicación de los mismos, se involucra a gran parte de los actores de la institución (De los Santos, 2005).

El estudio realizado por De los Santos (2005) fue hecho a nivel universidad, sin embargo, sus hallazgos pueden ser aplicados a todos los niveles con las reservas que se consideren pertinentes.

Álvarez (1994), menciona que la calidad educativa está ligada directamente con el término de deserción, ya que considera como educación de calidad la que llega a todas las personas que forman parte de la sociedad, por lo tanto, asocia este término con el de eficiencia entendida con quiénes y cuántos pudieron acceder a una escuela y cuántos permanecieron y terminaron su educación.

De esta forma, deserción se entiende como la salida de un estudiante de la escuela sin haber concluido sus estudios por el motivo que fuere, lo que también representa un problema administrativo para la institución al no establecer las estrategias necesarias para dar solución a los conflictos que se presentaron anteriores a la deserción.

Estrategia Administrativa como Plan de Acción

Las estrategias son direcciones que deben satisfacer lo que se necesita, se quiere, se puede y se debe hacer. En la sociedad actual, se necesita anticiparse a los cambios y hacer planeaciones para enfrentarlos. (Hernández y Martínez, 1999).

De esta forma, surgen varios tipos de acciones llamadas estrategias que dependen del tipo de necesidades que se tengan y a qué cambios se quieren anticipar.

Hernández y Martínez (1999), explican que los autores que analizan la administración de la dirección en las empresas coinciden en cuatro puntos fundamentales: planeación, organización, dirección y control.

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2002, p. 195), “las estrategias son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos”. Los autores explican que es importante que las estrategias sean únicas y diferentes a las de los competidores, ya que pueden colocar a las empresas en una posición de ventaja o desventaja con respecto a éstos.

Boyett y Boyett (1998), en referencia a instituciones educativas, hablan sobre la importancia de las estrategias administrativas para crear organizaciones sólidas en donde los maestros y trabajadores se sientan parte de un equipo.

Como características importantes del trabajo en equipo de una organización de alto rendimiento, Boyett y Boyett (1998), mencionan que éstos trabajan en conjunto, ayudándose incluso cuando un miembro del equipo no ha externado una necesidad, todos saben qué es lo que se busca, cuáles son los objetivos, conocen los valores de la organización y cómo aplicarlos en la toma de decisiones, además de que la organización para la cual trabajan, fortalece y anima el trabajo en equipo, la participación, innovación y la calidad que se desprende de éste.

El concepto de estrategia, en ocasiones se equipara con planeación estratégica, Schermerhorn (2004, p. 159) menciona que “la planeación estratégica es el proceso de formular e implementar estrategias para avanzar hacia el logro de la misión y las metas estratégicas de la organización y garantizar la ventaja competitiva”.

De esta forma, se puede considerar que las estrategias administrativas o planeación estratégica, son los esfuerzos implementados por una institución para lograr cumplir con sus objetivos, y ésta debe surgir como parte de la planeación y deben considerar los diferentes panoramas que pudieran afectar el rumbo de las acciones que se implementan.

Evolución Histórica del Término Calidad

El término calidad surge a partir de la Segunda Guerra Mundial y tiene como propósito dar respuesta a las nuevas necesidades administrativas de la época. Uno de los principales promotores del término es Deming (1950, citado por Shermerhorn, 2004), quién presenta 14 puntos como base de su filosofía:

1. Crear constancia de propósitos.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No depender más de la inspección masiva.
4. Terminar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
5. Mejorar continuamente y para siempre los sistemas de producción y servicio.
6. La dirección debe tener liderazgo.
7. Fomentar la seguridad.
8. Fomentar la comunicación entre las áreas y el staff.
9. Eliminar exhortaciones, eslogan y metas gráficas y escritas de los trabajadores.
10. Eliminar cupos numéricos para mano de obra
11. Eliminar objetivos numéricos para directivos

12. Eliminar barreras que no permiten a la gente sentirse orgullosa de su trabajo.
13. Estimular educación y auto mejora.
14. Actuar para transformar.

Los primeros esfuerzos de Deming surgen en Japón y no es hasta los años 80's cuando es reconocido en Estados Unidos. Sus principios básicamente podían resumirse en "contar los defectos, analizarlos y rastrearlos hasta su fuente, hacer correcciones y llevar un registro de lo que sucede después" (Shermerhorn, 2004, p. 36). En este sentido, el autor explica que si la falla consiste en un empleado o máquina, habrá que ajustarlo o entrenarlo o bien cambiarlo, pero si reside en el sistema, es necesario hacer un análisis para corregirlo.

"Cuando se habla de calidad es más una 'manera de hacer las cosas' y 'algo en lo que creemos' que en un programa o enfoque en particular" (Duncan, 2000, p. 255). En la administración diaria de una organización, la búsqueda de la calidad permite mejorar los procesos y ser más eficientes.

Gutiérrez (1989), explica que el concepto de calidad ha pasado por diferentes etapas históricas, en donde el concepto tradicional se relaciona casi exclusivamente con las especificaciones que un artículo o producto debe cumplir. Sin embargo, menciona también que el nuevo concepto de calidad va más allá, y es en la medida en que los consumidores reciben satisfacción de un producto o servicio lo que marca si éstos tienen calidad.

De las diferentes acepciones y criterios han surgido varias definiciones sobre lo que la calidad significa, el ISO DIS 9000:2000 (citado por Tricker, 2005) establece que calidad significa el grado en que las características inherentes de un producto concuerdan con los requerimientos dados.

De la necesidad que surge de los clientes de contar con productos que no solamente cumplan con lo que el fabricante quiere producir, sino que además satisfagan sus necesidades, las organizaciones han tenido que establecer nuevas formas de organización para controlar y monitorear el proceso por el cual se produce un producto, desprendiéndose así lo que se conoce como *Quality Management System (QMS)* [Sistemas de Administración de la Calidad] (Tricker, 2005).

Las organizaciones que establecen estándares de calidad son varias y se han desarrollado según las necesidades que se presentan. Tricker (2005) menciona las siguientes instituciones: la *British Standard Institution* en el Reino Unido, la *Deutscher Institut für Normung* en Alemania; la *Association Française de Normalisation* en Francia; la *American National Standard Institute* en Estados Unidos; y la *Canadian Standards Association* en Canadá.

ISO 9001:2000 como base de la Calidad Basada en el Cliente

Entre las organizaciones internacionales más importantes en la estandarización de procesos, se encuentra la *International Organization for the Standardization* [Organización Internacional para la Estandarización], creada en un principio como una Agencia de las Naciones Unidas por más de 90 países en 1947 (Tricker, 2005).

Sus siglas en inglés podrían ser IOS, pero debido a que la palabra ISO en griego significa igualdad, se decidió tomar éstas como referencia. (Tricker, 2005). Actualmente, el ISO cuenta con 146 países con sede en Ginebra, Suecia.

Esta organización ha desarrollado una gran variedad de normas de estandarización que ayudan tener un mayor control en los procesos para la realización de un producto o de un servicio. Entre estas normas se encuentra el ISO 9001-2000, que se compone de ciertas reglas que conforman un mecanismo de gestión de calidad que pretende mejorar la empresa misma mediante el análisis, implementación de mecanismos y constante revisión de sus sistema de administración, que finalmente garanticen que se cumplen con los objetivos de calidad propuestos, traducándose esto en satisfacción al cliente.

Tricker (2005), menciona que el ISO 9001:2000 proporciona a los usuarios sistemas de control de calidad que tienen como características ser flexibles, estructurados, orientados al cliente, pueden ser verificados, validados, se pueden tomar acciones correctivas, ofrecen mejora continua, fuerza de trabajo y revisiones.

IWA 2: Sistema de Gestión de la Calidad

Con el fin de apoyar a las empresas en la aplicación de las normas aprobadas por el ISO, se crea bajo su auspicio los Talleres de Acuerdo Internacional (IWA, por sus siglas en inglés) los cuales publican documentos que son coherentes con las normas del ISO y que facilitan la certificación de los interesados.

El IWA 2 nace en una reunión en Acapulco, México en el 2002 convocada por la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía en conjunto con otras organizaciones mexicanas.

Este documento apoya a la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 y la norma NMX-CC-9004-IMNC-2000. Las siglas NMX corresponden a “Norma Mexicana”, las cuales son lineamientos elaborados por la Secretaría de Economía u organismos nacionales de normalización. Las siglas IMNC corresponden a Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, el cual es una Asociación Civil sin fines de lucro y que tiene como objetivo principal ayudar en el proceso de globalización a la economía mexicana al incrementar la competitividad y productividad de las empresas nacionales (IMNC, 2006).

El objetivo principal del IWA 2 es “proporcionar directrices para auxiliar a las organizaciones que proporcionan productos educativos, a implementar un sistema de gestión de calidad eficaz que cumpla con los requisitos de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000” (Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p. 1)

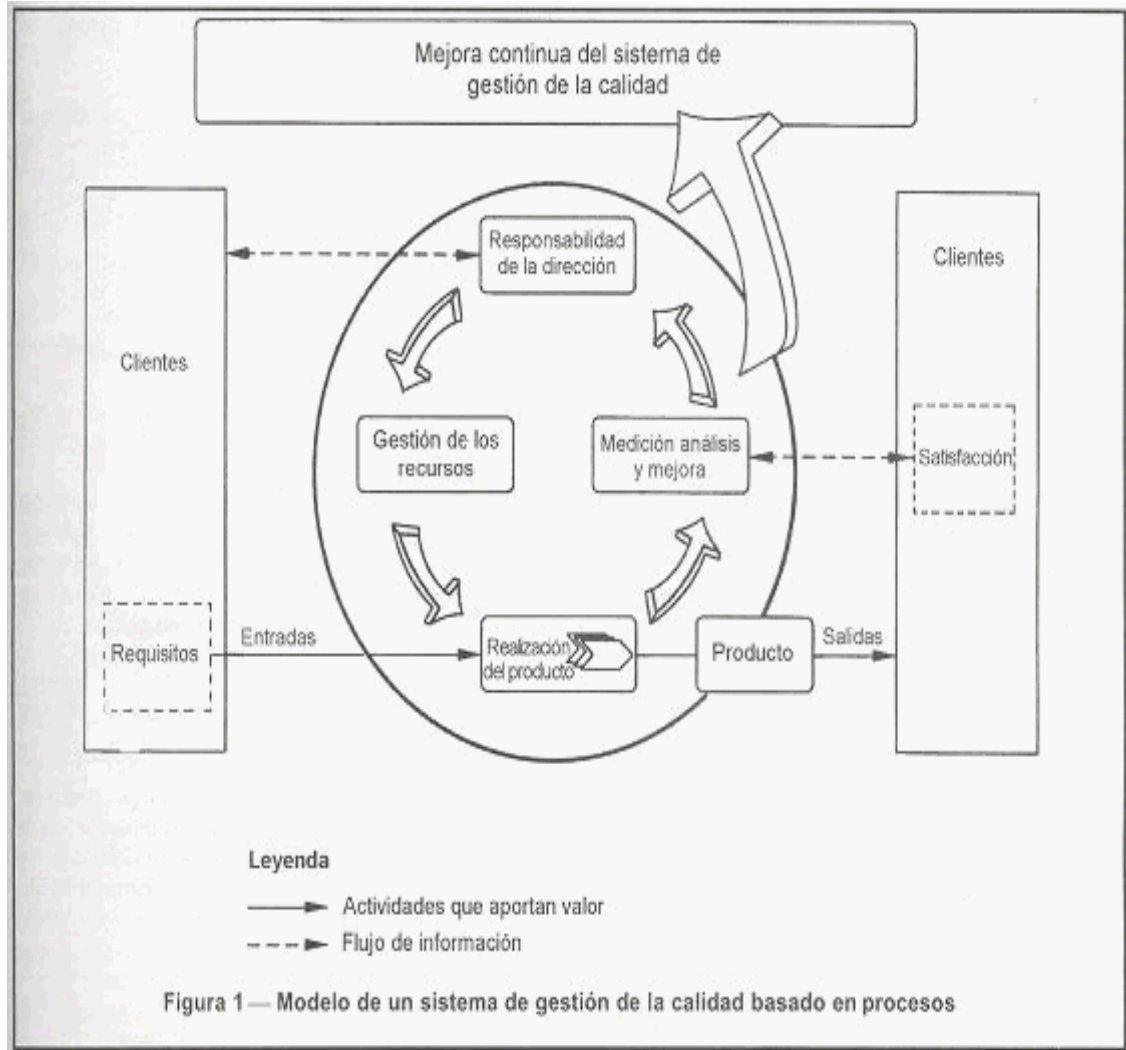
La norma NMX-9001-CC-IMNC-2000 es una base para aquellas organizaciones que decidan adoptar un sistema de gestión de la calidad ya sea en toda su estructura o en un proceso determinado. Cabe mencionar que ésta no tiene como propósito dar uniformidad a todos los procesos dentro de una estructura organizacional. “Esta norma mexicana pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del

cliente, los reglamentos y los propios de la organización” (Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p. xi).

La norma menciona que una organización puede funcionar de manera eficaz al identificar y gestionar todas las actividades que desempeña; y considera un proceso a toda actividad “que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados” (Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p.1). En este caso, la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 se enfoca en la forma en que los procesos se desarrollan, implementan y finalmente se evalúan para mejorarlos, lo que da como resultado final una mayor satisfacción de los beneficiarios del servicio.

La norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 considera un *enfoque basado en procesos* cuando una empresa aplica un sistema de procesos e identifica todas las interacciones que éstos tienen, y da como ventaja importante un mayor control de los mismos y sobre todo, se conoce con mayor seguridad la forma en cómo los cumplimientos de los requisitos de una parte afecta en el desarrollo de la tareas. La figura 1 es un diagrama de un modelo de sistema de gestión de calidad basado en procesos según la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000.

Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



De “Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos”, del IMNC, 2004, *Sistemas de gestión de la calidad: Directrices para la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en educación*, p. 3. Derechos reservados 2004 del IMNC.

El IWA 2 divide el manual en ocho apartados:

1. Objeto y campo de aplicación en la organización educativa
2. Referencias normativas en la organización educativa
3. Términos y definiciones en la organización educativa

4. Sistemas de gestión de la calidad en la organización educativa
5. Responsabilidad de la dirección en la organización educativa
6. Gestión de los recursos en la organización educativa
7. Realización del producto en la organización educativa
8. Medición, análisis y mejora en la organización educativa

La división hecha en el manual, será la misma a utilizar en el desarrollo de este apartado.

Objeto y campo de aplicación en la organización educativa.

El IWA 2 es un instrumento para dirigir la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2001 en instituciones educativas y tiene como foco central el qué tan eficaz es este sistema de gestión de la calidad para darle al cliente la satisfacción que se espera. La norma se aplica en instituciones educativas que tengan por objetivo proporcionar productos educativos.

La diferencia fundamental con la norma NMX-CC-9004-IMNC-2000 es que ésta tiene objetivos más amplios, proporciona directrices para que la alta gerencia profundice en la mejora continua del desempeño de la organización. “Si se compara con la norma NMX-CC-9001-IMNC, los objetivos relativos a la satisfacción del cliente y a la calidad del producto se extienden para incluir la satisfacción de las partes interesadas y el desempeño de la organización” (Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p. 5) Estas dos normas no son contrarias, sino complementarias y pueden utilizarse individualmente según las intenciones y pretensiones de la organización. En el caso de este estudio, el

IWA 2 se relaciona directamente con la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000, por lo que será mencionada con frecuencia.

Referencias normativas en la organización educativa.

Para la aplicación del IWA 2, se debe respetar la Ley General de Educación, además de los reglamentos y normatividad que exista en materia educativa.

Términos y definiciones en la organización educativa

El IWA 2 menciona que se pueden considerar procesos los que brindan servicios administrativos y otras formas de apoyo o evaluación como: los utilizados para determinar el rol de la organización en el entorno socio-económico; la provisión de la capacidad de enseñanza de los educadores; el mantenimiento del ambiente de trabajo; el desarrollo, revisión y actualización de planes y programas de estudio; la admisión y la selección de solicitantes; el seguimiento y la evaluación de la educación del educando; la evaluación final para otorgar un grado escolar; los servicios de apoyo para el proceso de enseñanza-aprendizaje realizado; la comunicación interna y externa; y la medición de los procesos educativos.

Los términos y definiciones que se establecen en la norma NMX-CC-9000-IMNC-2000, y que serán utilizados en este trabajo se identifican en la Tabla 1:

Tabla 1. Términos y definiciones utilizados en la norma NMX-CC-9000-IMNC-2000

Término	Definición utilizada en la norma NMX-CC-9000-IMNC-2000
Cliente	Organización o persona que recibe un producto
Parte interesada	Persona o grupo que tiene interés en el desempeño o el éxito de una organización
Proceso Educativo	Proceso que da por resultado un producto educativo
Producto educativo	Producto relacionado con la educación
Organización educativa	Organización que provee un producto educativo
Educador	Persona que entrega un producto a los educandos

Sistema de gestión de la calidad en la organización educativa

El IWA 2 propone como parte fundamental y requisitos generales, para la aplicación de la norma, el que la organización educativa defina con claridad cuál será la parte en la que se pretende aplicar el sistema de gestión que se ha desarrollado, si es a todo un departamento, a un área o a un proceso. Menciona además que el sistema de gestión de la calidad debe entenderse como los planes de estudio, estructura organizacional, procesos y recursos que aseguren una educación con calidad, entre otros.

El IWA 2 menciona que la documentación de procesos y acciones que toma la organización es fundamental para poder registrar, analizar y hacer las mejoras necesarias en cada una de las áreas, por lo tanto, la organización educativa debe proveer los mecanismos para llevar un registro lo más cercano a la realidad.

Es necesario contar con un Manual de la Calidad, el cual describa cuál es el alcance del sistema de gestión de la calidad y las interacciones con los procesos educativos y de apoyo. Además, se debe tener control sobre los documentos, con el propósito de asegurar que “estén vigentes, actualizados y disponibles para su uso” (Sistemas de Gestión de la Calidad, 2004, p. 12).

Se debe describir con claridad el proceso para tener vigente la información y debe incluir la edición, revisión y aprobación de los documentos internos, la forma en que se controlan los documentos externos y la disponibilidad de éstos para el personal involucrado. También, es necesario también tener control sobre los registros de la organización.

Responsabilidad de la dirección

Dentro del proceso de gestión de calidad, el compromiso de la dirección es fundamental, ya que es a través de ésta que se logra concretar el buen funcionamiento del sistema y la forma de gestionar recursos.

El IWA 2 menciona que por alta dirección debe entenderse a una o varias personas que dirigen o controlan el nivel más alto de la organización. La alta dirección es la

responsable de detectar y satisfacer las necesidades del clientes, y debe asegurar que se realizan las acciones necesarias para lograr estos objetivos.

El IWA 2 menciona que a pesar de que los requisitos de los clientes estén implícitos, éstos deben definirse y documentarse. La alta dirección debe participar en esta identificación de necesidades y expectativas, es también responsable de establecer las políticas de la calidad que deben seguirse para asegurar que sean acordes con los propósitos de la organización, estén claramente definidas, sean entendidas e implementadas por el personal involucrado.

También es responsabilidad de la alta dirección la planificación de la organización o programa. El IWA 2 menciona que la responsabilidad de planear los objetivos de la calidad recae en la alta dirección y deben de ser “medibles y pertinentes a las actividades y procesos del sistema de gestión de la calidad, además de estar alineados con la política de la calidad de la organización” (Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p.22).

También, se debe planificar un sistema de gestión de la calidad, que incluya “las actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización educativa” (Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p. 23)

El IWA 2 menciona que corresponde a la alta dirección definir con claridad cuál es la estructura del programa, los actores y sus responsabilidades y la forma en que se desarrollará todo el proceso. La norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 propone la designación de un miembro que sea responsable del proceso. El IWA 2 propone también que se designe a una o varias personas que se encarguen de la revisión constante de la implementación de la norma.

La comunicación es un proceso necesario para el buen funcionamiento de la organización. El IWA 2 propone dos tipos de procesos: verticales, entre los diferentes niveles y horizontales para el mismo nivel. Además menciona que es la alta dirección la que debe de asegurar que ésta fluya correctamente. También es importante asegurar que el mensaje sea dado y recibido entre las partes como se espera.

La alta dirección tiene a su cargo la forma en que revisará periódicamente el sistema de gestión de la calidad. Es responsabilidad de ésta no sólo establecer acciones correctivas, sino también designar políticas de acciones preventivas para evitar posibles errores. El IWA 2 establece que “una revisión del sistema de gestión de la calidad debería incluir la revisión calendarizada de los sistemas de enseñanza y de apoyo, la satisfacción del cliente, los criterios de evaluación, los resultados de la evaluación y las mejoras documentadas” (Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p. 27).

En cuanto a la revisión de los programas, el IWA 2 propone comparar los resultados obtenidos en la institución con otras que proporcionen servicios similares. Además, es importante mantener un registro de los avances de los alumnos que han transitado por este programa y un plan para el estudio de las propuestas de mejoras o cambios.

Todo esto debe estar medido por parámetros preestablecidos y que estén en constante actualización para asegurar que la revisión del programa sea acertada y periódica.

Gestión de recursos

Para que un programa funcione correctamente el foco central debe ser siempre la satisfacción del cliente. Se le deben asignar los recursos materiales y humanos necesarios. Según el IWA 2 la organización debe establecer un sistema para gestionar el personal que necesita para “mantener y mejorar la competencia del personal docente y de apoyo”. (Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p. 32) Para esto, el IWA 2 dice que la organización debe: detectar necesidades de competencia sistemáticamente, determinar necesidades de formación para cubrir necesidades de competencia, asegurar tener evaluaciones actualizadas y armonizadas, y tener registros de competencia del personal tanto académico como administrativo.

Otro de los puntos más importantes a cubrir en cuanto a la disposición de recursos es la infraestructura. La detección de las necesidades debe ser continua para poder satisfacer los requerimientos para realizar el trabajo de manera correcta. Se debe tener claro de quién es competencia efectuar las compras, detectar las ofertas, recibir y almacenar los recursos, además de vigilarlos, instalarlos, darles uso y mantenerlos en condiciones adecuadas. El IWA 2 menciona, sobre el tema de ambiente de trabajo, que “los servicios de apoyo deberían reforzar el aprendizaje y no interferir con su proceso”. (Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p. 37)

Realización del producto

Algunos procesos para realizar productos considerados en el IWA 2 y relacionados con el estudio aquí presentado son: la formación y contratación del personal, adquisición

de materiales, admisión de candidatos, referencias documentales y la asignación y mantenimiento de espacios e instalaciones.

En relación al producto, el IWA 2 menciona que es obligación de la institución planificar el producto en sus diferentes etapas: diseño, desarrollo, entrega y evaluación. Para la realización del producto, el IWA 2 establece que se debe enfocar el proceso en la satisfacción del cliente, y entre estos procesos menciona el proveer instalaciones seguras e higiénicas, asegurar procedimientos de intercomunicación receptivos, trato respetuoso entre individuos y la organización y asegurar personal calificado para dirección de actividades.

El diseño del producto debe ser apropiado al propósito con el que fue hecho y debe de asegurar que propicie la consecución de los objetivos. Las evaluaciones deben enfocarse a medir si efectivamente los propósitos fueron alcanzados, por lo que debe realizarse un análisis de necesidades del cual se desprenda toda la información necesaria para establecer la entrada del proceso. Ésta debe “describir los resultados de la evaluación de necesidades y establecer los objetivos específicos para el diseño”.

(Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p. 48)

El IWA 2 menciona entre los puntos que debe de contener un informe de análisis de necesidades el establecimiento de por qué se requiere cierta formación del personal para el desempeño, las diferencias entre lo que se requiere y lo que se tiene y la forma en que estas brechas de eliminarán. Se debe también identificar la población estudiantil objetivo, acciones preventivas, especificar cambios en actividades de enseñanza y establecer reglamentos de seguridad y cualquier otro que se necesite.

En cuanto a los elementos de entrada para diseñar y desarrollar un programa, el IWA 2 establece, entre otros: resultados de eficacia, datos de investigación sobre capacidad de aprendizaje del educando y competencia que requieren los docentes. En el establecimiento de los resultados del diseño y desarrollo se deben mencionar las habilidades y conocimientos a ser adquiridos, evaluaciones del desempeño, estrategias de enseñanza y medios de entrega confiables.

Para la mejora continua es necesaria la revisión constante del diseño y desarrollo. El IWA 2 menciona que se debe contar con una lista de verificación que asegure que no se omiten pasos o información importante y se deben documentar cuáles fueron los parámetros para la verificación.

La validación del diseño es otra etapa que permite asegurarse de que “las características del producto planificado se cumplen por los planes o programas de estudio resultantes” (Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p. 54). Esta verificación se sugiere que se de en las partes finales del diseño, ya que está enfocada a los resultados.

Una vez que se ha diseñado de acuerdo a lo establecido, se debe garantizar que la forma en que se produce cumple con los objetivos deseados. Se debe contar con un banco de datos que facilite información del alumno como registro de sus cursos, horarios de clase, nombre de profesores, prerrequisitos relevantes, etc.

De igual manera que se valida el diseño, se debe validar el proceso y la prestación del servicio. El IWA 2 menciona que esto debe incluir resultados de validación de diseño y desarrollo de programa, aprobación del equipo, apuntes necesarios, información de registros y frecuencia de renovación.

El IWA 2 menciona también la importancia de la identificación y trazabilidad de la información. El ISO 9000 define trazabilidad como la capacidad de seguir la historia o la capacidad de localizar en todo momento el punto donde se encuentra el servicio que se presta. “El seguimiento continuo y el estado del desempeño de los educandos/grupos debería identificarse y registrarse” (Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p. 61).

El IWA 2 menciona que “la documentación entregada en el momento de la admisión para fines de inscripción o renovación de la inscripción, y durante la provisión del servicio, es propiedad del cliente/educando” (Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p. 62) y menciona como ejemplos los exámenes médicos, exámenes o trabajos realizados por el alumno, solicitudes o documentos que entregó el educando para inscripción y registros del historial académico.

Se debe considerar la buena la preservación de estos documentos, ya que la institución los retiene temporalmente y debe de devolverlos al finalizar el servicio en caso de que así se decida. El IWA 2 menciona que es la institución educativa la responsable de dar las condiciones necesarias para que esto suceda.

El seguimiento y la medición de los programas que se implementan es otro de los factores medulares para dar calidad en el servicio. “El seguimiento y medición deberían efectuarse durante la enseñanza para asegurar el cumplimiento con el plan de la enseñanza” (Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p. 65)

Medición, análisis y mejora en la organización educativa.

El IWA 2 menciona que “La organización educativa debería establecer un proceso para recopilar la información apropiada, que incluya la identificación de las fuentes de información” (Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p.66), con el propósito de asegurar el proceso de enseñanza/aprendizaje, y establece como etapas: decidir qué mediciones tienen valor para dar seguimiento, observar y realizar mediciones cualitativas y/o cuantitativas; y convertir esa información en conocimiento.

Una vez establecidos los parámetros, la organización debe tener “métodos confiables para dar seguimiento y medir la satisfacción de clientes. Los indicadores de tendencias de la satisfacción del cliente deberían documentarse y apoyarse por evidencias objetivas” (Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p. 68). Los métodos propuestos por el IWA 2 son, entre otros: encuestas de satisfacción, auditorías internas y auto evaluaciones.

En cuanto a las auditorías internas, el IWA 2 menciona que son importantes en todo el proceso para detectar fallas y hacer mejoras continuas. Entre los aspectos que deben ser evaluados menciona: la implementación de los procedimientos para lograr objetivos educativos, el cumplimiento de requisitos del sistema de gestión de la calidad, la obtención de recursos suficientes para lograr los objetivos de la calidad, la declaración de los registros para el sistema de gestión de la calidad, las actividades del personal que afectan a la calidad y debe asegurar que los requisitos de la NMX-CC-9001-IMNC son conocidos, implementados y mantenidos.

El IWA 2 menciona también que la “organización educativa debería medir y dar seguimiento a los procesos usados para gestionar y entregar los productos educativos” (Sistemas de Gestión de Calidad, 2004, p. 72), y dentro de estos productos menciona los programas educativos.

El IWA 2 incluye un apartado sobre el producto no conforme, y por éste se debe entender aquel que no cumple con los requerimientos del producto o servicio, y especifica que la organización debe ser capaz de identificar y controlar los productos no conformes y siempre que exista uno, se debe registrar y revisar para verificar que se ha corregido.

Otro paso importante en el proceso es el análisis de datos, y esto abarca desde la recopilación, hasta la lectura e interpretación de los mismos. El IWA 2 menciona que los datos deben obtenerse de revisiones de la dirección, los docentes, personal administrativo y educandos, revisiones de requisitos de producto, diseño y desarrollo del programa educativo, desempeño de productos educativos, evaluación de proveedores, encuestas de satisfacción, resultados de auditorías, identificación de productos, métodos de verificación y validación usados para asegurar y medir productos no conformes.

Para analizar los datos, el IWA 2 propone utilizar, entre otros, diagramas conceptuales de procesos, de flujo o de procesos, gráficas de control estadístico, de Pareto, de causa y efecto, resultados de auditorías internas y análisis del modo y efecto de falla. Pueden utilizarse también técnicas estadísticas en caso de aplicarse. Menciona además que existen características cuantitativas y cualitativas que deben de analizarse con los métodos apropiados para cada una de ellas.

Una vez hecho esto, el IWA 2 menciona que se debe de realizar una mejora continua en el sistema de gestión de la calidad en los procesos y productos al utilizar métodos de análisis de la calidad con toda la información reunida anteriormente. Estos métodos pueden ser evaluaciones internas al personal sobre el entendimiento de la política de la calidad, el logro de objetivos de la calidad, resultados del desempeño e información de entrada de clientes y partes interesadas.

Cuando se identifican las no conformidades, se debe implementar acciones correctivas dirigidas a productos, objetivos no alcanzados, desviaciones de planes y programas, información resultante de la revisión, índice de deserción, quejas de clientes, resultados de auditorias, etc. para evitar que la falla se vuelva a repetir.

Así mismo, se deben implementar acciones preventivas, resultantes del análisis de las causas de no conformidades del servicio o producto. La información que puede utilizarse debe provenir de tendencias, indicadores de enseñanza y desempeño del personal, logros de objetivos de la calidad, análisis de costos, encuestas de satisfacción, resultados de auditorias y revisión de la dirección.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad en una institución educativa no necesariamente debe estar sujeta a todos los puntos establecidos por el IWA 2, sin embargo, es recomendable utilizarlo como base para obtener las ventajas que ya se han mencionado en la implementación de este tipo de programas.

Capítulo 3

Descripción del Contexto y de las Características más Distintivas de la Situación Central del Caso

La Prepa Tec Campus Cumbres como parte del Sistema ITESM

El caso que se presenta en este trabajo, se desarrolla en la Prepa Tec Campus Cumbres, el cual es parte de la Vicerrectoría de Enseñanza Media del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

La historia del ITESM se remonta a la creación del corporativo llamado FEMSA iniciado en el año de 1890 cuando también se inaugura Cervecería Cuauhtémoc bajo la dirección de Don Isaac Garza, José Calderón, José A. Muguerza, Francisco G. Sada y Joseph M. Schnaider.

A partir de entonces, se comenzaron a invertir en empresas que les proporcionarían los insumos para la fabricación y venta de la cerveza, por lo que surge en primer instancia Fábrica de Vidrios y Cristales, para abastecimiento de botellas de vidrio, posteriormente Vidriera Monterrey y la escuela politécnica Cuauhtémoc que nace en 1911 diseñada para cubrir las necesidades de primaria, preparatoria, comercio y capacitación a sus obreros sobre electricidad, fermentación y otras áreas.

Bajo la filosofía de “El hombre por encima de toda consideración económica”, nace la sociedad Cooperativa de Ahorros e Inversiones destinada a fomentar en los empleados un desarrollo integral para éstos y sus familias. Posteriormente surge Fábricas Monterrey, Malta S.A. y la Compañía Comercial Distribuidora.

Para 1936, se contaba además con Titán, industria de empaques de cartón, Valores Industriales S.A., Almacenes y Silos, Hojalata y Lámina en 1943 y finalmente en ese mismo año surge el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), que fue llamado “El Noveno y más Querido de los Hijos” de su fundador, Don Eugenio Garza Sada.

El contexto económico nacional no era alentador, ya que prevalecía la crisis causada por la Revolución mexicana y la falta de estabilidad política, económica y social. Además, en el contexto internacional, se vivía la Segunda Guerra Mundial, lo que también ocasionó una recesión económica en el ámbito internacional. Sin embargo, se optó por seguir adelante con el proyecto y fundar el Instituto.

El ITESM nace bajo el régimen de una sociedad civil llamada Enseñanza e Investigación Superior (EISAC), que auspicia este Instituto con el objetivo de proporcionar el más alto nivel académico en México, y tiene como principal interés el de formar profesionistas capacitados para enfrentar los retos que exigían corporativos como FEMSA.

Como parte del crecimiento del ITESM, comienzan a surgir Campus fuera de la ciudad de Monterrey, además de preparatorias en el área metropolitana y en algunas ocasiones secundarias en ciudades claves de México.

Actualmente, el ITESM cuenta con 33 Campus en la República. El primero en inaugurarse fuera de Monterrey, fue el Campus Guaymas en 1967, posteriormente en 1973 inician labores el Campus Estado de México y Campus Ciudad Obregón. En 1974

el Campus Saltillo y para 1975 comienza la primera preparatoria, el Campus Eugenio Garza Sada, en Monterrey.

El crecimiento del Sistema sigue siendo constante y además de los campus fuera de Monterrey, surge la Universidad Virtual y oficinas de enlace en ciudades claves a nivel mundial como París, Vancouver, Barcelona, Shangahi, Beijing y Washington, entre otras (Informe Anual, ITESM, 2005).

El ITESM en Busca de la Calidad

El ITESM tiene como parte de su estructura organizacional la búsqueda de calidad y basa sus esfuerzos en ser la institución con mayor reconocimiento en el área de educación.

Dentro de México, el ITESM fue la primera institución que ha sido certificada por la Asociación de Escuelas y Universidades del Sur de Estados Unidos (SACS, por sus siglas en inglés), la cual tiene como misión “Mejorar la educación en el Sur mediante la acreditación” (Reacreditación SACS, ITESM, 2006).

Este organismo acredita a escuelas de diferentes niveles académicos en estados como Alabama, Kentucky, Mississippi y Tennessee, entre otros. Su labor en América Latina se basa en la acreditación de instituciones de educación superior, las cuales deben cumplir con ciertos requisitos para evaluar la misión, estructura del gobierno institucional, planes de estudio, profesorado, biblioteca y recursos de aprendizaje, así como los servicios de apoyo estudiantil, entre otros (Reacreditación SACS, ITESM, 2006).

La acreditación se basa en el documento *Principles of Accreditation: Foundations of Quality Enhancement* [Principios de Acreditación: Fundamentos para el mejoramiento de la Calidad], diseñado para ser una guía y ayudar a las instituciones para ser eficientes (Principles of Accreditation, 2001).

El ITESM, obtuvo su primera certificación en 1950, de esta forma fue la primera de las cinco universidades mexicanas que actualmente la tienen. “La relevancia de esta acreditación radica en el hecho de que ha permitido a la Institución fortalecer su reconocimiento internacional y obtener importantes logros, como el mejoramiento de las credenciales académicas de los profesores, el acervo bibliográfico y la infraestructura general, entre otros” (Reacreditación SACS, ITESM, 2006).

El proceso de acreditación se da cada 10 años, en los cuales la institución debe asegurarse de cumplir con los requisitos, por lo que se crea un Comité Directivo especializado en los requerimientos y un Comité de Trabajo para autoestudiar la institución. Se elabora un Plan de Mejoramiento de la Calidad del Aprendizaje de los Estudiantes, que junto con el autoestudio, son evaluados por la SACS para decidir si se reacredita la institución educativa. (Gómez, 2006)

Debido a que la institución ha crecido sistemáticamente, se ha planteado la estrategia de estructurar misiones que deben cumplirse en un período de 10 años. Cada una de éstas, refleja las necesidades que el ITESM detecta mediante una serie de actividades que incluyen desde directivos, maestros, alumnos, padres de familia, trabajadores, hasta miembros de la sociedad.

La primera misión del ITESM fue creada en 1985, la cual mencionaba que "El Sistema ITESM tiene como misión fundamental formar profesionales y posgraduados, con niveles de excelencia en el campo de su especialidad". (Crónica Intercampus, 2004)

Para 1995, se establece una nueva misión con miras a ser cumplida 10 años más tarde. Esta misión dice que

"El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey es un sistema universitario que tiene como misión formar personas comprometidas con el desarrollo de su comunidad para mejorarla en lo social, en lo económico y en lo político, y que sean competitivas internacionalmente en su área de conocimiento. La misión incluye hacer investigación y extensión relevantes para el desarrollo sostenible del país". (Crónica Intercampus, 2004).

Para poder lograr los objetivos, era necesario plantear estrategias administrativas que fueran coherentes con lo que se buscaba, y se hizo énfasis en la mejora continua como uno de los puntos básicos.

Una vez llegado el tiempo, se realizó la última revisión de la misión en 2005 y se planteó el nuevo rumbo de la institución, creándose así la misión para el 2015 que dice:

Es misión del Tecnológico de Monterrey formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitivas internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales.

A través de sus programas educativos y de investigación y desarrollo el Tecnológico de Monterrey forma personas y transfiere el conocimiento para:

- Promover la competitividad internacional de las empresas con base en el conocimiento, la innovación, el desarrollo tecnológico y el desarrollo sostenible.
- Desarrollar modelos de gestión de empresas para competir en una economía globalizada.
- Crear, implantar y transferir modelos y redes de incubadoras para contribuir a la generación de empresas.
- Colaborar en la profesionalización de la administración pública; y analizar y plantear políticas públicas para el desarrollo del país.
- Contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad con modelos y sistemas innovadores para mejorarla en lo educativo, social, económico y político.

Con esta misión, el Tecnológico de Monterrey y la comunidad que en torno a él se forma se comprometen a contribuir al desarrollo de la sociedad.

Con este lineamiento, el ITESM busca ser “la institución educativa más reconocida de América Latina” (Informe Anual, ITESM, 2005), como lo menciona en la Visión 2015 que acompaña esta misión. Es por esto que se han planteado estrategias administrativas que promuevan la calidad en los servicios.

Otro de los programas implementados en la búsqueda de la calidad fue el Primer Congreso de Calidad del Aseguramiento del Servicio Académico Básico (ASAB) a nivel nacional, que responde a una de las tres líneas de acción de la Vicerrectoría Académica para mejorar la calidad. Las otras dos líneas son la promoción de la innovación en educación y el enriquecimiento continuo del modelo educativo (Hacer de la Misión una Realidad, 2005). A este trabajo se une la Prepa Tec Campus Cumbres que también participó en el Congreso y ha implementado acciones para mejorar el servicio básico académico.

La Vicerrectoría de Enseñanza Media y las Preparatorias Tec

En la estructura organizacional del ITESM, las preparatorias de la Institución dependen de la Vicerrectoría de Enseñanza Media (VEM), que a su vez depende de la Rectoría de la Zona Metropolitana de Monterrey y por último de la Rectoría del Sistema.

La VEM tiene a su cargo las cinco preparatorias del área metropolitana de Monterrey. La primera en establecerse fue la preparatoria Eugenio Garza Sada en 1975 y actualmente es también la sede de la Vicerrectoría.

En 1987 comienza la preparatoria Eugenio Garza Sada Sur a dar servicio en esta área de la ciudad, sin embargo en 1989 su nombre cambia por el de Campus Eugenio Garza Lagüera.

En 1996, nace el Campus Santa Catarina en un municipio del área metropolitana de Monterrey con el mismo nombre. El Campus Cumbres fue el cuarto de las preparatorias en iniciar labores en el 2001. Finalmente, el Campus Valle Alto se inaugura en 2005, siendo el más joven de todas las preparatorias y ubicado en las afueras de la zona Sur de Monterrey.

La VEM administra y diseña el currículo de las preparatorias, por lo que se puede decir que el Campus Cumbres no ejerce una independencia total, sino que debe seguir los lineamientos establecidos por la Vicerrectoría en cuestión implementación de programas, contratación de personal, pago de nóminas, etc. Sin embargo, sí ejerce control en la práctica diaria y se le permite tomar decisiones sobre la implementación de los programas generales dentro de la preparatoria, con el objetivo de dar solución a las necesidades específicas del Campus.

Contextualización del Campus Cumbres

El Campus Cumbres comienza operaciones el 2 de agosto de 2001 y es el cuarto Campus a nivel preparatoria establecido en el área metropolitana de Monterrey. Este Campus surge por la necesidad de captar y dar servicio a los jóvenes del sector poniente de esta ciudad, área que hasta el día de hoy registra un crecimiento importante de vivienda y urbanización en general.

Dentro de las ocho hectáreas que conforman el terreno del Campus se observan estacionamientos amplios con espacios destinados a profesores y alumnos. Cuenta con un único edificio totalmente cerrado y climatizado, con luz suficiente para realizar las actividades de aprendizaje y amplios pasillos con casilleros insertados en las paredes para cada uno de los alumnos. Cada uno de los pisos cuenta con terrazas con sillas y mesas para que los estudiantes puedan trabajar y baños en muy buenas condiciones y generalmente limpios. Todo el edificio cuenta con conexión inalámbrica para Internet y suficientes conexiones para cable en terrazas y lugares específicos.

En el primer piso se encuentran las oficinas de la Dirección, el Centro de Formación Humana y las oficinas de las dos psicólogas que apoyan el trabajo de este Centro, además de la biblioteca, sala de computación y un espacio para que los alumnos interactúen y puedan realizar sus tareas.

A partir del segundo piso comienzan las aulas, en éste está también ubicado el Centro de Idiomas para el mejor aprovechamiento de estas clases y los cubículos de los maestros de los Departamentos de Idiomas y Ciencias Sociales

El Auditorio se encuentra en el tercer nivel y la mayor parte de los cubículos de los maestros de Desarrollo Integral. Finalmente, en el cuarto piso, el laboratorio de ciencias y cubículos de maestros de esta área. En el sótano se cuenta con una cafetería de tamaño mediano, gimnasio y dos mesas de ping pong que constantemente son ocupadas por alumnos.

Todas las instalaciones lucen de primer nivel, en buen estado y son armoniosas con toda la construcción de la preparatoria. Los espacios son suficientes para el tránsito del alumnado y no existe sobre población.

La preparatoria se ubica en la colonia Cumbres Elite, la cual alberga a familias de clase media, media-alto, que refiere un ingreso familiar aproximado de entre \$15,000 y \$25,000 pesos, promedio también de las familias que tienen a sus hijos en esta institución, por lo tanto, los alumnos que asisten, pertenecen a este grupo socioeconómico en su mayoría. El porcentaje de alumnos que recibieron algún tipo de beca en la institución es de 48.5% en este período.

Los alumnos en general, no tienen la necesidad de trabajar o invertir parte de su tiempo para cooperar con el ingreso familiar. Cuentan con los recursos suficientes para tener una buena alimentación, cubrir sus necesidades de transporte y la preparatoria les proporciona los medios tecnológicos, bibliográficos y demás servicios para que puedan cumplir satisfactoriamente con sus tareas escolares. M.E. Maqueo (comunicación personal, Octubre 20, 2005) explica que los alumnos de este Campus son alumnos que tienen buenas condiciones de vida en términos generales, son parte de una elite de México por su nivel socioeconómico y no necesariamente apoyan la economía familiar, por lo que se esperaría que los casos de deserción fueran los mínimos.

El Campus actualmente se encuentra en expansión, cuenta con 620 alumnos aproximadamente y se espera que su crecimiento siga. Todos los alumnos que llegan a la preparatoria deben terminarla, ya que se presupone que son buenos estudiantes debido a

los dos requisitos de ingreso a la preparatoria: la aprobación del examen de admisión y un promedio de 75 en la secundaria.

El examen de admisión que se aplica a los estudiantes en las preparatorias del Sistema ITESM, es la llamada “Prueba de Aptitud Académica del College Entrance Examination Board”. El College Board en Estados Unidos (2005), menciona que el objetivo por la cual esta prueba fue creada es para:

Medir las destrezas de razonamiento crítico que los estudiantes necesitan para el éxito académico en la universidad. El Scholastic Assessment Test (SAT) evalúa cómo los estudiantes analizan y solucionan problemas, las cuales son destrezas que se aprenden en la escuela y que son necesarias en la universidad. Esta prueba también proporciona una evaluación independiente del nivel de preparación de un estudiante, ya que es una prueba estandarizada para todos los estudiantes, las escuelas y las comunidades, proporcionando así una escala objetiva y común para fines de comparación.

De tal forma, todos los estudiantes que aprueban este examen tienen en teoría todas las habilidades necesarias para tener éxito dentro de la preparatoria. Sin embargo, un motivo de la deserción escolar es precisamente el bajo rendimiento académico de los estudiantes, especialmente en sus primeros semestres.

El siguiente requisito, obtener 75 mínimo como promedio final de la secundaria, garantiza que el estudiante tiene ciertos hábitos de estudio que pueden serle útiles dentro de la preparatoria. Sin embargo, se ha tomado la decisión de aumentar el puntaje de la prueba de admisión y el promedio de secundaria a 80 con el propósito de reclutar a mejor estudiantes. El resultado del cambio de estas dos políticas será posible analizarlo hasta finales del año escolar agosto 2006, ya que no será hasta entonces que se

obtendrán los primeros resultados con la nueva generación que cubra por primera vez estas nuevas disposiciones

Los maestros de la preparatoria no promueven ningún tipo de pensamiento político o ideología en particular. La institución es laica y abierta a cualquier clase de creencia religiosa. Socialmente, los trabajadores y maestros deben representar a la institución dentro de su comunidad y desenvolverse adecuadamente.

Todos los maestros cuentan con estudios de licenciatura y 32% con maestría terminada. Al personal docente de planta se le exige constante capacitación, 40 horas por semestre, para dar respuesta a las exigencias académicas de los padres de familia y alumnado en general. A los maestros de cátedra también se les invita a participar, pero no tienen un mínimo de horas para cubrir en el semestre.

Los cursos que se ofrecen a los alumnos son de tres tipos y buscan satisfacer las diferentes necesidades de los jóvenes. Los programas son: 1) Bachillerato bilingüe, centrado en el reforzamiento del inglés, sobre todo en los alumnos que no tienen un buen nivel. De las 42 materias totales de la preparatoria, 6 son para aprender este idioma y 6 más se deben de tomar en inglés totalmente; 2) Bachillerato bicultural: dirigido a los alumnos que ya cuentan con conocimientos en el idioma inglés y tienen un alto grado de dominio. En este bachillerato 6 materias estudian este idioma en un nivel elevado y 20 materias son tomadas totalmente en inglés; y, 3) Materias *honores*, dirigidas para satisfacer a los alumnos que quieren profundizar en algún área en específico como matemáticas, computación, etc. Estas materias están avaladas por la Organización del

Bachillerato Internacional, con sede en Ginebra, Suiza y supervisa los contenidos de las materias a nivel mundial.

Los contratos para los maestros pueden ser de dos tipos: maestros de planta o maestros de cátedra. Durante el semestre enero-mayo 2006, se contó con 21% de profesores de planta y 79% de cátedra. El maestro de planta cuenta con un contrato estable de trabajo, con prestaciones de ley, caja de ahorro, prima vacacional, bonos de despensa y servicio de comedor. Su horario de trabajo es de 8:30 a.m. a 5:30 p.m., con una hora de comida y cuenta con una oficina particular. Mientras que el profesor de cátedra tiene un contrato temporal que comienza el primer día de clases y termina el último día de exámenes finales. Sus prestaciones son únicamente las de ley y su obligación es presentarse en la institución únicamente en sus horas de clase, el resto del tiempo puede disponerlo según lo considere necesario.

Programas de Promoción y Retención

Tanto para la Prepa Tec Campus Cumbres, como para el Sistema Tec en general, la eficiencia terminal es fundamental, por lo tanto se realizan acciones para dar a los alumnos todas las herramientas para que cumplan su ciclo de preparatoria dentro de esta institución. Las estrategias utilizadas van desde una guía y seguimiento en el momento en que llega a la escuela, monitoreo, construcción de comunidades de aprendizaje, tutorío; hasta la concientización de toda la escuela sobre la importancia de la retención, ya que no es un trabajo de un grupo aislado, sino responsabilidad de todo el personal, menciona E. Figueroa (comunicación personal, Octubre 21, 2005).

La promoción del Campus inicia desde que los estudiantes están en secundaria, ya que se establecen actividades en conjunto con algunas escuelas del sector, como el Proyecto Jason, encaminado a fomentar el gusto por la ciencia y la tecnología. Además de actividades deportivas y culturales para que los alumnos conozcan la preparatoria y les despierte el interés por inscribirse a ésta.

El programa de inducción es otra de las acciones encaminados a promocionar y retener a los alumnos. Éste consiste en citar a los estudiantes ya inscritos a una serie de actividades para que conozcan el ambiente estudiantil, actividades extra-académicas y participen en actividades recreativas. El programa de inducción es el primer contacto que tienen los estudiantes con quien será su tutor durante el primer semestre de la preparatoria.

A partir de que inician las actividades formales, se cuenta con diferentes programas extra académicos que tienen entre sus objetivos fomentar la participación de los alumnos en la vida estudiantil, como talleres de teatro, baile, equipos deportivos, clases de pintura, etc.

Al mismo tiempo, el Centro de Formación Humana (CFH) analiza las características de los nuevos estudiantes para detectar aquellos que ingresaron a la preparatoria con promedios de secundaria bajos o que presentaron el examen de admisión más de una vez, para invitarlos a participar en talleres para desarrollar habilidades que les permitan transitar por la preparatoria con éxito.

Otra de las acciones en la retención del alumnado es el Programa Tutor, que surge con la intención de que exista un programa organizado para estar cerca de los alumnos durante su trayecto en la preparatoria, especialmente en los alumnos de nuevo ingreso.

El Programa Tutor tiene como objetivos: 1) Facilitar la integración de los alumnos a la Prepa Tec; 2) Ofrecer a los alumnos orientación con el fin de desarrollar su formación integral; y, 3) Dar seguimiento al desempeño académico de los alumnos.

Se considera que el Programa Tutor se divide en dos partes por la estructura y la forma: el dirigido a los alumnos de primer y segundo semestre y el dirigido a los alumnos de tercero a sexto semestre. La diferencia entre los dos tipos de programas radica principalmente en el seguimiento que se le da a los estudiantes.

El tutorio de tercero a sexto semestre es más impersonal. Se asignan dos tutores a toda la generación y esto depende del programa académico en el que está inscrito, bilingüe o bicultural. Cada uno de los tutores de generación atiende a aproximadamente a 150 alumnos. En general, el tutor sólo está pendiente de aquellos alumnos que realmente lo necesitan por bajo rendimiento escolar o cambios drásticos en comportamiento, actitudes y calificaciones.

El Programa Tutor dirigido a los alumnos de primer y segundo semestre, cuenta con siete tutores, uno por cada grupo. Debido a que el Campus es relativamente chico, no se cuenta con grupos de Tutoreados irregulares, es decir, durante el semestre de agosto-diciembre se forman los grupos de nuevo ingreso y durante el semestre enero-mayo estos grupos pasan a segundo semestre y no se integran nuevos grupos.

En primer semestre se manejan los grupos en *paquetes*, es decir, que un mismo grupo de alumnos comparte todas las materias, a excepción de aquellos que llevan alguna de *honorés*.

Cuando los alumnos pasan a segundo semestre, tienen la posibilidad de cambiar de grupo y de programa: los de bilingüe pueden pedir su cambio a bicultural o viceversa; o bien, pedir cambio a materias internacionales. Debido a que algunos alumnos no acreditan sus materias y deben volver a cursarlas, los grupos tienen mayor movilización. Sin embargo, durante el período de inscripciones se trata de que los grupos a los cuales pertenecen los alumnos lleven el mayor número de clases juntos.

Debido a que el tutor es también el maestro de la materia de Calidad de Vida II durante segundo semestre, es entonces el tutor de todos aquellos alumnos que hayan decidido inscribir la materia con él o ella. Por lo tanto, el tutor de primer semestre no necesariamente es el mismo tutor durante el segundo semestre del alumno.

La Clase de Calidad de Vida I y II tiene por objetivo que los estudiantes reflexionen sobre las áreas de salud que afectan a su vida, y es un espacio que el maestro tutor puede utilizar para interactuar con sus alumnos y conocer hábitos, gustos, actitudes y habilidades de sus tutelados.

El tutelaje es entonces, un programa fundamental de la preparatoria que contribuye al crecimiento de ésta y la labor de los tutores se refleja de manera directa en el índice de eficiencia terminal, el cual es un indicador importante al rededor del cual se implementan estrategias administrativas.

Capítulo 4

Descripción de la Metodología Utilizada

La metodología en una investigación científica da las directrices de la forma en que se ha desarrollado el trabajo y proporciona al lector el contexto de lo que fue utilizado para obtener los datos de estudio, hace referencia al objeto de estudio y menciona la forma en que éste fue analizado, así como la manera en que se hace la presentación de resultados.

Sabino (1992), menciona que la metodología justifica y le da lógica interior al estudio que se realiza, mediante ésta se da un análisis de los procedimientos utilizados y se mencionan sus características, cualidades y debilidades.

Este apartado, hace un análisis de cómo se desarrolló el proceso de la investigación hasta la presentación de los resultados, se describen las diferentes etapas de la investigación, los cambios que surgieron en el desarrollo de la misma y las características particulares sobre métodos, técnicas, muestra, etc. que ayudan a la comprensión del análisis de resultados. Finalmente, se incluyen las limitantes que se tuvieron al realizar la investigación para entender el procedimiento hasta llegar a las conclusiones dadas.

En la realización de esta tesis se utilizó lo que Stake (1999), denomina estudio intrínseco de casos, que tiene como característica principal, enfocarse a un caso en particular, que en este estudio es el Programa Tutor, ya que por su misma naturaleza genera interés para ser estudiado.

En general, el estudio de casos es “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 1999, p.11). El autor menciona que para escoger un caso es importante analizar cuál de ellos resulta interesante para el investigador, además, debe presentar las condiciones necesarias para que la recogida de datos sea posible y se debe cuidar que el tiempo de realización no vaya a ser un obstáculo.

Para la selección del estudio del Programa Tutor en la Prepa Tec Campus Cumbres como caso, se tomó en cuenta la disponibilidad de la Dirección para proporcionar información, la facilidad de acceso a la preparatoria y la disponibilidad de los involucrados en el estudio. Una ventaja importante, fue que la autora de la tesis pertenece a la Institución, por lo que existió gran facilidad en la movilización y disposición de los directivos.

Planteamiento Inicial

El estudio partió sobre las bases de realizar una investigación acerca de las estrategias organizacionales y programas implementados en la Prepa Tec Campus Cumbres con el objetivo de aumentar la retención de los alumnos, ya que una de las preocupaciones expresadas por la Dirección del Campus al tener el primer acercamiento para la realización de esta tesis, fue la eficiencia terminal que se registra en la institución.

Entre las acciones que la preparatoria ha desarrollado en la consecución de este objetivo, se encuentran las que van dirigidas a la integración de los alumnos a la vida del

Campus, como el programa de inducción, las actividades extra académicas y las relativas a la Coordinación de Promoción, así como los mecanismos preventivos y de seguimiento a los estudiantes para detectar situaciones que puedan causar baja académica, como el Programa de Apoyo Académico y el Programa Tutor.

También se planteó como complemento a lo anterior, hacer un estudio sobre la adolescencia, etapa en la cual se encuentran los alumnos de la preparatoria y que por sus características particulares, influyen de manera directa en el desarrollo social, físico y emocional de los alumnos, que finalmente también repercute en el desempeño de su vida académica y personal, propiciando en ocasiones la deserción escolar.

Sin embargo, al comenzar a realizar la investigación y debido a la limitante del tiempo, se decidió hacer un nuevo planteamiento del estudio, y al analizar la información recabada en la primera fase de investigación, se decidió profundizar en el Programa Tutor, haciendo énfasis en la relación que existe entre el trabajo de los tutores y el desempeño general del grupo de tutoreados, ya que como mencionó la Directora del Campus, es la columna vertebral de los esfuerzos que se hacen en la retención de los alumnos.

Ante esta nueva perspectiva, surgió la necesidad de hacer énfasis en la administración del Programa Tutor como factor principal en el logro de los objetivos. Se buscaron referencias que guiaran el estudio de la administración en instituciones educativas, lo que derivó en un acercamiento a los sistemas de calidad, el ISO y finalmente en el IWA 2.

Debido a la extensión del documento y al detalle que guarda el IWA 2 en referencia a los sistemas de gestión de la calidad, surgió un nuevo replanteamiento de la tesis, enfocándose ahora al sistema administrativo en particular.

Los datos obtenidos en las etapas anteriores, sirvieron para dar un marco contextual a la investigación, dirigir los esfuerzos a la administración del programa como fuente principal para lograr los objetivos del mismo y ahondar en su aplicación.

Modelo Cualitativo de Investigación

El método de investigación sugiere al modelo lógico en el que se basa una investigación científica (Sabino, 1992), de tal caso que una vez definido el método a utilizar, se deben seleccionar los instrumentos y las técnicas que se aplicarán al estudio que se realiza.

Desde el inicio de esta tesis, se decidió utilizar el método cualitativo de investigación, el cual tiene como objetivo central “conocer e interpretar la subjetividad de los sujetos. Se busca comprender el punto de vista de los actores de acuerdo con el sistema de representaciones simbólicas y significados en su contexto particular” (Gutiérrez y Torres, 2006, p. 8).

Valenzuela (2003), menciona que los métodos cualitativos hacen una descripción detallada sobre una situación en particular, y permiten conocer a profundidad algunos fenómenos que presentan. Por lo tanto, la investigación en gran parte giró en torno a recabar datos que no necesariamente son numéricos, sino que forman parte de una situación, que en este caso es el Programa Tutor.

Sin embargo, también se incluyeron algunos indicadores que dan como referencia porcentajes sobre la percepción de situaciones particulares, aunque, no se trata de la utilización de métodos cuantitativos ya que éstos suponen que “entre las premisas y conclusiones se constituye un estrecho conjunto de relaciones reguladas tales que para ir de las primeras a las segundas no habrá más que seguir sus estipulaciones” (Gutiérrez y Torres, 2006, p. 6), y en este caso, se requiere la interpretación de los diferentes acontecimientos y opiniones para poder construir esas conclusiones.

En todo caso, los resultados numéricos apoyan la triangulación de información y las conclusiones que hace la autora sobre el caso en particular, en el cual se integra la visión holística de las diferentes variables que permiten construir el todo integrando los resultados específicos, los observados e interpretados a través de la investigación.

Recolección de Datos

Valenzuela (2003) explica que el proceso de recolección de datos va ligado a la forma o el *cómo* se realiza esa recolección. En la investigación cualitativa, generalmente se utilizan cuatro procedimientos para hacer la recolección: observación, entrevista, encuesta y test. En la realización de esta investigación se utilizaron las tres primeras como fuente principal de información.

La entrevista fue la primera técnica utilizada, ésta consiste prácticamente en una conversación entre dos personas y tal como lo menciona Stake (1999), permite tener una visión más completa del caso estudiado, ya que mediante esta, se puede llegar a realidades múltiples. Sin embargo, la entrevista conlleva una planeación importante para

poder realizarla correctamente. En el caso aquí presentado, se realizaron varias entrevistas en diferentes tiempos.

En primer lugar, se decidió entrevistar a la Directora del Campus (apéndice A) y Director del CFH (apéndice B) para tener una visión general desde su perspectiva sobre los programas de retención implementados por el Campus. De los comentarios arrojados, se decidió enfocar el estudio al Programa Tutor, de esta manera, se entró en una segunda fase de entrevistas dirigidas, esta vez, a los tutores del Campus (apéndice C), en las cuales se preguntaba sobre su percepción en la implementación, administración y resultados de la forma en que ellos realizaban su trabajo, así como sobre el trabajo mismo de la Dirección.

Una vez decidido hacer el análisis basado en el IWA 2, se concretó una entrevista a profundidad con el Director del CFH para hacer un diagnóstico del sistema de gestión de calidad del Programa Tutor y se tomó como referencia la autoevaluación establecida en la norma NMX-CC-9004-IMNC-2000 (apéndice D), definida como aquello “que resulta en una opinión o juicio respecto de la eficacia y eficiencia de la organización y de la madurez del sistema de gestión de la calidad (...) El propósito de la autoevaluación es proporcionar directrices basadas en hechos para la organización, con respecto a dónde invertir los recursos para la mejora”. (Sistemas de gestión de calidad, 2004, p. 88). El sistema de autoevaluación que la norma propone, fue modificado para dar respuesta a las necesidades particulares que se presentan en la administración del Programa Tutor.

Otro de los instrumentos utilizados fue la observación, la cual le permite al investigador tener una mejor comprensión del caso. Durante la observación se deben de

registrar los acontecimientos para que los análisis futuros sean *incuestionables* (Stake, 1999).

El planteamiento inicial sugería observaciones a las entrevistas de padres de familia y tutores para conocer la interacción entre las partes. Sin embargo, el nivel de discreción que se necesita durante este tipo de entrevistas es muy riguroso y no fue posible realizarlas, por lo que se decidió acudir a las clases de Calidad de Vida, que imparten los tutores a sus tutoreados, para observar en éstas situaciones como el tipo y grado de interacción entre los actores, organización del tutor en su clase, familiaridad con los tutoreados y datos que pudieran indicar la forma en que el tutor realiza su labor.

Una vez obtenida la autorización para acudir a las clases de Calidad de Vida, se decidió hacer observaciones estructuradas, las cuales constan de registros definidos con anterioridad (Valenzuela, 2003) y que guían el trabajo del investigador. La información recabada se vació en dos tipos de formatos: Formato de observación: retroalimentación y aprendizaje entre colegas, que fue proporcionado por el Departamento de Formación Integral y que es utilizado en la observación para el ASAB (apéndice E), y el formato de Bitácora de observación (apéndice F), el cual fue proporcionado por la asesora de la tesis.

También se realizó una observación en una de las juntas de los tutores con el Director del CFH y la Directora del Campus, en la cual se tomó nota de la información que se trató (apéndice G), la manera en que se expusieron dudas y comentarios, y los detalles que surgieron sobre la implementación del Programa Tutor.

Se aplicó una encuesta a los tutores para obtener datos específicos sobre la administración del Programa Tutor (apéndice H). Sabino (1992) menciona que las encuestas facilitan el recabar información a un grupo de personas para después, mediante métodos cuantitativos, concluir sobre los datos recopilados. En el caso de la encuesta aplicada a los tutores, se preguntó información puntual sobre ciertos aspectos que pudieran ser medibles cuantitativamente para tener una referencia en porcentajes de los alcances de la administración del Programa Tutor.

El análisis de documentos también fue una fuente importante para recabar datos del Programa Tutor, comenzando por el IWA 2, el cual proporcionó las directrices para la organización y recopilación de información. De igual forma, se analizaron los documentos generados por el CFH del Campus Cumbres, entre los que se encuentran la Guía de trabajo para el tutor y los formatos para el registro de datos de los alumnos tutorados, entre otros.

Selección de Participantes en el Estudio

La selección de los participantes en el estudio fue el siguiente paso, debido a que son éstos los que arrojarán la información a ser estudiada, “por ellos se pretende incluir a todos los componentes que reproduzcan mediante su discurso relaciones relevantes” (Gutiérrez y Torres, 2006, p. 8).

Los agentes a estudiar en un principio, comprendían a la Directora del Campus, Director del CFH, Coordinador de Promoción, Psicólogas del Campus, maestros tutores, maestros en general, alumnos y padres de familia de la Prepa Tec Campus Cumbres. Se

esperaba que por medio de los datos recopilados se tuviera una visión holística de cómo funcionaban los programas de retención.

Sin embargo, una vez delimitado el objeto de estudio a el Programa Tutor, se utilizó la información hecha a la Directora del Campus, quien proporcionó una perspectiva general de la institución, la importancia de los programas de retención especialmente del Programa Tutor y generales de la preparatoria.

Se planearon varias entrevistas con al Director del CFH, el cual es el encargado de la administración del Programa Tutor para tener los pormenores de la forma en que implementa este programa y conocer su punto de vista sobre los alcances y limitaciones que percibe en el trabajo diario.

Se entrevistó a una de las psicólogas para conocer el trabajo administrativo que realiza (apéndice I), la interacción que tiene con los tutores y detalles de su labor. También se realizaron entrevistas a cuatro de los siete tutores de segundo semestre del período de enero a mayo de 2006, y se les aplicó una encuesta para conocer su perspectiva de la administración del Programa Tutor y la forma en que realizan su trabajo.

Debido a que la investigación se enfocó meramente a la administración del programa, no se hicieron entrevistas a maestros en general, padres de familia ni alumnos, ya que a pesar de que son los clientes y beneficiarios indirectos de los servicios que ofrecen los tutores, no tienen un rol activo en la administración actual del Programa.

Instrumentos para Analizar Información

El análisis de la información recabada es fundamental para poder contestar las preguntas de la investigación. Sabino (1992) menciona que el propio análisis cualitativo obliga al investigador a hacer conciente su propia subjetividad, además de que exige mayor detenimiento en la evaluación de los hallazgos y hacer uso de los conocimientos previos para realizar la interpretación.

De esta forma, el investigador tiene la responsabilidad de presentar la información e interpretarla desde un punto de vista neutral. Debe transformar todos los datos recabados en información que le permita responder a las preguntas de evaluación (Valenzuela, 2003).

La información recabada en las primeras etapas de la investigación por medio de entrevistas a los directivos, se analizó y utilizó para delimitar el objeto de estudio, ya que la información que se obtuvo sugería varias vertientes de acción y era necesario encuadrar los esfuerzos para lograr resultados. Una vez que se decidió analizar a fondo la administración del Programa Tutor, se utilizó el ejemplo de evaluación de desempeño de la Autoevaluación que facilita el IWA 2 (apéndice D), el cual consiste en una tabla dividida en cinco columnas con los rubros que se indican en la Tabla 2.

Tabla 2. Ejemplo de tabla para el registro de resultados de auto evaluación

Apartado	Pregunta	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
----------	----------	------------------------------------	--------	------------------

De “Ejemplo de tabla para el registro de resultados de auto evaluación” de IMNC, 2004, P. 93. *Sistemas de gestión de la calidad: Directrices para la aplicación de la norma BMX-CC-9001-IMNC-200 en educación*. Derechos reservados 2004 del IMNC.

En la columna de *apartado* se escribe el número de apartado que corresponde a la sección del IWA 2 que trata el tema de la pregunta realizada, misma que se escribe en la columna de *pregunta*. En *observaciones reales del desempeño* se escribe el dato que se recolectó por medio de la autoevaluación, en este caso, los datos proporcionados por el Director del CFH. En *escala* se le otorga un número que identifica el grado de madurez identificado de las observaciones realizadas. Por último se proponen acciones que puedan mejorar el sistema y éstas se registran en *acción de mejora*.

Los niveles de madurez de desempeño que propone el IWA 2 se describen en la Tabla 3.

Tabla 3. Niveles de madurez del desempeño

Nivel de madurez	Nivel de desempeño	Orientación
1	Sin aproximación formal	No hay una aproximación sistemática evidente; sin resultados, resultados pobres o resultados impredecibles.
2	Aproximación reactiva	Aproximación sistemática basada en el problema o en la prevención; mínimos datos disponibles sobre los resultados de mejora.
3	Aproximación del sistema formal estable	Aproximación sistemática basada en el proceso, etapa temprana de mejoras sistemáticas; datos disponibles sobre la conformidad con los objetos y existencia de tendencias de mejora.
4	Énfasis en la mejora continua	Proceso de mejora en uso; buenos resultados y tendencia mantenida a la mejora.
5	Desempeño de “mejor en su clase”	Proceso de mejora ampliamente integrado; resultados demostrados de “mejor en su clase” por medio de estudios comparativos”

De “Niveles de madurez del desempeño” de IMNC, 2004, P. 93. *Sistemas de gestión de la calidad: Directrices para la aplicación de la norma BMX-CC-9001-IMNC-200 en educación*. Derechos reservados 2004 del IMNC.

Una vez analizados los puntos, el IWA 2 propone relacionar los resultados de la autoevaluación con los beneficios que pudieran surgir de la implementación de las acciones a tomar. De esta forma, la organización podría decidir qué mejoras implementar según sus propias necesidades (Sistemas de gestión de calidad, 2004).

Las encuestas aplicadas a los tutores, dieron oportunidad de confirmar datos recabados mediante el IWA 2 y hacer propuestas de mejora, ya que el punto de vista de éstos fue fundamental para triangular los datos de la Dirección y tener un panorama más certero de lo que sucedía en el Programa Tutor.

Presentación de Resultados

La presentación de resultados es la forma en que el evaluador presenta su reporte a las personas interesadas después de realizada la evaluación (Valenzuela, 2003), en este caso, es el investigador el que presenta el reporte final de su trabajo de investigación.

Stake (1999), deja la puerta abierta al redactor para la organización de su trabajo y menciona que éste puede organizar su investigación de manera que ayude a comprender el caso que se estudia. Propone además, siete pasos para hacer esta presentación: 1) primer esbozo; 2) Identificación del tema, propósito y método del estudio; 3) Descripción narrativa extensiva para ampliar la definición del caso y de los contextos; 4) Desarrollo de los temas; 5) Detalles descriptivos, documentos, citas, datos de la triangulación; 6) Asertos, y, 7) Esbozo final.

En la presentación de esta investigación, se organiza el trabajo en ocho secciones anteriormente numeradas, sin embargo, se considera necesario abordar aquí nuevamente

la forma de organización del estudio debido a que de alguna manera sí existe relación con la forma de organización que propone Stake (1999), pero no es necesariamente idéntica.

De esta forma, y para efectos de que el lector tenga una mejor estructura del trabajo, éste ha sido estructurado de la manera siguiente:: 1) Los antecedentes del trabajo, el porqué de su realización y la importancia dentro de la administración educativa; 2) Literatura relevante que establece el marco teórico y conceptual utilizados como referencia en la investigación; 3) La descripción del contexto del caso que explique la situación en el que éste se lleva a cabo; 4) La metodología utilizada; 5) Presentación de resultados de la investigación; 6) Análisis de resultados en el que se hace un contraste entre lo encontrado en la investigación y la literatura presentada; y, 7) Conclusiones y recomendaciones que hace el investigador a los lectores sobre el caso.

Para la redacción de la investigación se utilizó el formato de presentación de temas del IWA 2 debido a que es la columna vertebral del análisis de la administración del Programa Tutor, sin embargo, se considera que a pesar de que la estructura podría tomarse como la de un informe de investigación tradicional, el trabajo que aquí se presenta sigue una visión cronológica y biográfica del caso, además de una descripción de los principales componentes.

La interpretación de la investigación, se dio a la luz las diferentes variables, puntos de vista y situaciones que hacen un todo y que afectan el caso en particular y se trianguló la información para concluir y presentar los resultados.

Confiabilidad y Validez

Valenzuela (2003) define confiabilidad como el grado o la medida en que un estudio está libre de errores y por validez define el grado en el que un instrumento mide lo que desea medir. En un estudio científico, ambas condiciones son importantes para comprobar el grado de seriedad con el que está hecha la investigación.

Stake (1999), hace referencia a la importancia de ser exactos tanto en la medición como en la interpretación de aquello que fue medido y la triangulación como un método de validación en la investigación con estudio de casos, “queremos decir sobre el caso aquello que casi cualquiera que hubiera tenido la misma oportunidad que nosotros de observarlo habría señalado y registrado, en la misma medida en que lo hicimos nosotros” (Stake, 1999, p. 96).

El autor presenta varias estrategias de triangulación, siendo la triangulación metodológica la que es aplicable al caso aquí estudiado, ya que en éste se revisa la información obtenida por los diferentes instrumentos y actores, además se confrontan éstas posturas. En el caso de esta investigación, se utilizó la observación y la entrevista a diferentes actores que participan en la administración del programa tutor, así como la revisión de documentos, lo que permite tener un panorama útil para concluir el caso estudiado.

Stake (1999), menciona la importancia de la revisión de los datos proporcionados por los actores estudiados en el caso, es decir, que aquellos que dieron información revisen los datos expuestos en el informe final para verificar que lo que quisieron decir fue captado de manera correcta por el investigador. Al respecto, se le pidió a la

Dirección del Campus y la Dirección del CFH que revisaran y realizaran las anotaciones correspondientes a la información que habían proporcionado para asegurar que fuera lo más exacta posible a lo que ellos querían decir.

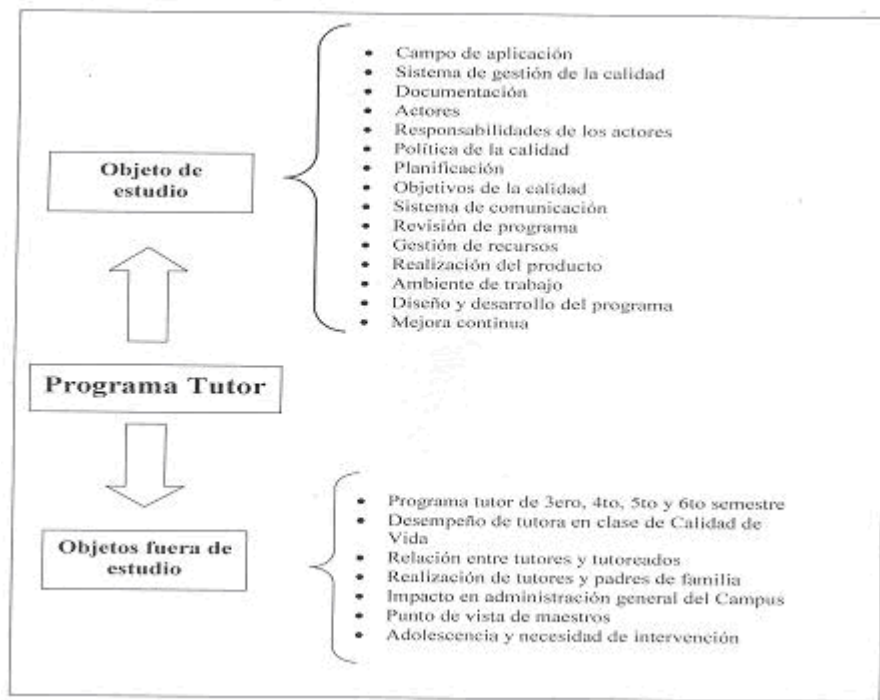
Mediante la triangulación de información y la revisión de las partes interesadas, se estableció que la recogida y exposición de datos fuera lo más cercana a la realidad y permitiera que los lectores mismos concluyeran sobre éstas.

Limitantes del Estudio

Como se mencionó anteriormente en este capítulo, el tiempo y la amplitud de la propuesta inicial del caso fueron dos limitantes sumamente importantes que provocaron el replanteamiento de la investigación, dando por resultado el enfoque de ésta exclusivamente a la administración del Programa Tutor durante el semestre de agosto-diciembre de 2005 y enero mayo de 2006.

La Figura 2 muestra un esquema de lo que se consideró en el estudio del Programa Tutor y aquello que tuvo que dejarse fuera para próximas investigaciones.

Figura 2. Administración del Programa Tutor 1ero y 2do Semestre. Campo de estudio.



Una vez delimitado el estudio, otra de las barreras encontradas fue el tiempo de estudio del IWA 2, ya que la investigadora no es experta en sistemas de gestión de calidad, y éste trabajo es su primera aproximación al conocimiento de uno, por lo que tuvo que estudiar de manera directa este modelo para poder aplicarlo a la administración del Programa Tutor.

El hecho de que la investigadora forme actualmente parte del cuerpo docente de la Prepa Tec Campus Cumbres y que fungió como tutora por aproximadamente 2 años, también se pudiera percibir como una limitante, ya que el haber participado de manera directa tiene un criterio ya formado sobre el objeto de estudio desde antes de iniciar la investigación. Sin embargo, se trató en todo momento de que las opiniones personales no afectaran la recopilación de datos ni el análisis de los mismos, y se basó la

interpretación de éstos en la información recabada y la triangulación de las diferentes fuentes.

Capítulo 5

Presentación de Resultados

En esta sección se describen los resultados obtenidos después del trabajo de campo realizado en la Prepa Tec Campus Cumbres. Para la organización se tomó el formato establecido en la presentación de la literatura relevante, especialmente en lo concerniente al IWA 2, que es la columna vertebral del análisis de este caso.

Por la naturaleza de este trabajo, la Autoevaluación proporcionada por el IWA 2 (apéndice D), fue el instrumento utilizado principalmente para la obtención de los resultados que se presentan, ya que se pretende dar un acercamiento del Programa Tutor desde la perspectiva de este modelo de calidad.

Se define el enfoque basado en procesos que se sigue en el Programa Tutor, para posteriormente dividir el trabajo en ocho secciones que explican cada uno de los puntos mencionados en el IWA 2:

1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones en la organización
4. Sistema de gestión de calidad
5. Responsabilidad de la dirección
6. Gestión de recursos
7. Realización del producto
8. Medición, análisis y mejora

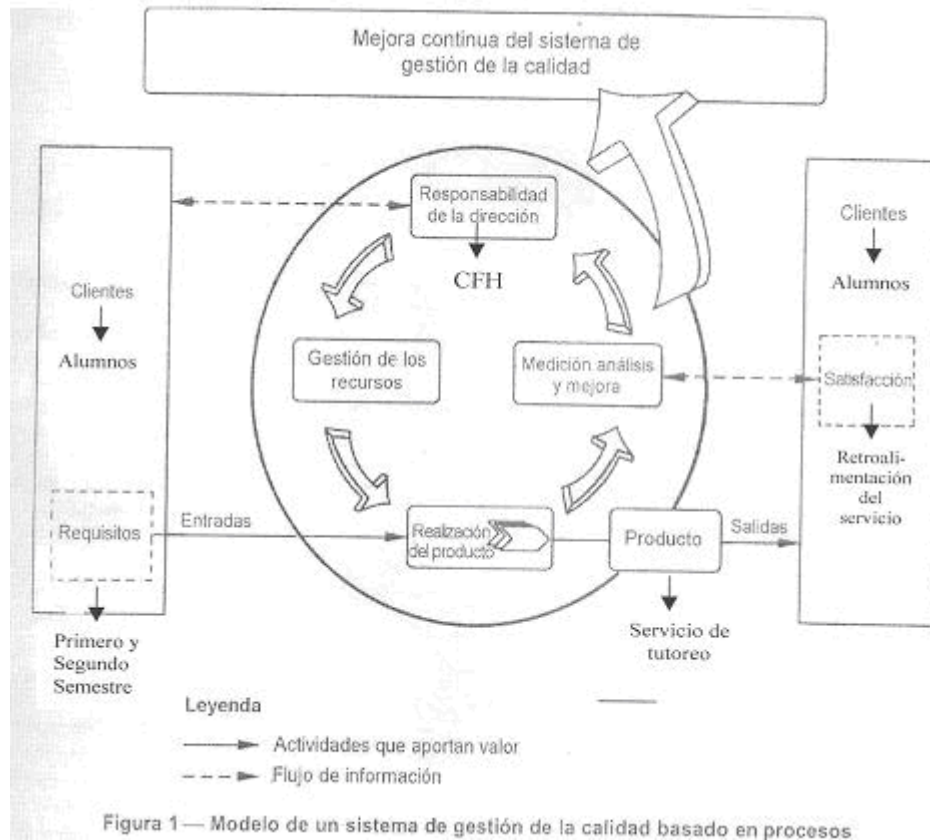
Enfoque Basado en Procesos

El Programa Tutor es implementado en todas las preparatorias del Tecnológico de Monterrey como parte de los proyectos de la VEM para ofrecer un mejor servicio a los alumnos que ingresan a esta institución. En la Prepa Tec Campus Cumbres existe desde que ésta inició sus labores.

Para esta investigación se consideró al Programa Tutor dirigido a los alumnos de primer y segundo semestre como un proceso completo que incluye entradas y salidas, además de generar un servicio específico en el que se espera se cubran los objetivos mencionados en la Guía de Trabajo (Centro de Formación Humana, 2006): 1) Facilitar la integración de los alumnos a la dinámica de la preparatoria; 2) Ofrecer a los alumnos orientación con el fin de desarrollar su formación integral; y, 3) Efectuar un seguimiento en el desempeño académico de los alumnos. Para lograr dichos objetivos, es necesario que el tutor conozca a los alumnos personalmente para atender sus necesidades.

El propósito principal del Programa Tutor es proveer a los estudiantes el acompañamiento necesario para que puedan terminar sus estudios con éxito dentro de esta institución. La Figura 3 muestra el modelo de sistema de gestión de calidad basado en procesos del IWA 2, con las adaptaciones necesarias para el Programa Tutor.

Figura 3. Modelo del sistema de gestión de calidad basado en procesos del Programa Tutor



De “Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos”, del IMNC, 2004, *Sistemas de gestión de la calidad: Directrices para la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en educación*, p. 3. Derechos reservados 2004 del IMNC. Adaptada por la autora para fines de esta investigación.

Para la Prepa Tec Campus Cumbres, la calidad en sus servicios es parte de la filosofía, además de que es mediante ésta que se pueden asegurar estudiantes que cumplan con el perfil del egresado que se busca en la misión 2015, establecida por el Sistema. De ahí el interés de fomentar la retención y el aseguramiento de que los alumnos que ingresan, terminen sus estudios con éxito.

Objeto y Campo de Aplicación

En el caso de este estudio, el objeto es el Programa Tutor, como un proceso administrativo utilizado para aumentar la satisfacción de los estudiantes durante la etapa de preparatoria.

Referencias Normativas

M.J. Gómez (comunicación personal, Agosto 23, 2006), mencionó que no existen referencias normativas a nivel estatal o federal que deban seguirse en la forma en que se debe presentar un servicio de tutorio a estudiantes de preparatoria.

Términos y Definiciones

Tomando los términos que el IWA 2 propone, se le asignan los siguientes valores con respecto al Programa Tutor:

Cliente: el alumno

Parte interesada: Prepa Tec Campus Cumbres

Proceso educativo: El proceso para dar el servicio del Programa Tutor.

Producto educativo: Facilitar la integración de los alumnos en la vida de la preparatoria, ofrecer orientación para su desarrollo integral y efectuar el seguimiento en el desempeño académico.

Organización educativa: Campus Cumbres

Educador: maestro tutor

Sistema de Gestión de Calidad

El departamento encargado de implementar el Programa Tutor es el Centro de Formación Humana (CFH) de la Prepa Tec Campus Cumbres, el cual tiene como principal función apoyar la formación del alumno a través de programas que no necesariamente son académicos ni que forman parte de las actividades extra académicas, como el Programa Tutor, Programas de Apoyo Académico, programas de asesorías psicopedagógicas y relaciones con padres de familia, entre otros. (M.J. Gómez, comunicación personal, Octubre 17, 2005).

La psicóloga Karina Guevara, del CFH del Campus Cumbres, comentó que es a través de los diferentes programas de Apoyo como se logra dar seguimiento más personalizado a los alumnos que así lo necesiten para apoyarlos en su proceso de enseñanza-aprendizaje y poder darles herramientas a través de talleres para reforzar habilidades como organización del tiempo, ejercicios de concentración, etc. (K. Guevara, comunicación personal, Octubre 20, 2005)

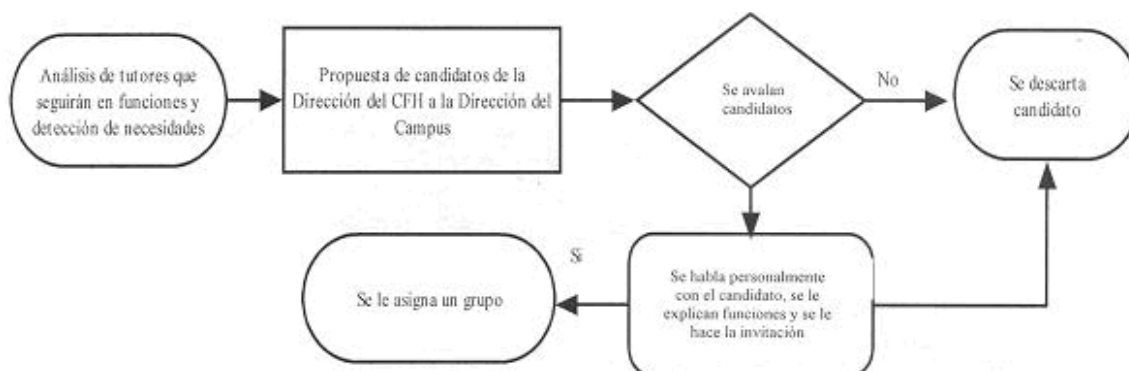
El CFH depende directamente de la Dirección de la Prepa Tec Campus Cumbres, la cual se mantiene informada de las decisiones que se toman dentro de este centro por medio de juntas periódicas. Físicamente, el Director del CFH y la Dirección del Campus Cumbres se encuentran en el mismo lugar, un espacio dividido en dos oficinas, con una recepción en conjunto en donde se encuentran las asistentes para cada una de las direcciones y una sala de recepción para atender a padres de familia y alumnos.

Para la implementación del Programa Tutor se identificaron tres procesos que se interrelacionan: 1) Planeación e invitación de tutores; 2) Trabajo del Programa Tutor; y, 3) Manejo de documentos.

En la Figura 4 se puede observar la forma en que se invita a trabajar a los tutores, aunque cabe señalar que éste no es un proceso formal o establecido rígidamente y puede darse de otra forma. La totalidad de los tutores entrevistados, mencionaron que fue por invitación del Director del CFH que formaron parte de este equipo.

El primer paso de este proceso, es revisar cuáles son los tutores que seguirán ejerciendo esta labor durante el semestre que sigue, para así cubrir los espacios que se den. La dirección del CFH propone a los maestros que considera pueden tener las cualidades necesarias para desempeñar este cargo y la Dirección de la preparatoria lo avala. Posteriormente se hace la invitación personal a los maestros y se les explica su función. En caso de que el maestro acepte, se les asigna un grupo. El maestro que aceptó ser tutor, debe cubrir su función por todo el semestre asignado.

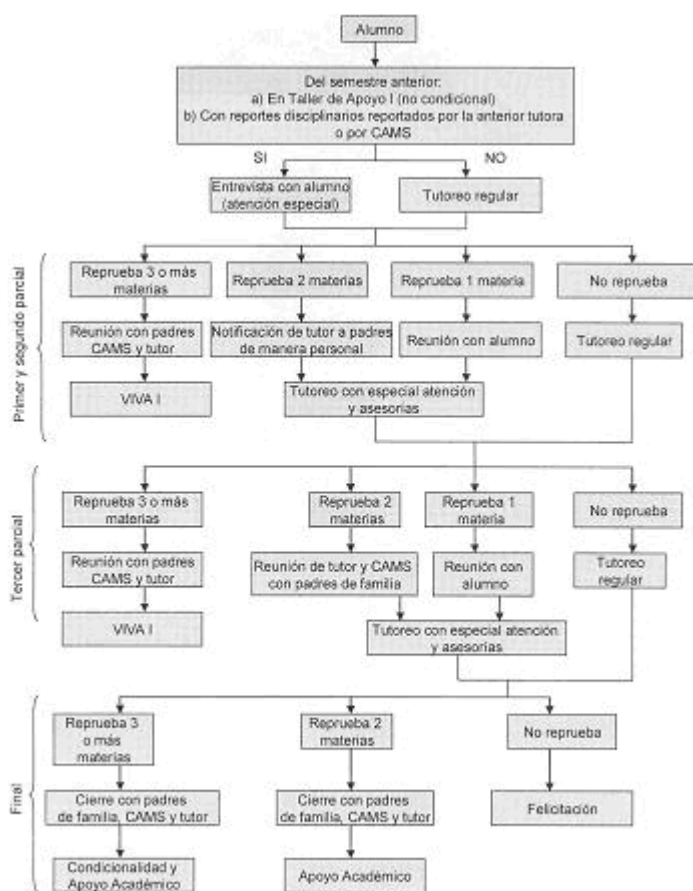
Figura 4. Proceso de invitación al maestro tutor



La Figura 5, muestra el proceso de trabajo del Programa Tutor en segundo semestre, que básicamente es lo mismo que en primero, excepto por la inducción que reciben los alumnos y que es el primer contacto con el tutor, es decir, al inicio de la vida en la preparatoria, la institución asigna un tutor en la inscripción de los alumnos de primer ingreso. Debido a que el tutor también imparte la clase de Calidad de Vida éste tendrá a su cargo todo el grupo que se inscribió en su clase y que comparte el mayor número de éstas con los mismos compañeros. El primer contacto que tienen los alumnos con el tutor es durante la inducción, que generalmente se lleva a cabo una semana antes de que inicie el ciclo escolar.

El primer día de clases, se comienza el tutorio regular a todo el grupo y el maestro comienza a conocerlos. Además comienzan una serie de actividades que se describen en el documento Actividades a realizar con el alumno (apéndice J). Este documento, es una guía para que el tutor tenga una estructura de su labor y conozca los tiempos adecuados para realizar actividades, sin embargo, no es obligatoria y el tutor tiene la libertad de realizarlas de otra forma o en otros tiempos.

Figura 5. Ruta de seguimiento académico



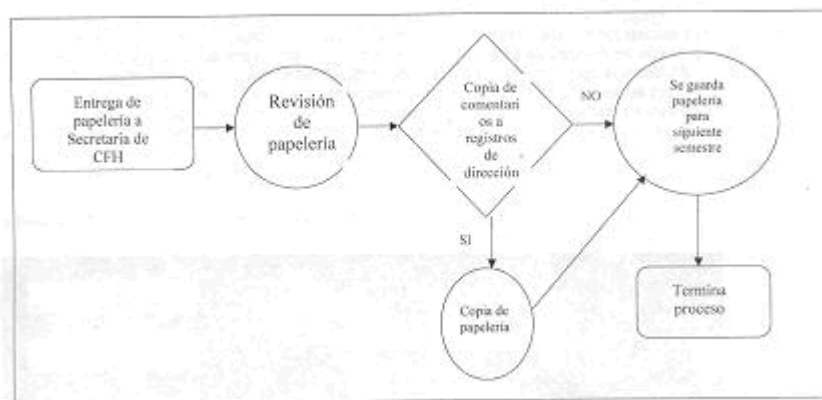
De “Ruta de Seguimiento Académico” de Programa Tutor. 2006. *Guía de Trabajo*. 2006 p. 15. Utilizada con permiso del autor.

Al comienzo del ciclo escolar, al tutor se le hace entrega de un archivo con los expedientes de los alumnos que va a tutorear y debe de registrar de manera detallada todas las interacciones que tenga con el estudiante, sus padres o maestros. En la entrevista realizada a los tutores (apéndice C), éstos hicieron comentarios tales como “procuró poner la información más relevante para que pueda ser útil posteriormente”, sin ser específicos en qué es lo que registran exactamente o qué es lo que se les pide hacer.

Al término del semestre, es responsabilidad del maestro entregar el archivo a la Secretaria del CFH, quien se lo entrega al Director de este departamento y con apoyo de

las psicólogas, revisa todas las anotaciones hechas por los maestros. Cuando existe información importante o se considera relevante como indisciplinas del tutorado, problemas académicos serios, etc. se fotocopia o se escribe en los archivos de Dirección. Una vez terminado este proceso, se guardan los expedientes para entregarlos de nuevo al siguiente tutor del alumno. La figura 6 muestra el proceso que recorre la papelería durante el semestre.

Figura 6. Proceso de papelería de tutorados al término del semestre



Los registros de los alumnos son totalmente confidenciales y conocidos únicamente por el maestro que los realiza, las psicólogas y el Director del CFH, excepto por aquella información que se queda en el expediente para conocimiento del siguiente tutor. Cuando el tutorado presenta problemas graves, la información es trabajada por psicólogas, Director del CFH y apoyo externo en caso de ser necesario. Los maestros tutores deben de referir a los alumnos que ellos consideren necesitan tener un seguimiento más personalizado y profesional para poder ayudarlos en su vida académica (K. Guevara, comunicación personal, Octubre 20, 2005).

Los tres procesos anteriores se interrelacionan para formar totalmente el programa tutor. Cada uno se enfoca a un tiempo definido como inicio, desarrollo o final del programa, sin embargo, es muy importante el buen funcionamiento de los tres para que finalmente se pueda dar el servicio que se espera a los estudiantes.

El Programa Tutor tiene un manual llamado Guía de Trabajo que sienta las bases para que éste funcione bien. El índice del manual consiste en los siguientes puntos:

- I) Características generales del programa de tutorio en el Tec de Monterrey
- II) Estructura del programa de tutorio en Campus Cumbres
- III) Responsabilidades del director
- IV) Responsabilidades del coordinador
- V) Responsabilidades del maestro tutor (presencia, comunicación, apoyo y seguimiento académico, asesorías, diagrama del proceso general de asesoría, comunicación con maestros, comunicación con padres de familia, comunicación con CAMS, registro y documentación)
- VI) Programas de apoyo académico
- VII) Ruta de seguimiento académico
- VIII) Evaluación del tutor
- IX) Anexos (ficha de identificación, actividades a realizar por semana, reporte de desempeño académico)

La Guía de trabajo para el maestro se realiza en el CFH con apoyo de las psicólogas y básicamente es un reflejo de la experiencia que se ha tenido en la implementación del Programa. Se hace entrega a todos los tutores en una junta previa al

inicio del semestre y se les explica cuál es el propósito de la guía, los objetivos y en qué consiste.

Dentro de la Guía de trabajo, se especifican los documentos con los que cuenta el Programa Tutor, que básicamente consisten en: Formato del Reporte Sintético de los alumnos (apéndice K), el cual es un formato electrónico de registro de incidentes e intervenciones con padres, maestros y alumnos, el esquema de las rutas de seguimiento académico (Figura 5), la evaluación al tutor que se aplica a los tutorados, la descripción de las actividades a realizar con el alumno semanalmente (apéndice J), la ficha de identificación del alumno para inicio de semestre (apéndice L) y el reporte de desempeño académico (apéndice M).

Todos estos documentos sirven para registrar datos del alumno o permiten darles un seguimiento adecuado. Sin embargo, cabe señalar que existe libertad en la forma en que los tutores pueden llenar documentos como el Formato del Reporte Sintético, en donde el detalle de la información varía de tutor a tutor. También existe cierta libertad para pedir la intervención de las psicólogas en un caso en particular, ya que queda a consideración del tutor pedir soporte y orientación.

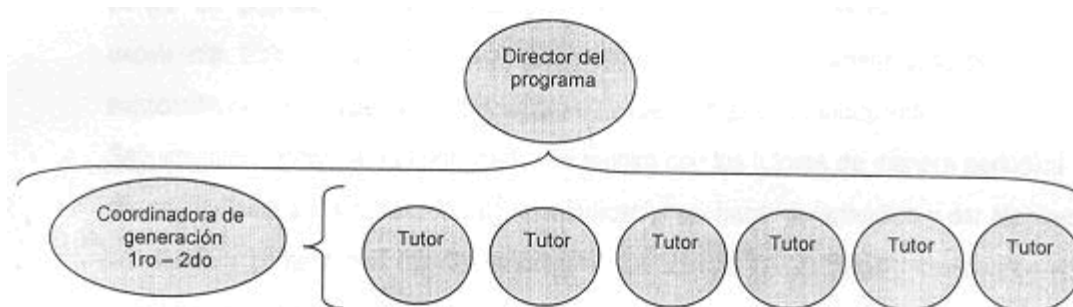
La Guía de trabajo para el programa tutor no es una política de calidad como tal, explica M.J. Gómez (comunicación personal, Agosto 23, 2006), sino que el objetivo es facilitar el trabajo de los tutores para mejorar el desempeño de los alumnos. Por tal motivo, la guía no establece una visión de futuro, aunque se espera que el programa sea más preventivo, que se puedan detectar situaciones con mayor facilidad y antes de que se presenten de manera crítica. El programa ya está posicionado y consolidado, por eso

se espera que sea mayormente preventivo, explica M.J. Gómez (comunicación personal, Agosto 23, 2006). Sin embargo, los tutores no tienen claro cuál es la visión de futuro del programa tutor, en la entrevista realizada (apéndice C), mencionaron que éste va enfocado a que todos los maestros del campus tomen un rol más activo en la tutoría de los alumnos o bien, que se fortalezca para ayudar a los alumnos que ingresan a la preparatoria a terminarla. No hubo respuestas que hicieran referencia a la prevención como estrategia de este programa.

Responsabilidad de la Dirección

El Director del CFH es quien se encarga de que el Programa Tutor funcione en toda su extensión, éste depende directamente de la Dirección del Campus Cumbres. Las psicólogas y los tutores dependen del Director del CFH. La Figura 7 muestra el organigrama de cómo está constituido el Programa Tutor para primer y segundo semestre.

Figura 7. Estructura del Programa de tutorío en Campus Cumbres



De “Estructura del Programa de tutorío en Campus Cumbres” de Programa Tutor. 2006. *Guía de Trabajo*. 2006 p. 4. Utilizada con permiso del autor.

Nota: Por coordinadora de generación debe entenderse a la psicóloga.

Para poder lograr los objetivos de la organización, en la Guía del tutor se definen las responsabilidades de cada uno de los actores del Programa Tutor (apéndice N). El Director del CFH es la persona más allegada a la Directora en el diseño y proceso del Programa Tutor, además, es el encargado de dar seguimiento, verificar documentos, establecer parámetros y realizar las acciones correspondientes para la mejora continua de este programa. Las personas que trabajan de cerca con los tutores son las psicólogas, ya que asesoran a los tutores sobre la forma en que pueden dirigirse en los casos que requieren especial atención. Además dan un seguimiento más cercano a los alumnos que por su desempeño académico han sido remitidos al programa de Vida, Visión y Acción (VIVA), el cual tiene por objetivo que los alumnos formen hábitos y desarrollen habilidades para tener un mejor desempeño académico. Es obligatorio en este programa asistir dos horas después de clases a las sesiones que ofrecen las psicólogas y en donde realizan ejercicios, laboratorios y tareas académicas, así como de conocimiento personal, organización del tiempo, etc.

La Dirección del CFH es también la encargada de garantizar que los tutores cuenten con la información necesaria para poder realizar su trabajo. Además, la Guía de Trabajo menciona que entre sus responsabilidades se encuentran el seguimiento del Programa Tutor, supervisar el desempeño de tutores y coordinadores, representar al programa fuera del campus y convocar a juntas que generalmente son antes de iniciar el semestre, durante los parciales y una al término del ciclo escolar en las cuales siempre se encuentra presente el Director del CFH y en su mayoría la Directora de la preparatoria.

Durante estas juntas, tanto el Director del CFH como la Directora del Campus, reiteran la importancia del programa tutor como pilar de los programas de retención de alumnado del Campus. A través de la observación que se hizo al asistir a una de las juntas de tutores (apéndice G), se corroboró que efectivamente se hace hincapié en la responsabilidad de los tutores y la importancia del Programa. Además, el 100% de los tutores, coincidieron en estar concientes de su responsabilidad.

Durante la junta, también se observó que tanto el director del CFH como la Directora del Campus realizaron avisos importantes concernientes al trabajo de tutorío, revisaron las políticas académicas, reflexionaron sobre el trabajo individual que se ha realizado hasta la fecha, se analizaron las encuestas que se les aplicarán a los alumnos, los tutores hicieron referencias a experiencias personales sobre tutorío, se identificaron necesidades de los tutores sobre capacitación y se aclararon dudas sobre casos específicos. También se les insistió sobre la comunicación con los padres de familia y la importancia de involucrarlos en la educación de los hijos.

Dentro del programa tutor se reconocen como partes interesadas, además de los alumnos, a los padres de familia y el Campus Cumbres en general. Los alumnos, sin embargo, son referidos como los actores principales en este programa, ya que es hacia ellos que está dirigido todo el servicio. La forma en que se detectan sus necesidades sobre el programa tutor es básicamente por medio de la experiencia del Director de CFH y de las psicólogas, quienes se encargan de generar los servicios que los alumnos necesitan.

No existe ningún procedimiento formal para conocer las necesidades de los tutoreados de nuevo ingreso, ya que como menciona M.J. Gómez (comunicación personal, Agosto 23, 2006) es muy difícil que los alumnos de nuevo ingreso propongan qué tipo de tutor necesitan para el siguiente semestre, la asignación de éste se basa en las necesidades administrativas de la preparatoria. Se procura que los maestros del programa bilingüe tutoreen estos grupos, así como los maestros de bicultural, que se enfoquen a los grupos de bicultural, esto con el propósito de que puedan responder a las necesidades de los alumnos en materia de asesorías, conocimiento del idioma, etc. También se hace una reflexión sobre lo que los padres o tutores han expresado de manera informal, los comentarios de los tutores en las juntas o bien de las necesidades que ellos perciben por su experiencia.

En la presentación a padres de familia al inicio del semestre enero-mayo 2006, se expusieron los siguientes como las funciones del tutor:

- Ser un enlace entre los estudiantes a su cargo, la Institución y los padres de familia.
- Conocer el desempeño académico de los alumnos y retroalimentarlos en relación al mismo.
- Apoyar a sus alumnos en el proceso de aprendizaje y en su formación integral a través de asesorías y motivación.
- Estar informado y atento a las actividades y el comportamiento del alumno de la preparatoria, y en caso necesario remitirlo a la instancia correspondiente.

- Apoyar a la escuela en algunas de actividades institucionales dirigidas a los alumnos.

Estos objetivos fueron revisados anteriormente por el Director del CFH y los tutores en una junta previa al inicio del semestre para asegurar que se comprendan y puedan ser transmitidos adecuadamente. En las entrevistas realizadas, los tutores coincidieron en conocer estos objetivos.

Los objetivos también son congruentes con la Misión 2015 implementada por el Tecnológico de Monterrey, ya que “finalmente son un medio para lograr los fines académicos que se enmarcan por la misión” (M.J. Gómez, comunicación personal, Agosto 23, 2006)

Tanto los psicólogos como los tutores, mantienen comunicación directa con el Director del CFH, que a su vez informa a la Dirección del Campus los avances y pormenores del Programa Tutor.

Generalmente, cuando se convoca a juntas o se debe hacer un anuncio importante, es el Director del CFH quien envía la comunicación a los maestros tutores, utilizando sobre todo el correo electrónico institucional, mismo que es revisado periódicamente por los tutores. Durante las entrevistas, todos los tutores mencionaron revisar su correo electrónico diariamente, sin embargo, uno de los cuatro entrevistados, dijo no recibir información por este medio y enterarse de avisos y juntas a último momento por teléfono.

Por lo general, la comunicación entre tutores se da en las juntas programadas por el CFH, o bien en el desayuno de final de semestre que se ofrece a los tutores en

agradecimiento a su trabajo. 3 de los 4 tutores entrevistados, dijeron buscar oportunidades para platicar con otros sobre su trabajo.

Sobre el funcionamiento del programa anteriormente descrito, no existe una revisión periódica o procedimientos formales que arrojen información sobre cómo fue el trabajo de tutorío el semestre anterior. Sin embargo, durante las juntas se recaba la información, se analiza y sobre ésta es que se establecen los cambios que se consideran necesarios.

Durante la junta a la cual se asistió (apéndice G), se observó que se hace una reflexión personal sobre el trabajo de tutorío ya realizado, posteriormente una reflexión grupal y a manera general, se hace un recuento del trabajo realizado hasta la fecha, además de tratar otros asuntos de tipo administrativos.

No existe un procedimiento formal para hacer comparaciones con servicios similares, a pesar de que en otras preparatorias del mismo sistema se tiene el programa, la forma en que éstas se observan no es esquematizada ni tiene formalidad. M.J. Gómez (comunicación personal, Octubre 17, 2005) menciona que hacer comparaciones entre los diferentes campus no resulta muy válido porque las condiciones de cada uno son diferentes, por ejemplo en tamaño.

De tal forma, que no existen procedimientos formales o que permitan hacer una revisión de los programas que cuente con validez y que puedan arrojar datos periódicamente para revisar el comportamiento del Programa Tutor.

Gestión de Recursos

El personal que realiza las funciones de tutorío es considerado importante por la Dirección, ya que uno de los objetivos más importantes de su labor, es contribuir en la eficiencia terminal del alumnado.

M.J. Gómez (comunicación personal, Octubre 17, 2005) explica que “los tutores son invitados porque demuestran un alto grado de compromiso con el Instituto”, se busca que el maestro genere empatía con los alumnos, misma que es una característica básica para poder desempeñar este rol, además, que tenga buena comunicación para poder establecer una relación sana con los alumnos y los padres de éstos. Debe tener madurez emocional para poder manejar los conflictos que se presenten y no tomarlos de manera personal. En general deben tener un perfil institucional para poder ejercer su labor de manera adecuada.

En cuanto a conocimientos académicos, los tutores no necesariamente son psicólogos o tienen alguna especialidad en humanidades o formación integral, sino que se busca que sean sensibles a las necesidades de los alumnos. Los tutores pertenecen a las direcciones académicas del Campus y tienen conocimientos en diferentes áreas, como por ejemplo, un de los tutores es ingeniera bioquímica, mientras que otras son licenciadas en relaciones internacionales.

En el Programa Tutor no existen parámetros establecidos de qué debe saber o cuáles son las competencias necesarias para que una persona sea tutor, es por medio de la observación del trabajo diario que se hacen las invitaciones para desempeñar esta labor.

Existen dos cursos que un tutor debe tomar: el Asesore, el cual tiene por objetivo “identificar y desarrollar habilidades necesarias para la aplicación de la asesoría y orientación educativa en adolescentes y jóvenes, mejorando así su desempeño personal y como profesional de la educación” (Asesore, 2005); y el curso El profesor como formador, que igualmente se dirige a desarrollar habilidades de tutoría en los maestros en general.

Sin embargo, ninguno de los dos son requisitos indispensables para ser tutor. M.J. Gómez (comunicación personal, Agosto 23, 2005) menciona que al pedir como requisito forzoso una capacitación, se puede inhibir el que alguien sea un muy buen tutor por un requisito administrativo o se puede contratar a alguien que lo tenga sin que necesariamente sea un buen tutor.

Según la entrevista realizada a los tutores (apéndice C), éstos mencionan que actualmente, el 100% de ellos ha cursado el Aseosore y el curso de El profesor como formador. La Dirección del Campus, a través de la Dirección Académica, mantiene un registro detallado de las capacitaciones no sólo en el área de tutoría de cada uno de los maestros, sino también en el área académica a través de un *Kárdex* (apéndice O). Esta información se encuentra actualizada y a disponibilidad de la Dirección y maestros para ser consultada en cualquier momento que se necesite.

Tampoco existe un procedimiento formal para verificar que las actividades del Programa Tutor se lleven a cabo por el personal calificado. Se espera que todos los tutores cuenten con los cursos básicos para que tengan los conocimientos necesarios, pero debido a que no son requisitos indispensables, sino que el trabajo depende mucho

de la intuición, no hay un procedimiento formal. De donde se recaba información sobre las competencias, es principalmente de los comentarios de los alumnos y padres de familia, del trabajo entre los tutores y los psicólogos, y de la observación del desempeño del tutor.

Los recursos materiales para el Programa se otorgan semestralmente por medio de la Dirección de CFH. La Dirección del Campus recibe un presupuesto de la VEM que posteriormente debe distribuir según las necesidades de cada departamento. Una vez que el Director del CFH recibe su presupuesto, debe distribuirlo adecuadamente entre las actividades de la dirección. No existe ningún plan o trabajo previo para el otorgamiento de los recursos para el Programa Tutor. M.J. Gómez (comunicación personal, Agosto 23, 2006) menciona que no hay muchas necesidades para cubrir económicamente con los tutores.

En general, necesitan una computadora, un espacio privado para dar entrevistas y acceso a Internet. Todo esto lo tienen por su trabajo regular, a excepción de un espacio privado para dar entrevistas, ya que los maestros de cátedra comparten un cubículo con otros tres maestros. En este caso, si el tutor requiere un espacio con mayor privacidad, el CFH lo puede conseguir. Cuentan también con apoyo técnico del Departamento de Informática en caso de que requieran asesoría u orientación en el uso de cualquier herramienta computacional o tecnológica.

En caso de que un tutor necesite algún recurso que sea diferente a los que se tiene estimado, se espera que de alguna manera haga llegar sus necesidades a la Dirección del CFH. También se espera que en la juntas los tutores expresen sus necesidades no sólo

materiales, sino también de capacitación, como hasta ahora se ha hecho y han resultado espacios como los de compartiendo experiencias, que son momentos en los que se reúnen profesores, tutores, psicólogos y directivos para compartir experiencias en el área docente, explica M.J. Gómez (comunicación personal, Agosto 23, 2006)

Durante la junta a la cual se asistió (apéndice G), se observó que los directores hacen preguntas a los tutores que permiten abrir espacios para interactuar y comentar experiencias en su labor de tutorio.

En general, las instalaciones del Campus se encuentran en buen estado. El Departamento de Conservación y Mantenimiento en conjunto con el Departamento de Aseo, que dependen de la Dirección del Campus se encargan de mantener las instalaciones físicas de la preparatoria en óptimas condiciones.

Realización del Producto

Es la Dirección del CFH la responsable del diseño, desarrollo, entrega y evaluación del Programa Tutor en la Prepa Tec Campus Cumbres, y es ésta quien debe de dar las condiciones para que todo el proceso se realice de manera correcta.

La planeación se dirige a cumplir con los objetivos descritos en la Guía de trabajo del tutor y para validar si está funcionando este programa se cuenta con la evaluación de medio término. Sin embargo, no se cuenta con métodos formales para realizar un análisis de necesidades establecida en esta parte del diseño y por ende, no existe un informe que contenga los puntos específicos sobre el cual fue hecho, lo que se espera obtener del diseño del programa y una manera formal de realizar mejoras continuas.

En la planeación del producto del programa tutor, se considera a el personal que fungirá como tutor, los alumnos que llegan a la preparatoria, los padres de familia, las actividades a realizar durante el semestre, los materiales para los tutores como manuales, expedientes, etc. y la capacitación que se les ofrece.

M.J. Gómez (comunicación personal. Agosto 23, 2006) explica que la forma en que se planea el Programa Tutor se basa en la experiencia que se tiene en la implementación de este programa y en las áreas de oportunidad detectadas en las juntas con los tutores, no existe un informe de análisis de necesidades formal.

La planeación del personal depende del número de grupos de nuevo ingreso y si éstos son del programa bilingüe o bicultural. En el segundo semestre, se toma en cuenta a parte de esto, si existe alguna necesidad específica de un grupo para asignarle un tutor, pero en general, la asignación es aleatoria.

En general, no existe un proceso formal de revisión del diseño y desarrollo del Programa Tutor, se basa en la experiencia de los directivos, comentarios que ser realizan en juntas por parte de los tutores, comentarios de padres de familia o en entrevistas con alumnos. Por tal motivo, no existe tampoco un procedimiento formal para la validación del diseño y desarrollo del Programa Tutor.

En cuanto al servicio que se ofrece, éste es indiscriminado a todos los alumnos de primer y segundo semestre. Durante el primer parcial del primer semestre se da un tutorio general para detectar casos de alumnos que requieran atención especial. A partir del segundo parcial se le da un seguimiento más cercano a los alumnos que reprobaron una o dos materias. Los estudiantes que tienen tres o más materias reprobadas, deben

asistir a los talleres de apoyo y el tutor trabaja más de cerca con las psicólogas para dar la orientación pertinente.

Si un estudiante requiere atención especial por alguna condición en particular, por ejemplo dislexia, son los padres de familia los que deben acercarse al tutor para hacérselo saber y éste, posteriormente, notifica al CFH para darle el seguimiento necesario al alumno. De igual forma, si existe información relevante que llega primero a las psicólogas, éstas se comunican con el tutor para tomar las medidas necesarias para apoyar al alumno de la manera más conveniente.

Si las psicólogas o el Director del CFH consideran necesaria alguna constancia, estudio o papelería adicional para documentar el caso, ésta se pide a los padres del alumno y se archiva en Dirección, en caso de que lo consideren pertinente, el tutor guarda copia en sus archivos también.

Como apoyo en el proceso de tutoría, aparte de los expedientes físicos que se le da a cada tutor al inicio del semestre con información del alumno, existe información disponible en la red, para facilitar su localización e información general como horario del alumno, bachillerato al que pertenece, materias que cursa y claves académicas, salones, maestros y correos electrónicos de cada uno (apéndice P).

También se cuenta con el apoyo del Portafolio Electrónico, que es un espacio en donde los alumnos suben trabajos, fotografías e información personal que el maestro tutor puede utilizar para conocerlo mejor, aunque éste no es de uso exclusivo del programa de tutorío y se considera un espacio personal del estudiante.

Durante el semestre en curso, los tutores son responsables de llenar los formatos para el registro de entrevistas que son proporcionados por el CFH. El 11, corresponde al formato electrónico utilizado, aunque 2 de los 4 tutores entrevistados dijeron utilizar otra forma de registro. 2 de 4 también dijeron registrar todas las interacciones con sus alumnos y 3 de 4 mencionaron registrar todas las interacciones con los padres.

Al finalizar el semestre, éstos son entregados dentro de los expedientes de cada uno de los alumnos a la Secretaria del CFH, quien organiza la información y la transfiere al Director del CFH. La información que los tutores recopilan es revisada únicamente al finalizar el semestre.

Para conocer cuál es el estado de algún servicio en especial que se esté dando, las psicólogas o el Director del CFH se dirige personalmente con los tutores, quienes pueden proporcionar información de algún alumno, la comunicación con sus padres y todas aquellas actividades que se hayan realizado en apoyo a su desempeño escolar.

La forma en que el CFH se asegura de que existe un trato respetuoso entre los tutores y las partes interesadas, es por medio de la evaluación del tutor de mediados del semestre y por los comentarios de alumnos y padres de familia. De igual forma se revisa que el nivel de competencia sea el adecuado para resolver cualquier situación actual o futura.

Medición, Análisis y Mejora

Para el Programa Tutor, es fundamental que los tutores presten un buen servicio a los alumnos y los padres de familia, por lo que existen algunas formas de valorar y

medir que esto suceda según las expectativas que se tiene, aunque la mayor parte de la información se recibe por medios no formales como comentarios de padres de familia, alumnos y los mismos tutores.

El único medio formal para evaluar la satisfacción de los alumnos, es básicamente la evaluación a mitad de semestre anteriormente mencionada. Ésta mide la relación que existe entre el tutorado y el tutor a través de preguntas como “mi tutor(a) me conoce y me da un trato personal”. También se mide el grado de disponibilidad del tutor al cuestionarles si “mi tutor(a) es una persona en la que puedo contar para que me asesore en aspectos académicos y personales”. La actitud de los tutores es valorada con preguntas como “considero que mi tutor(a) es un modelo de los valores del tec (respeto, justicia, responsabilidad)...”.

Los alumnos tienen que responder a cada una de las 11 preguntas asignándoles un valor de 1 cuando están totalmente de acuerdo y 5 cuando están totalmente en desacuerdo. Además, tienen espacio para hacer comentarios y sugerencias a los tutores.

Esta encuesta fue aplicada por primera vez durante el semestre enero-mayo de 2006 y la información fue estudiada por el CFH. A partir de los resultados obtenidos, se les dio retroalimentación a 4 de 7 tutores y se archivó para tenerlas de referencia futura.

Otra evaluación es la Encuesta de Opinión de Alumnos del Sistema (ECOAS) (apéndice Q), sin embargo están dirigidas a evaluar el desempeño de los profesores, no del tutor, aunque a través de las preguntas que se hacen se puede conocer la labor del tutor en la clase de Calidad de Vida. La información de las ECOAS es analizada por los directivos del Campus, Directores de Departamento y el maestro evaluado.

Sobre la labor diaria del tutor, o auditorias internas, no existe ningún método formal para verificar que cumpla regularmente con sus obligaciones como entrevistar a los alumnos, darles las hojas de asesoría a quienes lo requieran, hablar con los padres de familia, etc., sino que esto es evaluado mediante dos vías principales: la confianza a los tutores y los comentarios a los alumnos. Generalmente esto sucede en pláticas informales, en las juntas o bien, a través de reflexiones escritas que en ocasiones aplica el CFH (apéndice R).

Los indicadores para saber que un tutor realizó bien su labor y cuidó detalles en la documentación son el número de alumnos condicionados y los casos de atención identificados, ya que si llega un caso al CFH y el tutor no lo conocía, habla de que le faltó realizar bien su trabajo, explica M.J. Gómez (comunicación personal, Agosto 23, 2006). En general, para el trabajo de los tutores no existen medibles formales, aunque se revisa el índice de eficiencia terminal y esto puede arrojar datos de cómo está funcionando el trabajo de los tutores. También se puede revisar el número de correos electrónicos o casos detectados, pero no se lleva un registro formal, comenta M.J. Gómez (comunicación personal, Agosto 23, 2005)

Otra herramienta no formal para realizar seguimiento de la labor del tutor, es la forma en que el maestro entrega los expedientes, ya que como menciona M.J. Gómez (comunicación personal, Agosto 23, 2005), si un tutor no tiene comentarios en los expedientes, tiene poca información registrada o no conoce la situación de algún alumno, entonces se puede deducir que no ha estado cumpliendo con su trabajo.

En cuanto al producto no conforme, tampoco existe un procedimiento formal para obtener información sobre éstos, darles seguimiento o documentarlos. Generalmente cuando un alumno o padre de familia no está conforme con el servicio prestado por el tutor, sus comentarios los hace saber al CFH o a las psicólogas. Sin embargo, esta información sirve de manera muy particular y no se documenta o utiliza para hacer una mejora continua.

Sobre el análisis de datos, tampoco existe un procedimiento formal para hacerlo. La información que se recopila generalmente es estudiada por el Director del CFH, se le hace saber a la Directora del Campus y en casos particulares se toman medidas sobre ese asunto. Sin embargo, no se utilizan diagramas, gráficas o cualquier otro tipo de método de análisis para evaluar el progreso del Programa Tutor en general.

La mejora continua se basa entonces, en la experiencia de los directivos. Los cambios que se implementan son una respuesta a los datos que se recopilaron por alguna de las encuestas o por comentarios de padres de familia, alumnos, maestros o tutores. Sin embargo, no existe un procedimiento formal para realizar acciones correctivas en planeación, implementación o resultados del Programa Tutor.

Capítulo 6

Análisis de los Resultados

Para analizar los resultados, se hace un contraste entre los datos obtenidos y la información presentada como literatura relevante, utilizando el IWA 2 como modelo de la calidad, por lo que se seguirá una secuencia igual a la de los capítulos anteriores y también se dividirá éste conforme el IWA 2.

Este es el primer acercamiento del Programa Tutor con el IWA 2, es decir, no fue diseñado ni ha sido administrado tomando en cuenta este sistema de gestión de la calidad, sino que ésta será la primera vez que se analiza bajo esta perspectiva.

El Tutor de primer .y segundo semestre de la Prepa Tec Campus Cumbres, tiene como función principal ofrecer atención personalizada a los alumnos que ingresan a la preparatoria para facilitar que se integren a la vida de la institución, orientarlos en su formación integral y darles seguimiento en su desempeño académico. Por lo tanto, ejerce las funciones entendidas como asesor, mentor y consejero planteadas en la revisión de la literatura. El tutor utiliza su experiencia y competencia para conocerlos y detectar situaciones críticas, y de ser necesario remitirlos a los diferentes programas de apoyo con los que cuenta la preparatoria.

La calidad en el Campus está unida a la del Sistema ITESM, encaminada a lograr los objetivos de la misión 2015, que menciona la formación de personas íntegras, éticas, con visión humanística y competitivas internacionalmente, entre otras características. El ISO 9001-2000 es una estrategia utilizada para la implementación de la calidad en los planteles educativos y ésta se basa en el IWA 2, que consiste en un manual de trabajo

que proporciona lineamientos para ofrecer productos educativos de calidad mediante la implementación de un sistema de gestión de calidad eficiente.

De esta forma se tienen mejores resultados en el indicador de eficiencia terminal, entendido según la revisión hecha anteriormente, como el índice de retención de alumnos desde que inician hasta que terminan su educación en la preparatoria y las estrategias realizadas para hacer más eficientes los servicios prestados con este fin.

Por lo tanto, el Programa Tutor, se apoya en estrategias administrativas para evitar la deserción, la cual es considerada un problema administrativo que impacta en los indicadores de la preparatoria.

El IWA 2 tiene como objetivo encaminar a las instituciones educativas para dar servicios educativos de calidad al implementar un sistema de gestión de calidad eficaz en una organización educativa completa o bien en uno de sus procesos, en este caso el Programa Tutor de la Prepa Tec Campus Cumbres.

A través de la revisión de la literatura, se detectaron otros esfuerzos realizados por instituciones educativas en el uso de estrategias como el método de análisis de McCann (citado por Woldt, 2002) o bien, el QUEST utilizado por el Pensacola Junior Collage (2002), sin embargo, se considera que el IWA 2, al ser un manual que apoya la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000, es más completa y cumple con requisitos estandarizados a nivel mundial.

Enfoque Basado en Procesos

El IWA 2 considera un proceso a las actividades que utilizan recursos, tienen entradas y se gestionan para finalmente transfórmalos en resultados, de tal forma que el Programa Tutor puede considerarse como tal, ya que se identificó como entrada la información para su organización y la salida es el servicio que ofrece para facilitar la integración de los estudiantes a la preparatoria, orientarlos en su formación y hacer un seguimiento en su desempeño. Se considera que estos objetivos se encuentran bien establecidos y son coherentes con el enfoque que se le quiere dar al Programa Tutor.

El *enfoque basado en procesos* al que hace referencia la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 menciona además, que se debe de identificar las interrelaciones que este proceso tiene para conocer cómo afectan éstas al resto de los procesos y al resultado del servicio. En el Programa Tutor, se tienen claro los tres procesos en los que consiste el procedimiento completo: la invitación a tutores, la prestación del servicio, entrega y manejo de papelería. Sin embargo, se considera que a pesar de estar claras las interrelaciones, en la práctica se observa que la falta de procedimientos establecidos, en ocasiones no permite que se lleve una administración eficiente del trabajo que de cómo resultado información que pueda ser analizada y revisada para mejorarse.

Objeto y Campo de Aplicación

La norma fue creada para aplicarse en organizaciones educativas que proporcionan productos educativos en toda la organización o en un proceso

determinado, por lo tanto, puede aplicarse ésta al Programa Tutor por la naturaleza del mismo y sus objetivos.

Referencias Normativas

El IWA 2 menciona que esta normativa debe estar de acuerdo con la Ley General de Educación, los reglamentos y la normatividad que existe en el área de educación. En el estudio de campo, el Director del CFH mencionó que no existe ningún reglamento de servicio de tutoría para adolescentes.

Por lo tanto, se realizó una intensa búsqueda sobre reglamentos o leyes estatales o federales sobre el tema y no se encontró ninguna información. Actualmente, no existe reglamento ni ley en México que de las bases legales para proporcionar un servicio de este tipo a los estudiantes.

A través de la investigación realizada, se detectó que en Estados Unidos existen esfuerzos importantes de algunos de los estados por regular los servicios en cuestión de tutoría, como en Texas, a través de la Agencia de Educación de Texas (TEA, por sus siglas en inglés) a través del estudio realizado en 1996.

Términos y Definiciones

El IWA 2 considera procesos a los servicios administrativos o formas de apoyo o evaluación y menciona, entre otras, los servicios de apoyo en los procesos de enseñanza-aprendizaje que tengan como objetivo cumplir con los planes de estudio y apoyar a los estudiantes a terminar su vida escolar dentro de la institución. El Programa Tutor cabe

dentro de la categoría de servicios de apoyo para el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que todos los esfuerzos realizados por el CFH van dirigidos a detectar necesidades del alumno para brindarle el apoyo necesario para que finalmente pueda concluir su etapa preparatoria en esta institución. La Tabla 4 hace una comparación de los términos y definiciones dados por el IWA 2 y los encontrados en el Programa Tutor.

Tabla 4. Términos y definiciones. Comparativa IWA 2- Programa Tutor

Término	Definición utilizada en la norma NMX-CC-9000-IMNC-2000	Aplicado a la Prepa Tec
Cliente	Organización o persona que recibe un producto	El alumno
Parte interesada	Persona o grupo que tiene interés en el desempeño o el éxito de una organización	La Prepa Tec Campus Cumbres como parte del Tecnológico de Monterrey
Proceso Educativo	Proceso que da por resultado un producto educativo	El proceso para dar el servicio del programa tutor.
Producto educativo	Producto relacionado con la educación	Facilitar la integración de los alumnos en la vida de la preparatoria, ofrecer orientación para su desarrollo integral y efectuar seguimiento en el desempeño académico.
Organización educativa	Organización que provee un producto educativo	Campus Cumbres
Educador	Persona que entrega un producto a los educandos	Maestro tutor.

Sistema de Gestión de la Calidad

El IWA 2 menciona que es un requisito identificar la parte de la organización a la que se aplicará el sistema de gestión de calidad, el cual puede ser un proceso o recurso que asegure calidad educativa. Por lo tanto, el Programa Tutor cabe dentro de estos parámetros, y reconoce que está compuesto por los procesos de invitación a tutores, el trabajo de tutorío y el manejo de papelería. En este punto, se considera que el Programa Tutor tiene bien definidos cuáles son los procesos y la forma en que todos ellos se interrelacionan.

El IWA 2 habla sobre la importancia de documentar procesos y acciones para posteriormente poder analizarlos y realizar las mejoras necesarias que se identifiquen, y es responsabilidad de la organización proveer estos mecanismos. Además se debe contar con un Manual de la Calidad que describa el alcance del sistema de gestión de la calidad, los procesos, interacciones, etc.

El Programa Tutor cuenta con el documento llamado Guía de Trabajo, el cual es un buen comienzo para establecer las responsabilidades y guiar el trabajo del tutorío, sin embargo es necesario la creación de un Manual de la Calidad que cumpla con los requisitos establecidos en el IWA 2. La Tabla 5 hace una comparación de lo que puede tener un Manual de la Calidad según el IWA 2, lo que existe en la Guía de Trabajo.

Tabla 5. Manual de Calidad y Guía de trabajo para el tutor

Manual de Calidad	Guía de Trabajo
Alcance	No se especifica cual es el alcance del Manual ni de qué forma este programa se interrelaciona con el resto de la preparatoria, los objetivos generales de la misma y del Tecnológico de Monterrey.
Terminología y definiciones del Programa Tutor	No existe una referencia sobre los términos importantes que un tutor debe conocer.
Competencias de los tutores	Existe un apartado de características del profesor tutor, pero no hace referencia a los conocimientos que se deben tener.
Política de calidad	No se establece una política de calidad como tal
Estructura del Programa	✓
Responsabilidades	✓
Procedimientos	Existe una base general sobre los procedimientos del tutorio, pero no sobre la forma en que se debe registrar la información de los tutorados.
Documentos y disponibilidad	Existen documentos como el Reporte Sintético, la Evaluación del tutor, Actividades a realizar y Ficha de Identificación, sin embargo no se especifica el uso y la disponibilidad de cada uno, además de que existen procesos que no están documentados.
Indicadores	No existe un apartado de qué indicadores son importantes para medir el desempeño del tutor y de los tutorados.
Mejores continua	No existe un apartado que mencione la forma en que se realizará la mejora continua.

El beneficio principal de hacer un Manual de la Calidad en el Programa Tutor, sería contar con un instrumento de trabajo que guiara los esfuerzos de los tutores en una misma dirección. Mediante un Manual de la Calidad se sientan las bases para que todos los involucrados sepan de qué se trata el programa, cómo se realiza, qué se espera y con qué documentos cuenta.

El IWA 2 menciona también que los documentos deben estar vigentes, actualizados y disponibles para su uso, además, es muy importante el proceso de la edición, revisión y aprobación. El control sobre los registros es básico para tener información disponible.

Dentro de la Guía de trabajo se cuenta con documentos como la Ruta de seguimiento académico (Figura 5) y Actividades a realizar con el alumno (apéndice J), los cuales son fuentes importantes para guiar el trabajo del maestro tutor, especialmente el segundo, que semana tras semana indica qué actividades deben de realizarse. Sin embargo, no existe monitoreo alguno de que efectivamente el tutor cumpla con el trabajo mínimo necesario para asegurar un servicio de calidad a cada uno de sus tutorados.

En cuanto a los documentos de registro, el Reporte Sintético ofrece una forma sencilla de monitorear el trabajo con los alumnos, sin embargo, queda de nuevo la puerta abierta a que los tutores lo utilicen correctamente, y no existe una verificación periódica, que podría ser mensual o bimestral, para asegurar que se estén realizando las anotaciones correctamente.

Los controles internos para la verificación del uso de los documentos de una manera adecuada son importantes para asegurar que realmente se genere y registre la información que se necesita, así como asegurar que se tenga información útil para la operación eficaz y el seguimiento de los mismos. Hiebert (1994) planteó la importancia del establecimiento de registros, el seguimiento al trabajo individual y la documentación de los procesos como una forma de estandarizar y tener mayor control del tutorío incluso antes del IWA 2, lo que señala la detección de estas necesidades como parte fundamental para en la prestación del servicio.

Se debe considerar que la falta de controles de una parte, afecta el resto del programa, por ejemplo, una selección de maestros que no tiene definidas las competencias reales del trabajo, afectará la realización del siguiente paso, que es la implementación del Programa Tutor. El beneficio principal de estos controles, será asegurar información más completa y útil, además de un servicio con mayor calidad para los alumnos.

Responsabilidad de la Dirección

Uno de los puntos considerados de gran importancia dentro del IWA 2, es el referente al compromiso de la Dirección, ya que es la responsable principal de asegurar el buen funcionamiento de la organización o programas.

El Director del CFH comenta que el compromiso de la Dirección con el Programa Tutor es fundamental y que ésta se demuestra constantemente al proporcionar los medios para que funcione correctamente, además de que procura estar presente en las

juntas y en éstas comenta a los tutores la importancia de su trabajo. La percepción de los tutores sobre el compromiso de la dirección, muestran que se ha hecho un excelente trabajo al dejar en claro su interés y su compromiso con el Programa.

El IWA 2 menciona que es la Dirección la responsable de identificar las necesidades y expectativas de los clientes, para darles un servicio que las cumpla. Sin embargo, en el Programa Tutor, no se cuenta con procedimientos formales para identificar las necesidades que se tuvieron por parte de los alumnos o padres de familia para diseñar el servicio, sino que se basó en la experiencia del Director del CFH, quien menciona que es difícil hacer una encuesta a los nuevos alumnos sobre qué características les gustaría que su tutor tuviera una vez que ingresaran a la preparatoria, sin embargo, se considera importante que los futuros alumnos participen de una manera formal, en la definición del perfil del tutor para validar que aquello que se propone por la experiencia del CFH, vaya de acuerdo a lo que los beneficiarios principales necesitan.

De igual forma, es importante la participación de los padres de familia para validar que los servicios que el tutor ofrece, sean también los que ellos necesitan, de lo contrario, establecer medidas para empatar lo que los beneficiarios solicitan y la institución ofrece.

La ganancia principal de esta modificación, será validar la experiencia que se tiene con información real que permita hacer un estudio de los servicios que se dan. Además, permite tener información más cercana de lo que los beneficiarios necesitan.

La dirección es responsable de establecer las políticas de la calidad, que estén alienadas con los propósitos generales de la organización y claramente definidas. En la

investigación realizada por Schmidt et al. (2001) en Carolina del Norte, se concluye sobre la importancia del establecimiento de objetivos, roles, evaluación, etc. de una institución como parte fundamental para la mejora continua.

En el caso del Programa Tutor, las políticas de calidad no están establecidas como tal. Existen objetivos a lograr y éstos están enfocados a la función que el tutor tiene con respecto al alumno y los padres de familia, y se considera que van de acuerdo a los objetivos de la preparatoria y la misión 2015 de la Institución.

El IWA 2 establece que parte de las responsabilidades de la alta dirección es planear objetivos que puedan ser medibles y que sean pertinentes con las actividades que se tienen en el sistema de gestión de la calidad.

Al respecto, se sugiere que, a parte de que la Dirección establezca políticas de calidad claras que definan exactamente lo que se busca con el servicio de tutorío, se deben de diseñar medibles que vayan acorde y arrojen información sobre la forma en que el tutor está desempeñando su labor. El beneficio será encaminar el trabajo de los tutores hacia un fin bien definido con posibilidades de ser revisado, lo que se traduciría en un servicio de mejor calidad.

El IWA 2 habla también sobre la responsabilidad de la Dirección de definir la estructura del Programa Tutor, quiénes son los actores, cuáles son sus responsabilidades y cómo se desarrolla el proceso. En la Guía de Trabajo del Programa Tutor se establecen estos puntos con claridad, y se puede encontrar información detallada de cómo esta estructurado el programa y las responsabilidades de cada uno de los actores involucrados.

Se menciona en el IWA 2 que es responsabilidad de la dirección establecer la forma en que se desarrollará el proceso del tutorío, y al respecto, también se encuentran directrices específicas en los documentos de Rutas de seguimiento y Actividades a realizar con alumnos, documentos incluidos en la Guía de Trabajo. En éstos, los tutores pueden encontrar lineamientos de qué hacer semana tras semana para un buen desempeño de su trabajo.

El IWA 2 propone que se designe a una o varias personas encargadas de la revisión constante de la implementación de la norma. En el caso del Programa Tutor, no existe esta porque no se ha trabajado todavía con este modelo, pero sería conveniente que hubiera un encargado que tomara la responsabilidad de monitorear que se esté implementado un sistema de gestión de la calidad de la manera correcta y de forma calendarizada.

Otra de las responsabilidades de la Dirección es el de preestablecer parámetros que estén en actualización constante y que aseguren que se revisa el programa de manera periódica y acertada. Al respecto, se encuentra que el Programa Tutor cuenta únicamente con un tipo de evaluación formal que arrojan información sobre el desempeño del tutor, la Evaluación del tutor que se aplica a los tutorados a mediados del semestre y que mide la relación del Tutor con el alumno.

La información de la Evaluación es revisada por el Director del CFH y da retroalimentación a los tutores sobre la misma. Sin embargo, no existe una evaluación formal para verificar si el tutor está desempeñando su labor correctamente en cuanto a la administración del Programa Tutor. Falta establecer medibles con respecto a la forma y

la periodicidad en que el tutor registra las interacciones con los alumnos, padres de familia y maestros, ya que ésta es una fuente importante de información para un mejor monitoreo de los alumnos.

Sobre la comunicación que debe existir, el IWA 2 propone los niveles horizontales y verticales. En el caso del Programa Tutor, estos dos niveles se combinan y el Director del CFH es el encargado de generar este proceso. En el primero la comunicación fluye entre los diferentes niveles, director, psicólogas y tutores. En el segundo entre las personas de un mismo nivel.

El CFH menciona que es su responsabilidad comunicar a los tutores su función, la importancia de la misma y la repercusión de su trabajo en el funcionamiento global de la preparatoria. También comenta que los espacios de interacción de entre los tutores y la dirección son las juntas, que generalmente son convocadas por el CFH y se avisa a través de correos electrónicos.

El IWA 2 también menciona la importancia de asegurar que los mensajes se reciban correctamente, sin embargo en el Programa Tutor no existen mecanismos formales para asegurar ésto, sino que se basan en la suposición de que los tutores están recibiendo los mensajes enviados como se espera.

Al respecto, se propone diseñar un proceso que arroje información sobre la forma en que se da el proceso de comunicación desde el aviso de las juntas hasta la recepción del mensaje, ya que como mencionan algunos tutores, esto no siempre es efectivo. El beneficio que se obtendrá del mismo, es asegurar una comunicación efectiva y un mejor trabajo de tutorio. Actualmente, la dirección hace énfasis de la importancia de este

trabajo, sin embargo, no se toman las medidas necesarias para asegurarse que el mensaje llega como se espera y se trabaja conforme a éste, solo se asume que sucede.

Es responsabilidad de la Dirección el establecimiento de una visión a futuro que dirija los esfuerzos de todos hacia los mismos objetivos, por lo tanto, debe estar definida de manera clara por la dirección y debe ser entendible por todos los tutores.

Actualmente, el programa tutor se percibe en un futuro haciendo más énfasis en lo preventivo, según el Director del CFH, pero no está establecido de manera formal, además la percepciones de los tutores no necesariamente está alineadas en este sentido, sino que se manifiestan diferentes opiniones.

El IWA 2 establece que también es responsabilidad de la alta dirección revisar el sistema de gestión de la calidad que se establezca para hacer acciones correctivas y preventivas. Algunas estrategias pueden ser de estudios con otras universidades, acciones de seguimiento a alumnos que hayan estado en el programa y establecer parámetros para la mejora continua.

Para el Programa Tutor no existen revisiones periódicas establecidas o procedimientos formales para hacer estas mejoras. El Director del CFH menciona que se detectan áreas de oportunidad por comentarios de los mismos tutores, alumnos y padres de familia. Tampoco se hace un estudio comparativo. Sin embargo, sí se les da un tipo de seguimiento a los alumnos una vez que terminan el programa tutor de segundo semestre, ya que en tercero entran a una nueva etapa que es similar, aunque no tan personalizada.

Se recomienda al respecto, formalizar la retroalimentación de las labores realizadas al finalizar el semestre, en donde se establezcan qué es lo que se quiere medir y cómo se quiere medir. También organizar un estudio para revisar cuáles son las estrategias utilizadas por otras preparatorias. Se puede aprovechar la interacción que se da entre Campus del Sistema para compartir información y revisar si alguna política pudiera ser aplicadas al Campus Cumbres. De esta forma, el beneficio que se obtendrá será un proceso de mejora continua fundamentada y con posibilidades de obtener información para transformarla en conocimiento.

Gestión de Recursos

La forma en que una organización destina recursos tanto materiales como humanos a un proyecto impacta de manera directa en el desarrollo de éste. El IWA 2 menciona que éstos deben de asegurar que el programa funcione de manera correcta y tener como principal objetivo la satisfacción del cliente.

Con referencia a los recursos humanos, el IWA 2 propone contar con un sistema de gestión de personal que garantice la competencia del personal y su constante mejoramiento. Menciona como puntos importantes: hacer acciones sistemáticas para detectar necesidades de competencia y determinar necesidades de formación, para asegurar una operación actualizada de los docentes y el mantenimiento de los registros de competencia del personal.

En el Programa Tutor la gestión del personal es muy flexible y se basa generalmente en la experiencia del Director del CFH con la aprobación de la Dirección.

Cuando se hace el análisis de los tutores que invitarán para participar en el Programa Tutor, no se necesita tener los curso de capacitación dirigidos a éstos, los cuales son el Asesore y el Curso de el profesor como tutor, sino que se invita a los tutores por sus características personales como compromiso con la institución, relación con los alumnos, etc.

El argumento del Director del CFH para no imponer como requisito la capacitación para poder realizar esta actividad, se basa en que existen personas que tienen cualidades natas para tratar con adolescentes y en cambio, se le podría dar el puesto de tutor a alguien que reúne los requisitos, pero que no tiene las características de personalidad que se requieren.

Sin embargo, se considera importante que todos los tutores tengan la capacitación correspondiente y que el trabajo de tutorio no sea meramente empírico. Si es verdad que no se pueden establecer parámetros rígidos para hacer invitaciones de tutorio, se considera necesario establecer un período de tiempo razonable para que todos los tutores tomen la capacitación correspondiente. Con una estandarización de cursos, se tendría como beneficio mayor profesionalización en los servicios. También se detectó que los cursos se enfocan a desarrollar habilidades personales, pero no hay capacitación sobre administración del trabajo de tutorio.

La propuesta en este sentido es hacer una capacitación sobre la forma en que se deben mantener los registros y la importancia de los mismos, ya que se obtendría como resultado un mejor desempeño administrativo de cada uno de los tutores.

Otro de los puntos importantes en la gestión de recursos humanos, es la detección de necesidades de competencia. Actualmente no existe un procedimiento formal para detectar las necesidades de competencia de los tutores, sino que la Dirección espera que éstas surjan durante las juntas. Debido a que la capacitación es fundamental para que el tutor realice su trabajo de manera adecuada, se considera necesario establecer un formato que permita registrar las necesidades de competencia y de esta forma poder ofrecer cursos acorde a lo que se pide. El beneficio se observaría, en que los tutores participarían más activamente en la reflexión sobre lo que necesitan saber y habría mayor facilidad de dar seguimiento a lo que están requiriendo. Además, se reflejaría en una mejora en el servicio, ya que se tendría un personal que asegure tener mayor competencia y mejor capacitación tanto para prestar el servicio de los alumnos como para administrar de manera personal su trabajo.

Sobre los formatos de registro de competencia académica, éstos se mantienen a través de la Coordinación Académica, la cual lleva un seguimiento mediante un *Kardex* de cada uno de los maestros tutores con todas las capacitaciones que han tenido, ya sea en el área de tutoría o académica.

El IWA 2 hace referencia también a la gestión de necesidades materiales y menciona que se deben detectar éstas para satisfacerlas y dar un servicio de calidad. El Programa Tutor no requiere de grandes inversiones, según el Director del CFH. En general, lo que necesitan es un espacio adecuado para realizar las entrevistas con padres de familia y alumnos, una computadora, acceso a la red y en algunas ocasiones papelería. Todas estas necesidades están cubiertas por el Departamento Académico al

cual pertenece cada uno de los tutores, ya que éstos son los encargados de proporcionar un espacio y herramientas necesarias para realizar el trabajo docente.

Los maestros de cátedra han expuesto en juntas de tutores, que en ocasiones es difícil dar entrevistas en cubículos compartidos por la privacidad que se necesita cuando se habla con un alumno o un padre de familia. Al respecto, el CFH ha localizado espacios que pueden ser reservados para que esto no sea un problema en la calidad del servicio que se ofrece.

Sobre el mantenimiento y limpieza de la infraestructura, la Dirección del Campus mantiene un control eficaz del Departamento de Conservación y Departamento de Aseo y Jardines, por lo que no representa problema alguno esta área. Además, se tiene como ventaja que el Campus es relativamente nuevo y las instalaciones por lo general están bien conservadas. En cuanto al apoyo técnico para uso de computadoras o cualquier otro recurso, la preparatoria cuenta con Departamentos encargados de dar apoyo a los tutores.

Realización del Producto

El IWA 2 menciona que la institución educativa tiene la obligación de la planeación del producto en todas sus etapas: diseño, desarrollo, entrega y evaluación. En la realización del producto, este manual menciona que debe de enfocarse a la satisfacción del cliente y que se debe proveer todas las condiciones para lograrlo, como instalaciones en buen estado, asegurar una comunicación receptiva entre individuos y organización, trato respetuoso y dar servicios por personal calificado.

Es la Dirección del CFH la responsable del diseño, desarrollo, entrega y evaluación del Programa Tutor en la Prepa Tec Campus Cumbres, y debe de dar las condiciones para que todo el proceso se realice de manera correcta.

Para realizar el producto, la Dirección se basa en lo que su experiencia le indica que los alumnos y padres de familia requieren. Al respecto, la preparatoria cuenta con instalaciones de primer nivel, y supone que la comunicación entre las partes se dé de manera favorable y respetuosa, aunque no se tengan medibles formales para asegurarlo. En cuanto a los servicios prestados, la dirección supone que todos sus tutores pueden dar un servicio de calidad y esto lo miden a través de las encuestas de medio término.

Sobre el producto, el IWA 2 menciona que debe estar de acuerdo al propósito con el que fue diseñado y asegurar que vaya en dirección a la realización de los objetivos, así como tener evaluaciones que realmente indiquen si éstos fueron alcanzados. En el Programa Tutor se observa que se tiene claro qué es lo que se ofrece y se establecen los objetivos en la Guía de Trabajo, además, éstos son coherentes con el propósito final del programa que es una eficiencia terminal máxima y contribuir a la formación de estudiantes según la misión 2015.

Sin embargo, no existe una evaluación que establezca el trabajo del tutorío relacionado directamente con la continuidad del alumno en la preparatoria, es decir, no se han realizado estudios sistemáticos que relacionen la labor de un tutor con la continuidad del estudiante y su relación con la eficiencia terminal. A pesar de que se cuenta con una encuesta de medio término, falta planear, basándose en estos resultados, cómo se puede transformar esta información en mejora continua.

Al respecto, se propone un indicador que estudie la relación entre tutor y número de alumnos que continúan en la preparatoria el siguiente semestre. Con este tipo de datos se puede tener como beneficio, detectar si existe algún problema de seguimiento con un tutor y un grupo de alumnos que se dé de baja. El beneficio principal de esta acción, sería establecer una relación en donde se pueda observar y monitorear la eficiencia del trabajo de los tutores.

El IWA 2 habla sobre realizar análisis de necesidades para generar las entradas del proceso. Menciona que debe contener el porqué de la selección de información como medio para mejorar el desempeño, en este caso de los tutores, así como las diferencias que existen entre lo que se requiere y lo que se tiene, para identificar cuáles son las diferencias en el diseño del programa y por último la forma en que se eliminarán estas brechas.

Además, se debe incluir datos sobre la población a la que va dirigido el programa, acciones preventivas y cambios que afecten los objetivos del mismo. A pesar de que la Guía de Trabajo menciona cuáles son las necesidades que se tienen en el Programa Tutor y basándose en esto se han establecido cuáles son los objetivos en el diseño del proceso, falta verificar que las entradas de las necesidades vayan acorde con lo que los beneficiarios necesitan. La ventaja de obtener esta información es que validaría lo que se ha hecho y podrían detectarse situaciones que ayudarían a la mejora del proceso.

En la planeación del producto del Programa Tutor, se considera el personal que fungirá como tutor, los alumnos que llegan a la preparatoria, los padres de familia, las actividades a realizar durante el semestre, los materiales para los tutores como manuales,

expedientes, etc. y la capacitación que se les ofrece. La planeación del personal depende del número de grupos de nuevo ingreso y si éstos son del programa bilingüe o bicultural. En el segundo semestre, se toma en cuenta a parte de esto, si existe alguna necesidad específica de un grupo para asignarle un tutor, pero en general, la asignación es aleatoria.

En el Programa Tutor no se cuenta con un análisis de necesidades y por ende no existe un informe como tal. La planeación del servicio que finalmente da como producto el detectar casos que requieren atención, orientar en la formación integral e integrar a los alumnos a la vida de la institución, se basa en la experiencia de la Dirección del CFH. M.J. Gómez (comunicación personal. Agosto 23, 2006) explica que la forma en que se planea el Programa Tutor se basa en la experiencia que se tiene en la implementación de este programa y en las áreas de oportunidad detectadas en las juntas con los tutores, no existe un informe de análisis de necesidades formal y tampoco un procedimiento formal para la validación del diseño y desarrollo del Programa Tutor.

Debido a que las entradas no provienen de fuentes verificables, sino que surgen de la experiencia del CFH y los directivos, no se cuenta con instrumentos que puedan validar la información. De tal forma, es necesario elaborar formatos que validen lo que el CFH considera como entrada para el Programa tutor. Para establecer los resultados del diseño y desarrollo, se deben incluir las evaluaciones del desempeño, estrategias utilizadas, qué se espera de los tutorados y cuáles serán los medios de entrega confiables. Una vez que se ha realizado este proceso, es necesario implantar acciones para la mejora continua del diseño y desarrollo.

También propone el IWA 2 contar con una lista de verificación para evitar omitir pasos o información en el desarrollo del producto. En el Programa Tutor se cuenta con el documento Actividades a Realizar, que sirve de guía de trabajo semana por semana, pero no se tiene la documentación necesaria para verificar los parámetros utilizados. Para validar el proceso del Programa Tutor, el IWA 2 propone utilizar los resultados de validación del diseño, aprobación del equipo, información de registros y frecuencia de renovación. En el Programa Tutor no se cuenta con una validación del proceso estructurado, sino que la información para realizarlo de nuevo se obtiene de manera informal mediante pláticas y comentarios de tutores, padres y alumnos.

Queda también a criterio del tutor la intervención de la Dirección o de las psicólogas en el seguimiento de algún caso en particular, a reserva que el padre de familia o el mismo alumno tome la decisión de dirigirse directamente a estos actores, situación que debe quedar establecida bajo parámetros estandarizados para que los alumnos reciban el servicio que necesitan.

El IWA 2 establece que una vez que se tiene el diseño, es importante contar con los recursos para que funcione. Para el Programa Tutor, la Dirección de Campus asigna un presupuesto al CFH y éste lo distribuye entre sus proyectos. No existe un plan anterior a la asignación de los recursos, sino que se debe trabajar con el presupuesto asignado. Sin embargo, el Programa Tutor no requiere de grandes inversiones, ya que la infraestructura que utiliza como computadoras, espacios físicos, etc. es otorgado por la dirección académica.

Para realizar el producto, el IWA 2 menciona que se debe contar con información suficiente de los estudiantes, que facilite darles el servicio. El Programa Tutor cuenta con bases de datos, portafolio electrónico y otros documentos y servicios que le proporciona el Campus para facilitar el contacto con los tutorados. Además, recibe un expediente con información recabada del tutor anterior para conocer a sus tutorados.

La información que proporciona el Campus es muy útil y facilita el trabajo del tutor al tener fácil acceso a los datos del alumno. Sin embargo, la información que se recibe de los tutorados por medio de los expedientes depende del detalle del trabajo realizado por el tutor anterior, y debido a que no existe una formalización y estandarización de cuál es la información que se debe recopilar, entonces no hay una garantía de que ésta será suficiente.

Al respecto se propone estandarizar electrónicamente lo que el tutor debe de registrar y hacer revisiones periódicas para aseguren que se está recopilando la información de manera correcta. De esta forma, se puede corregir el proceso a tiempo y no se pierde la información de todo un semestre. El beneficio principal que se obtendrá de esta mejora, será la de contar con expedientes más completos y mejor organizados que facilitarán la prestación del servicio en semestres posteriores.

El IWA 2 menciona que se debe validar el proceso de la prestación de servicios mediante la validación de resultados, aprobación del equipo, apuntes, información de registros, frecuencia de renovación. Es sumamente importante controlar cómo se da el proceso de la producción del servicio por parte de cada uno de los tutores y de las psicólogas, ya que de esto depende un buen seguimiento.

La identificación y trazabilidad de la información es otro de los puntos en los que se debe tener control para otorgar un servicio de calidad según el IWA 2. En el caso del Programa Tutor, se puede dividir la identificación y trazabilidad de los documentos en dos partes. Primero la información que entregan los padres de familia sobre sus hijos en caso de que esto sea necesario como análisis médicos, evaluaciones extra académicas, etc. En este caso, se guarda la documentación en los archivos de la Dirección y en caso de que se considere necesario, se guarda una copia en los archivos de los tutores. La identificación y trazabilidad de estos documentos generalmente está controlada, así como la preservación de los mismos, ya que esta información sigue siendo del alumno.

En cuanto a la identificación y trazabilidad de la documentación que guardan los tutores, no existe un procedimiento formal que garantice que se está llevando a cabo de la manera correcta. En todo momento se puede saber en dónde se encuentra la papelería, pero no cuál es la información que contiene. La forma en que un tutor guarda su registro sobre los estudiantes, reportes de maestros, indisciplinas, etc. es prácticamente a criterio del tutor. A pesar de que existe un formato para registrar las interacciones de los tutores con los maestros, no se garantiza que se pidan los documentos necesarios que se requieran como soporte de las intervenciones.

Para este tipo de situaciones, se debe considerar la implementación de un formato para registrar adecuadamente los sucesos que ameriten pedir algún tipo de papelería, como copia de trabajos, cartas compromiso de alumnos a maestros, indisciplinas reportadas, etc., para garantizar un mejor control del monitoreo del alumno y del trabajo del tutor.

Medición, Análisis y Mejora en la Organización Educativa

Para el logro de los objetivos de calidad, la organización educativa debe establecer un proceso para asegurar recopilar toda la información que necesite. Por lo tanto, se debe decidir en primera instancia, cuáles serán las mediciones que tendrán valor para dar un seguimiento, asegurando tener mediciones cualitativas y/o cuantitativas y por último convertir esta información en conocimiento.

Actualmente en el Programa Tutor, la forma en que se recopila la información del trabajo de los tutores es mediante una reflexión personalizada de cada uno de los tutores al final del semestre y la evaluación de medio término, a parte de los medios informales como comentarios sobre el desempeño.

Si se analiza la evaluación de medio término, lo que se busca medir es la relación de los tutores con los alumnos, y con la autorreflexión se pretende que el tutor haga un análisis personal de su trabajo. Sin embargo, quedan sin medir las competencias de los tutores y el trabajo administrativo real realizado durante su gestión.

El IWA 2 menciona que una vez establecido qué es lo que se quiere medir, es necesario tener métodos confiables para dar seguimiento y satisfacción del cliente. Con las evaluaciones anteriores, se mide el grado de satisfacción de los alumnos, pero una vez más, quedan pendientes el grado de satisfacción de los padres y también la satisfacción de los tutores, ya que como lo expresan actualmente es de manera informal.

El IWA 2 habla sobre las auditorias que se deben realizar en los programas para detectar fallas y hacer mejoras. Entre éstas pueden verificar requisitos del sistema de

gestión de la calidad, si se alcanzaron los objetivos, la forma de mantener los registros, las actividades y la implementación de la norma.

En el Programa Tutor se pueden establecer tres rutas de mediciones de valor internas y externas para dar seguimiento.

1. Medir el desempeño de los tutores: debido a que no pueden establecerse una cantidad mínima de papelería a llenar por tutor ya que esto depende del grupo que se tutoree o las características particulares de los tutoreados, se puede establecer períodos de tiempo para que los tutores entreguen comentarios sobre sus tutoreados y revisar los casos con las psicólogas del departamento. También pueden establecerse fechas límite para detección de casos que requieran ser canalizados a VIVA. De esta forma se puede tener un mayor control sobre la labor del tutor y asegurar que se tienen los expedientes actualizados. Además, puede hacerse una detección a tiempo de omisiones que se hagan en el registro de información y tomar las medidas necesarias para corregirlo.
2. Medir el grado de satisfacción de los alumnos: actualmente se cuenta con la evaluación del tutor que básicamente mide la relación entre tutor y tutoreado, sin embargo no hay preguntas que revelen el grado de competencia que los tutoreados perciben de su tutor. Esto se podría medir con preguntas como “Mi tutor conoce la forma de guiarme para tomar mis propias decisiones”

3. Medir el grado de satisfacción de los padres de familia: Es importante contar con un instrumento que verifique que se está dando el servicio que los padres de familia requieren, especialmente en casos de alumnos que hayan sido canalizados a los programas de apoyo. Actualmente no se cuenta con ninguno y la forma en que se conoce el grado de satisfacción es por comentarios de éstos.

De igual forma, es importante contar con un registro de servicio de baja calidad. Actualmente no se le da un seguimiento formal a los productos de no conformidad, sino que la información es manejada por el CFH y la Dirección del Campus. Para efectos de poder realizar una mejora continua, es importante registrar de manera clara y bajo un formato preestablecido las causas de la no conformidad, quién la tiene, quién la propicia, los pormenores del asunto, las repercusiones que tiene y el seguimiento que se le dará a la información. De esta manera, la no conformidad se convierte en conocimiento que puede ser utilizado para la mejora continua.

El IWA 2 menciona varios métodos para analizar los datos que se obtienen después de la medición, entre los que se encuentran diagramas conceptuales de procesos, de proceso, de flujo, gráficas de control estadístico, entre otros. Para el análisis del Programa Tutor se pueden utilizar tanto métodos cualitativos como cuantitativos, hacer una triangulación de la información que se tiene y poder analizar de manera real la información para implementar mejoras continuas en el sistema.

Capítulo 7

Conclusiones y Recomendaciones

La práctica administrativa a través de la historia ha evolucionado. Los términos utilizados, el diseño, aplicación y evaluación se han convertido en factores determinantes para que una empresa sea competitiva y pueda fortalecerse dentro de un mercado cada vez más exigente.

En la educación, la administración también ha tomado un rumbo que exige a las instituciones educativas encontrar mecanismos que les permitan ofrecer servicios de calidad a sus educandos, deben utilizar sus recursos más eficientemente, reducir costos y hacer planeaciones más detalladas para mejorar sus sistemas.

Por esta razón, el trabajo realizado tuvo como objetivo hacer un análisis del Programa Tutor en la Prepa Tec Campus Cumbres, que se ha implementado como una estrategia administrativa desde que inició la vida de la preparatoria y ha sido una herramienta muy importante para la retención del alumnado.

El interés del tema, surge a partir del estudio de la maestría de Administración de Instituciones Educativas, en especial de la materia de Planeación en las Instituciones Educativas y Evaluación Institucional. Además, existe un interés personal de la autora por analizar el Programa Tutor ya que pertenece a éste y es considerado fundamental en el desarrollo de la vida de los estudiantes dentro de la preparatoria.

Para sustentar lo investigado, se revisó literatura pertinente que versó sobre tres ramas principales: la primera referente a los estudios que se han hecho sobre modelos

aplicados en educación, posteriormente se hizo un análisis de los términos que se utilizarían durante la realización del trabajo y finalmente un acercamiento al IWA 2.

Sobre las investigaciones que se encontraron, algunas de ellas fueron de gran utilidad porque dieron un panorama sobre lo que existe actualmente en materia de administración educativa. Se revisaron varios enfoques y se estudiaron diferentes modelos de calidad, de los cuales se puede concluir que éstos son diferentes acercamientos para hacer un análisis de la forma en que se diseña, administra y evalúan las estrategias administrativas implementadas.

Por ejemplo, entre el Programa Tutor de la Prepa Tec Campus Cumbres y el estudio realizado por Hiebert (1994) se encontraron similitudes importantes al hacer preguntas enfocadas en la forma en que se realiza el trabajo, las evaluaciones que se tienen y la injerencia de la Dirección en sus actividades. A pesar de que los resultados no necesariamente fueron los mismos, la metodología del estudio de Hiebert (1994) fue útil como referencia.

Sin embargo, cabe mencionar que en materia de legislaciones o reglamentos sobre programas de tutorío en México no se encontró información alguna, lo que habla de una falta de interés por parte de las autoridades estatales y federales en esta materia. En Estados Unidos, se cuenta con estudios como el realizado por la TEA (2004) que integran una guía para desarrollar programas de consultoría en escuelas públicas en Texas. En México no existe dirección oficial en este tipo de servicios que impactan de manera directa en el desarrollo de la vida preparatoria de los estudiantes y el índice de eficiencia terminal de las escuelas.

Otra conclusión importante es que en México no existen estudios similares en esta materia, sin embargo, en países como Estados Unidos, se pueden encontrar investigaciones como el realizado en Carolina del Norte (2001), que son referencias importantes, ya que confronta las posturas de los consejeros y administradores sobre la percepción del trabajo de tutorío y apoyo de directivos entre otros.

En general, estudios de este tipo ayudan a conocer otras aproximaciones a sistemas de tutoría o administrativos de escuelas en Estados Unidos, y permiten generar una visión preliminar de lo que este estudio podría arrojar, sin embargo la falta de los mismos en México es un espacio que se necesita llenar.

En cuanto a la investigación de los términos que se utilizaron, fue importante comprender cada uno de ellos para entender los servicios que se prestan y el enfoque que se le da al tutorío en la preparatoria al tomar como sinónimos los términos de asesor, tutor, mentor y consejero. Además, se puede comprender porqué es importante su trabajo, cuál es la relación de las estrategias administrativas que se implementan y las repercusiones que tiene en la eficiencia terminal. Definitivamente realizar este tipo de análisis ayuda a enmarcar el caso investigado y proporciona las directrices para el estudio presentado.

El conocimiento del IWA 2 se considera fundamental para que el lector comprenda cuál es el método o estrategia que se utilizará para hacer la revisión del Programa Tutor. Debido a que no se encontraron estudios en el cual se utilice este método, del caso aquí presentado puede surgir el interés para la aplicación del mismo en futuros programas o instituciones educativas.

Del IWA 2 aplicado a la Prepa Tec Campus Cumbres, se desprenden observaciones en cuanto a la planeación, diseño, prestación de servicio y evaluación del Programa Tutor. En general, el programa sí cumple con ciertos puntos de las especificaciones de este manual, sin embargo, como no se tenía conocimiento del procedimiento de calidad sino hasta el acercamiento hecho por medio de este estudio, se presentaron algunas situaciones en las que podrían realizarse mejoras continuas.

Este resultado, en donde existen coincidencias cuando se contrasta la realidad del Programa Tutor con lo que el sistema de gestión de la calidad según el IWA 2, obedece al tipo de institución educativa que es el Tecnológico de Monterrey, al que pertenece el Campus Cumbres, ya que como se mencionó en la contextualización del caso, es un Sistema que se ha creado y desarrollado bajo una perspectiva de ofrecer un servicio educativo con el más alto nivel.

Durante el trabajo de campo, se observó que el Programa Tutor, desde la perspectiva de los tutores, tiene mayor organización y aceptación que la percepción original de la autora de la tesis, a pesar de que ha sido parte de este programa.

La utilización de la metodología utilizada fue de gran utilidad, ya que permitió tener la perspectiva no sólo de los administradores del Programa Tutor, sino también de los tutores involucrados, lo que permitió que se triangularan los resultados y se tuviera un panorama más cercano a la realidad.

En un futuro, sería conveniente que se tuviera la perspectiva de los padres de familia y los alumnos, sin embargo, como en el momento de la realización del estudio,

ninguno de estos actores jugaba un papel fundamental en la administración del Programa, se decidió no incluirlos.

Durante el desarrollo de la investigación, se pudo notar la existencia de áreas de oportunidad en el Programa Tutor de la Prepa Tec Campus Cumbres, que pueden ser producto de la falta de experiencia de los directivos con un sistema de gestión de calidad como el IWA 2, además de que como se mencionó anteriormente, esta investigación es el primer contacto con este documento.

A través de la presentación de resultados, se tuvo la oportunidad de ir contrastando lo que el IWA 2 propone y la realidad existente en el Programa Tutor, para hacer un análisis utilizando los datos y hacer recomendaciones, además de mencionar cuál sería el beneficio de hacer las modificaciones propuestas.

En la implementación de un sistema de gestión de la calidad como el IWA 2, que requiere detalles en cada una de las partes de la producción del servicio desde el diseño hasta la revisión de las evaluaciones, se deben plantear paulatinamente, de forma que éstos sean aceptados de manera favorable y no represente una carga de trabajo para los involucrados.

Después de hacer el análisis actual de cómo funciona el Programa Tutor, la perspectiva de su administración es muy diferente de la forma en que se comenzó este trabajo. En un principio se tuvo la idea de que no había en realidad una planeación suficiente sobre el proyecto mismo. Se dudó de la forma en que se hacían las invitaciones a los tutores, sus competencias, la forma en que realizaban su trabajo y la percepción de los mismos tutores hacia el Programa.

Sin embargo, cuando se comenzó a realizar el trabajo de campo y analizar los documentos con que se contaba, se encontró un Programa estructurado y con gran aceptación entre los tutores. No obstante, se considera que existen áreas de oportunidad que deben de ser estudiadas, sobre todo en la forma en que cada uno de los tutores realiza su labor.

Las recomendaciones que se proponen, están dirigidas a las áreas de:

- Definición de medibles
- Administración personal del trabajo del tutor
- Especificaciones claras en intervenciones del tutor
- Capacitación administrativa
- Calendarización de fechas
- Validación de diseño
- Manual de calidad
- Validación de datos
- Reforzamiento de canales de comunicación
- Estudios comparativos
- Seguimiento de no conformidades

Definición de Medibles

La primera recomendación gira en torno a generar medibles dentro del Programa Tutor que faciliten monitorear el trabajo de los tutores. Actualmente, se definen como objetivos del Programa Tutor: 1) Facilitar la integración de los alumnos; 2) Ofrecer

orientación para desarrollar su formación integral; y, 3) Dar seguimiento en el desempeño académico. Cada uno de estos objetivos debe ser medible y cuantificado.

El primer objetivo, puede ser medido si se toma en cuenta cuántos alumnos de determinado tutor permanecen en la institución al término del semestre, el índice de deserción por tutor, las causas de las deserciones y si alguna de estas causas pudo haber sido identificada durante el semestre. El segundo objetivo, se puede medir analizando la forma en que el tutor facilitó la integración de los tutorados al campus, participación de alumnos en programas extraacadémicos y a través de encuestas a alumnos. El tercer objetivo puede medirse a través de los casos identificados como académicamente bajos y canalizados a programas de apoyo en el tiempo establecido como recomendado. También a través del número de hojas de asesoría entregadas y seguimiento de los mismos.

Administración Personal del Trabajo del Tutor

Cada uno de los medibles de los objetivos debe de retroalimentar a los directivos del Programa Tutor sobre el desempeño que está haciendo el maestro en relación a sus tutorados. Una organización de los tutores en la administración personal de su trabajo, dará como resultado poder establecer con mayor facilidad el seguimiento pertinente a cada uno de los estudiantes y mejor calidad en el servicio que se ofrece. Por lo tanto, es muy importante utilizar medibles sobre las cuestiones administrativas de cada uno de los tutores.

Como se explicó, en el proceso que se tiene actualmente se les entrega a los tutores a principios de semestre la papelería que deben utilizar y es responsabilidad de cada uno ir recopilando la información que considere necesario. Sin embargo, lo que pudiera parecer importante para uno puede no serlo para otro. Al respecto, debe de haber candados que aseguren que la Dirección está obteniendo la información que realmente necesita.

Especificaciones Claras en Intervenciones del Tutor

Debe de estipularse cada una de las intervenciones que puede tener un maestro tutor con alumnos y padres de familia y qué información se necesita recabar en cada tipo de entrevista. Por ejemplo, si el problema de un alumno es referente a plagio, el tutor debe saber que necesita hablar con el alumno, hablar con el maestro, tener copia del trabajo de plagio, tener carta compromiso del alumno en donde manifiesta que está conciente de su falta y posteriormente la confirmación de haber hablado con sus padres.

Si la entrevista se da con padres de familia de manera telefónica, debe haber un procedimiento que indique la hora en que se llamó, si la llamada fue recibida o se tuvo que realizar por segunda vez, qué se dijo, cuáles fueron los comentarios de los padres, compromisos acordados o cualquier otra información que la Dirección del Programa Tutor considere necesaria.

También se debe puntualizar en qué situaciones se debe recurrir con las psicólogas para apoyo y asesoría. Actualmente, la intervención de éstas en problemas del alumnado queda a consideración del tutor, y esto podría confundirlos al remitir a un alumno. De tal

forma, que se debe de puntualizar lo más detalladamente posible las situaciones en que sea necesario recurrir a ayuda externa para la atención de casos.

Definitivamente el esclarecer este tipo de procedimientos puede dar como resultado una mejor forma de recabar información y documentos que puedan apoyar el trabajo de tutorío y que facilite darles cualquier tipo de seguimiento a los alumnos.

También debe de manifestarse si algún paso del procedimiento no se pudo llevar a cabo, ya que esto arroja información para ser analizada. Por ejemplo, si un alumno no entrega una carta compromiso o un maestro no facilita copia de trabajos plagiados, esto puede llevar a la detección de otro tipo de necesidades que también pueden corregirse para apoyar todo el proceso de educación.

Capacitación Administrativa

Se recomienda también implementar cursos sobre la forma en que se debe de llenar la papelería y dar seguimiento administrativo a los tutorados. La capacitación que se recomienda debe de ir dirigida a los detalles que se buscan obtener. Se debe de establecer si es necesario incluir la percepción personal de los tutores sobre las entrevistas o comentarios de los padres de familia o alumnos, o si deben de ser completamente objetivas. Se debe de especificar qué documentos se necesitan para sustentar las entrevistas y tener una lista para corroborar que se ha cubierto con todo lo que una entrevista formal requiere.

Si las entrevistas con alumnos y padres de familia son una fuente importante para obtener información que ayude a la labor del tutorío, entonces su formato debe ser lo

más específico posible para ayudar a dar el seguimiento correspondiente a cada caso en los siguientes semestres. Si es ésta papelería la que da un marco de acción a los tutores en semestres posteriores, entonces se puede tener garantía de que los tutores tienen una visión general completa de lo que ha sucedido con sus tutoreados en semestres anteriores y pueden dar un mejor servicio.

Por lo tanto, se recomienda proveer capacitación a los tutores para conocer los procedimientos y los formatos de apoyo para la recopilación de datos. Es necesario que se familiaricen con ellos antes de iniciar sus labores para poder asegurar que se utilizan de manera adecuada.

Durante la realización de la investigación, los tutores generalmente dijeron sentirse conformes con la capacitación recibida, sin embargo, ésta se enfoca más al desarrollo de habilidades personales para tutorear que en procedimientos administrativos. Por lo tanto, es indispensable que una vez que se tenga el diseño de procedimientos y formatos, los conozcan y sepan utilizarlos correctamente.

Calendarización de Fechas

Como responsabilidad de la Dirección, se debe de calendarizar fechas importantes que ayuden a dar seguimiento al trabajo de tutores. Por ejemplo, definir fechas límites en las que se deben de remitir los alumnos a los programas de apoyo, fechas de revisión de recopilación de información de los alumnos, mínima información que se necesita para comenzar los exámenes finales, etc. de forma tal, que se facilite la detección de errores

de captura o seguimiento a tiempo y evitar que problemas que pudieran tener solución, repercutan en el índice de eficiencia terminal.

Validación de Diseño

Otra de las recomendaciones importantes es la validación de las entradas para el diseño del servicio de tutorío. Actualmente éste se realiza por la experiencia que tiene el Director del CFH y la Dirección del Campus, sin embargo no existe ningún tipo de instrumento que ayude a corroborar si lo que ellos proponen es realmente lo que se necesita.

Al respecto es necesario encuestar a padres de familia y alumnos sobre los servicios que requieren. Si bien es cierto que probablemente no se puedan satisfacer todas las necesidades que un adolescente quisiera sobre sus maestros, el tener esta información permite tener una visión más clara de las características de los alumnos que ingresan a la institución por semestre y cómo cambian o se mantienen éstas. También se puede conocer a los padres de familia de manera general y la Institución puede implementar acciones que ayuden a aminorar la brecha de las necesidades detectadas en sus clientes, y lo que la Institución puede ofrecer administrativamente.

Definitivamente la validación en el diseño del Programa es una estrategia importante para realizar acciones que ayuden a mejorar continuamente su diseño y proveer servicios más cercanos y con mayor calidad a los alumnos y padres de familia.

Manual de Calidad

Otra recomendación importante es la realización de un Manual de la Calidad que efectivamente contenga los pormenores de lo que es el Programa Tutor, desde los alcances del mismo hasta la visión de futuro. El Manual de la Calidad es una guía útil en el trabajo diario, debe explicar con claridad los detalles para poder realizar una labor de tutorio efectiva y debe de ser accesible para todos los tutores.

En el Manual de la Calidad se recomienda que se especifique cómo el Programa Tutor se interrelaciona con el resto de los esfuerzos de la preparatoria para lograr la eficiencia terminal y la misión del 2015 del Sistema. Es necesario incluir la terminología y definiciones que un tutor debe saber, de forma que el tutor obtenga el mensaje que se desea a través del manual.

De igual forma, es importante incluir las competencias que un tutor debe tener. A pesar de que éstas no sean rígidas, deben de establecerse parámetros o bien tiempos para obtener los cursos para reforzar competencias y conocimientos. También es importante que el Manual de la Calidad establezca una política de calidad como tal, que sirva de guía en la labor de todos los tutores.

En cuanto a los procedimientos, éstos deben tener claridad y se deben de incluir todos los formatos que ayuden a tener un seguimiento más detallado de los alumnos. A parte de los formatos que existen actualmente y que facilitan el trabajo de tutorio, se deben incluir los aquí propuestos, además de guías para facilitar la administración personal de papelería, listas de corroboración, etc. Toda esta ayuda serviría para tener mayor información de los tutorados y poder hacer seguimientos más fundamentados.

El Manual de la Calidad también debería incluir los indicadores específicos que se proponen sobre la labor del tutor, que midan más allá de la relación entre tutoreado y tutor, sus competencias, su organización, su trabajo diario. Utilizando indicadores es posible hacer mediciones más reales para poder mejorar la práctica del tutoreo y poder realizar mejoras continuas.

El Manual de la Calidad es un instrumento que sienta las bases de trabajo para todos los involucrados, da directrices, señala procedimientos, resuelve dudas, permite tener una mejor organización. Sin embargo, es una resultante del diseño, implementación y evaluación del Programa Tutor.

Validación de Datos

La información que puedan arrojar los padres de familia también es una herramienta sumamente importante en el mejoramiento del Programa Tutor. Al respecto, se recomienda encuestar a los padres de familia que tuvieron acercamiento con los tutores para verificar que hayan recibido la información a tiempo, correctamente y que les haya ayudado en la toma de decisiones.

Si los alumnos son los beneficiarios principales, los padres de familia son un elemento clave en la vida del Campus Cumbres, ya que son éstos los que finalmente deciden si sus hijos seguirán o no estudiando en esta institución, por lo tanto, su opinión debe de ser recogida y analizada para realizar las mejoras necesarias al servicio que se les ofrece.

Reforzamiento de Canales de Comunicación

Otro punto importante es el referente a la comunicación interna, que es considerado como un proceso que ha dado resultados. Sin embargo, se recomienda establecer un sistema que permita dar un seguimiento adecuado desde que se envía un mensaje hasta la confirmación de la recepción del mismo.

En este sentido, se pueden utilizar mecanismos que llegan a ser simples y efectivos al mismo tiempo, como el envío de mensajes electrónicos y la confirmación de haberlos recibido. Monitorear la asistencia de los tutores a las juntas en donde se les proporciona la información y posteriormente utilizar un tipo de encuesta que retroalimente a la Dirección de que el mensaje fue recibido como se planeó.

Utilizando un sistema sencillo, puede generarse una cultura de la previsión en cuanto a la comunicación se refiere y evitar problemas que puedan traducirse en falta de calidad del servicio. La comunicación en cualquier organización es fundamental y debe de ser controlada, analizada y plantear mejoras continuas que garanticen su funcionamiento.

Estudios Comparativos

Como parte de los estudios que se realizan para que el Programa Tutor crezca, se recomendó hacer análisis de lo que ha funcionado en otras preparatorias. En el caso de las preparatorias del Tecnológico de Monterrey, se puede aprovechar la familiaridad de éstas para el intercambio de información. Aunque no es garantía que los procedimientos

exitosos en una escuela lo sean en otra, el compartir ideas, formatos, cursos y actividades puede facilitar el desempeño de los programas.

Seguimiento de no Conformidades

Por último, también se recomienda hacer un seguimiento serio de las no conformidades. En este sentido, es importante que cuando exista un caso en donde un padre de familia o un alumno no esté conforme con el servicio recibido, se haga un estudio a fondo sobre las causas que propiciaron el descontento, los actores y las circunstancias.

En casos de no conformidad, la información que se logra recopilar debe de transformarse siempre en conocimiento para poder implementar las mejoras necesarias al servicio que se ofrece.

Los sistemas de gestión de la calidad proporcionan herramientas que facilitan el control del servicio o productos que se ofrecen, sin embargo, representan una carga administrativa fuerte al comenzar a implementarse tanto para los directivos como para los maestros involucrados. Por tal motivo, es importante priorizar qué acciones son las más importantes y hacer cambios paulatinos que no saturen a aquellos que están involucrados.

La administración no es sencilla y requiere de procedimientos, papelería y tiempo que generalmente representan un obstáculo para comenzar a realizar los cambios. El diseño que se recomienda en el caso del Programa Tutor implica mayor compromiso de personal, gestionar a alumnos y padres de familia que no han comenzado la preparatoria

en esta institución y posiblemente esto pueda parecer un obstáculo. Sin embargo, las ventajas que pueden obtenerse en la verificación de los datos que se proponen desde la Dirección del CFH, pueden ser muy favorables para el Programa Tutor.

De igual forma, el tiempo que se les pide a los tutores para invertir en capacitación y en papeleo administrativo puede resultar molesto en un principio, aunque definitivamente los resultados en el desempeño de su trabajo serán más favorables con una organización adecuada, además de facilitar el seguimiento de cada alumno independientemente de los tutores que tenga o del semestre en el que se encuentre.

Como proyecto a futuro, queda abierta la puerta al diseño de evaluaciones en Programa Tutor para seguir mejorando las estrategias con las que ya cuenta y las que aquí se proponen.

Dentro de la Prepa Tec Campus Cumbres, el trabajo de un tutor es sumamente importante, de ellos depende detectar situaciones que puedan derivar en bajas y repercutir en el índice de eficiencia terminal, por tal motivo, debe de ser prioridad para la Dirección el diseñar estrategias que lo mantengan en constante evolución y mejoramiento.

Apéndice A
Entrevista a Directora de Prepa Tec Campus Cumbres
Martha Eugenia Maqueo Velásquez

I	Prepa Tec Campus Cumbres	
	1	¿Es la retención de los alumnos prioritario para la preparatoria? ¿Por qué?
	2	¿El crecimiento de la preparatoria está relacionado con la cantidad de alumnos inscritos? ¿Qué otros parámetros utilizan para dar seguimiento al crecimiento de la institución?
	3	¿Se considera la deserción escolar “un problema” de la institución? ¿Por qué?
	4	¿Se han implementado programas dirigidos a los alumnos para evitar deserción escolar? ¿Qué resultados se han obtenido?
	5	¿Se han implementado programas dirigidos a los padres para evitar que den de baja a sus hijos? ¿Qué resultados se han obtenido?
	6	¿Se han implementado programas dirigidos a maestros para evitar la deserción escolar? ¿Qué capacitación se les ofrece? ¿Qué resultados se han obtenido?
	7	¿Qué otros actores juegan un papel importante para evitar la deserción escolar? ¿Qué tipo de acciones llevan a cabo?
	8	¿Existe algún cambio físico (en instalaciones) hecho con el propósito de incentivar a los alumnos a seguir en esta institución?
	9	¿Existe algún cambio en el currículo hecho para incentivar a los alumnos a seguir en la preparatoria?
II	Alumnos	
	1	¿Cuáles son las características comunes de los alumnos que se dan de baja?
	2	¿Qué tipo de problemáticas afectan a los alumnos para darse de baja?
	3	¿Se han detectado bajas recurrentes de las mismas escuelas proveedoras? ¿Qué características tienen estas escuelas proveedoras?
	4	¿Existen mecanismos para detectar problemas y evitar que los alumnos se den de baja? ¿Se considera que son efectivos?
	5	¿Se han realizado estudios anteriores sobre los motivos de los alumnos para darse de baja? ¿Qué resultados han tenido?
	6	¿Cuál es el proceso administrativo que debe seguirse para darse de baja?
II	Padres de familia	
	1	¿Cuál es la importancia de los padres de familia dentro de la retención de alumnos en la preparatoria?
	2	¿Cómo se acerca la preparatoria a los padres de familia para conocer sus necesidades y motivarlos a inscribir a sus hijos en la preparatoria?
	3	¿Qué problemática es la más frecuente para que los padres no inscriban a un alumno para el siguiente semestre? ¿Qué se ha hecho para responder a esta necesidad?
	4	¿Qué otros factores son importantes para que un padre de familia dé de baja a un hijo?
II	Escuelas opcionales para alumnos que se dan de baja	
	1	¿Qué alternativas se conocen para que los alumnos terminen su preparatoria?
	2	¿Qué características tienen para atraer a los alumnos?

Apéndice B
Entrevista a Director del Centro de Formación Humana
Manuel de Jesús Gómez Candiani

I	Centro de Formación Humana	
	1	¿Cuál es la función del Centro de Formación Humana?
	2	¿Qué papel juega dentro de la retención de los alumnos en la preparatoria?
	3	¿Qué tipo de programas se han implementado para la retención de los alumnos?
II	Programa Tutor	
	1	¿En qué consiste el Programa Tutor? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Se utiliza algún método de tutorío o programa de algún autor o institución en especial?
	2	¿Por qué surge el Programa Tutor? ¿Es un programa de la preparatoria o del Sistema ITESM? ¿El programa en el Campus Cumbres tiene alguna característica que lo hace diferente al de las demás preparatorias?
	3	¿Cómo se implementa este programa? ¿Quiénes participan? ¿Qué características tienen aquellos que participan? ¿Qué tipo de capacitación se le da a los maestros que participan? ¿Qué responsabilidades tienen? ¿Con qué apoyos cuentan?
		¿Cómo trabajan los tutores? ¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Cómo canalizan a los estudiantes?
	4	A parte de los alumnos, ¿se tiene contacto con los padres de familia? ¿De qué manera se detectan sus necesidades? ¿Cómo se trabaja con ellos?
	5	¿Ha sido efectivo? ¿Cómo se mide la efectividad del programa?
	6	Históricamente, ¿existen resultados que prueben la efectividad de este programa?
	7	¿Qué cambios se han tenido que realizar a lo largo de su implementación para tener mejores resultados?
II	Programa de Asesorías	
	1	¿En qué consiste el Programa de Asesorías? ¿Cuáles son sus características?
	2	¿A quién se les da asesorías? ¿Cómo se define quién las necesita? ¿Qué características tienen estos alumnos?
	3	¿Qué áreas se trabajan con alumnos que ingresan a este Programa?
	4	¿Qué reacciones tienen los alumnos al entrar este Programa? ¿Cómo se trabaja el rechazo de los alumnos en caso de haberlo?
	5	¿Ha sido efectivo este programa? ¿Cómo se mide su efectividad?

Apéndice C

Entrevistas a tutores

El objetivo de esta entrevista escrita, es indagar sobre la labor del tutor que se realiza en la Prepa Tec Campus Cumbres para apoyar la investigación que se realiza en la elaboración de la tesis de la maestría de Administración de Instituciones Educativas.

La información que aquí se recabe servirá únicamente para este propósito y se conservará el anonimato de los participantes.

Gracias por su colaboración.

¿Cuál es el objetivo del programa tutor?

¿Cómo funciona el programa tutor?

Menciona las tres funciones principales del tutor:

¿Con qué documentos cuenta el programa tutor para apoyar tu labor de tutora?

¿Qué formato utilizas para registrar las entrevistas con los alumnos y padres de familia?

¿Qué tanto detalle cuidas en el registro de la información?

¿Cómo se utiliza la información que recabas en el Programa Tutor?

¿La Dirección del Programa Tutor se interesa en tu labor? ¿Porqué?

¿Tuviste pláticas con otras tutoras sobre experiencias en el desempeño de tu trabajo?

¿Cuentas con un espacio institucional para compartir estas experiencias?

¿Ya cursaste el Asesore y el Curso de profesor como tutor? ¿Te han servido para desempeñar tu labor docente?

¿Tienes alguna necesidad de capacitación? Si contestaste si, ¿cómo se la haces saber a la Dirección del Programa Tutor?

¿Sabes cual es la visión a futuro del programa tutor?

¿Qué procedimiento sigues para evaluar tu trabajo como tutora?

Comentarios.

Apéndice D
Autoevaluación IWA 2

AUTO EVALUACIÓN

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Nivel de madurez del desempeño	Acción de mejora
1	Gestión de sistemas y procesos (4.1)			
A	¿Cómo aplica la dirección el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente del Programa Tutor, resultando en mejora de desempeño?			
2	Documentación			
A	QUE DOCUMENTOS HAY EN EL PROGRAMA TUTOR			
B.	¿Cómo se utilizan los documentos y los registros para apoyar la operación eficaz y eficiente del Programa Tutor?			
3	Responsabilidad de la dirección. Orientación general			
a.	¿Cómo demuestra la alta dirección su liderazgo, compromiso e implicación?			
4	Necesidades y expectativas de las partes interesadas			
A	QUIEN ES EL CLIENTE EN EL PROGRAMA TUTOR			
B	¿Cómo identifica la organización las necesidades y expectativas del cliente de manera regular?			
C	¿Cómo identifica la organización la necesidad de reconocimiento, satisfacción del trabajo, competencia y desarrollo del conocimiento del personal?			
D	QUIENES SE BENEFICIAN DEL PROGRAMA TUTOR, ADEMÁS DE LOS QUE SE RECONOCIERON COMO CLIENTES			
E	¿Cómo identifica la organización las necesidades y expectativas de otras partes interesadas que pueden resultar en el establecimiento de los objetivos?			
F	EXISTEN REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS PARA PROGRAMAS DE TUTORIO			

G	¿Cómo se asegura la organización de que se han considerado los requisitos legales y reglamentarios?			
5	Política de Calidad			
A	EXISTE ALGUNA POLÍTICA DE CALIDAD ESTABLECIDA PARA EL PROGRAMA TUTOR			
B	¿Cuáles son los objetivos de la política de calidad?			
C	¿Cómo asegura la política de la calidad que las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas son entendidas?			
D	¿Cómo guía la política de la calidad a mejoras visibles y esperadas?			
E	¿Cómo considera la política de la calidad la visión de futuro del Programa Tutor?			
F	¿En qué forma son estas políticas de calidad compatibles con el sistema?			
G	¿Qué indicadores existen para medir las políticas de calidad?			
6	Planificación			
A	¿De qué manera los objetivos traducen la política de la calidad en metas medibles?			
B	¿De qué manera son desplegados los objetivos a cada nivel de la gestión para asegurar la contribución individual para su logro?			
C	¿Cómo se asegura la dirección de la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir los objetivos?			
D	¿Cómo se establecen las habilidades y conocimientos a ser adquiridos por los que reciben los servicios del PT?			
7	Responsabilidad, autoridad y comunicación			
A	¿Cuáles son las funciones de la alta dirección, el director del CFH, psicólogas, tutoras y secretaria?			
B	¿Cómo se asegura la alta dirección de que se establecen y comunican las responsabilidades al personal del PT?			
C	¿Cómo contribuye a la mejora del desempeño del PT la comunicación de los requisitos, objetivos y logros de la calidad?			

D	¿Cómo se asegura de que los procedimientos de intercomunicación de los individuos con el PT son receptivos?			
8	Revisión por la dirección (5.6)			
A	CUALES SON LAS ENTRADAS DE INFORMACIÓN PARA EL PROGRAMA TUTOR			
B	¿Cómo asegura la alta dirección la disponibilidad de información de entrada válida para la revisión por la dirección?			
C	¿Cómo evalúa la actividad de revisión por la dirección la información para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos del PT?			
9	Gestión de recursos			
A	COMO SE IDENTIFICAN LAS NECESIDADES PARA GESTIONAR RECURSOS			
B	¿Qué recursos necesita un tutor para desempeñar su labor?			
C	¿Su espacio de trabajo interfiere con su labor de enseñanza-aprendizaje?			
D	¿Cómo se gestiona para tener instalaciones seguras e higiénicas para el tutorado?			
E	¿Cómo planifica la alta dirección la disponibilidad de recursos de manera oportuna?			
10	Personal			
A	¿Cómo promueve la dirección la implicación y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia del PT?			
B	¿Cómo se asegura la dirección de que el nivel de competencia de cada individuo es adecuado para las necesidades actuales y futuras?			
C	¿Cómo se asegura la institución de que las actividades estén dirigidas por el personal calificado?			
D	¿Cómo se asegura la institución de que existe un trato respetuoso entre el personal y las otras partes?			
E	¿Cómo se detectan necesidades de competencia?			
F	¿Qué necesidades de competencia se tienen y cómo se cubren?			

G	¿Cómo se asegura la dirección de que el nivel de competencia de cada individuo es adecuado para las necesidades actuales y futuras?			
H	¿Cómo se revisa que el desempeño obtenido fue el requerido?			
11	Infraestructura			
A	¿Cómo se asegura la dirección de que la infraestructura es apropiada para la consecución de los objetivos del PT?			
12	Ambiente de trabajo			
A	¿Cómo se asegura la dirección de que el ambiente laboral promueve la motivación, la satisfacción, el desarrollo y el desempeño de su personal en la organización?			
13	Información			
A	¿Cómo se asegura la dirección de que la información apropiada está fácilmente disponible para tomar decisiones basadas en hechos?			
15	Recursos financieros (6.8)			
A	¿Cómo planifica, provee, controla y sigue la dirección los recursos financieros del Programa Tutor para mantener un sistema de gestión de la calidad efectivo y eficiente y para asegurar el logro de los objetivos de la calidad?			
B	¿Cómo se asegura la dirección de que el personal sea consciente acerca del vínculo entre calidad y costos?			
17	Realización del producto. Orientación general (7.1)			
A	¿Cómo aplica la alta dirección el enfoque basado en procesos para asegurar la operación eficaz y eficiente de los procesos de realización y de apoyo y de la red de procesos y asociados?			
18	Procesos relacionados con las partes interesadas (7.2)			
A	¿Cómo ha definido la dirección procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades del cliente?			
B	¿Cómo ha definido la dirección los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas?			
19	Diseño y desarrollo (7.3)			

A	¿Cómo ha definido la alta dirección los procesos de diseño y desarrollo para asegurar que responden a las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas de la organización?			
B	¿Cómo se consideran en los procesos de diseño y desarrollo las actividades relativas a la calidad tales como revisiones, verificación, validación y gestión de la configuración?			
20	Compras			
A	¿Cómo ha definido la alta dirección los procesos de compra que aseguran que los productos comprados satisfacen las necesidades del Programa Tutor?			
B	¿Cómo son gestionados en la práctica los procesos de compra?			
C	¿Cómo se asegura la organización de la conformidad de los productos desde la especificación hasta la aceptación?			
21	Producción y prestación del servicio (7.3)			
A	¿Cómo se asegura la alta dirección de que los elementos de entrada de los procesos de realización tienen en cuenta las necesidades de los clientes y de otras partes interesadas?			
B	¿Cómo son consideradas en los procesos de realización las actividades relativas a la calidad tales como control, verificación y validación?			
22	Control de los dispositivos de seguimiento y medición (7.6)			
A	¿Cómo controla la dirección sus dispositivos de seguimiento y medición para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos?			
23	Medición, análisis y mejora. Orientación general (8.1)			
A	¿Cómo se promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño del Programa Tutor satisface para las partes interesadas?			
24	Medición y seguimiento (8.2)			
A	¿Cómo se asegura la dirección de la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis, con el fin de obtener información para mejoras?			
B	¿Cómo se obtienen los datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras?			

C	¿Cómo usa la organización las metodologías de autoevaluación del sistema de gestión de la calidad para la mejora de la eficacia y la eficiencia globales del Programa Tutor?			
D	¿Qué indicadores tiene para medir la satisfacción del cliente?			
25	Control de las no conformidades (8.3)			
A	¿Cómo controla la organización las no conformidades de procesos y productos?			
B	¿Cómo analiza la organización las no conformidades para aprendizaje y mejora del proceso y del producto?			
26	Análisis de datos (8.4)			
A	¿Cómo analiza la organización los datos para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan a su desempeño?			
27	Mejora			
A	¿Cómo usa la organización las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan a su desempeño?			
B	¿Cómo usa la organización las acciones preventivas para la prevención de pérdidas?			
C	¿Cómo se asegura la dirección del uso sistemático de métodos y herramientas para mejorar el desempeño de la organización?			

De “Auto evaluación”, del IMNC, 2004, *Sistemas de gestión de la calidad: Directrices para la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en educación*, p. 89. Derechos reservados 2004 del IMNC. Adaptada por la autora para fines de esta investigación.

Apéndice E
 Formato de Observación:
 Retroalimentación y Aprendizaje entre Colegas

**Formato de Observación
 Retroalimentación y
 aprendizaje entre colegas**

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	SI	NO	No fue posible observarlo	¿Yo lo hago?	Notas importantes
Presenta las ideas en forma organizada.					
Encarga tareas					
Aclara los conceptos o términos nuevos					
Utiliza ejemplos ilustrativos					
Hace énfasis en conceptos fundamentales					
Las tareas refuerzan el aprendizaje					
Especificó los objetivos de la clase					
MOTIVACIÓN					
Sus explicaciones son ágiles y amenas					
Mantiene el interés en la clase					
Da lo mejor de sí mismo					
Ayuda al alumno a dar lo mejor de sí mismo					
Elabora buenos materiales de apoyo					
Disfruta al enseñar su materia					
Hace pensar en la clase a los alumnos					
RELACIONES HUMANAS					
Existe respeto entre los alumnos y el profesor					
Existe diálogo entre el profesor y los alumnos					
Su trato es cordial					
Demuestra interés por sus alumnos					
EXIGENCIA					
Exige calidad y puntualidad en los trabajos y actividades del curso					
Mantiene la disciplina en el salón de clases					

CUMPLIMIENTO					
Revisa con prontitud las actividades o tareas					
Llega puntualmente a clase					
Está disponible para dar asesorías					
COMUNICACIÓN ORAL					
Sus explicaciones son claras y precisas					
Se muestra seguro en la exposición de su clase					
Usa bien sus gestos y manos					
Utiliza el pizarrón en forma clara y ordenada					
Aclara dudas durante su clase					
Su volumen de voz es adecuado					
Su velocidad para hablar es adecuada					
Comentarios y reflexiones					

Apéndice G Minuta de Junta

Reunión de Tutoras Temas Tratados Durante la Junta

Octubre, 2005

Asistencia:

Directora de Prepa Tec Campus Cumbres
Director del Centro de Formación Humana
Tutoras
Psicólogas

- Congreso de Calidad: Aseguramiento del Servicio Académico Básico. (ASAB)
- Retención, Académico Tutores. cinco áreas donde se está haciendo la revisión.
- Se hará reflexión, se contestará de forma honesta a las preguntas que se entregan para repensar lo que se está haciendo.
- La sesión se divide en dos partes: reflexión y compartir, para llegar a conclusiones generales.
- Se agradeció por la participación y el esfuerzo por venir a esta reunión.
- Documento de Políticas Académicas.
- Revisar la encuesta que se aplica.

Primera parte: mirar hacia nosotros.. ¿cómo andamos?

Después hacer una reflexión sobre trabajo de tutores.

Reflexión sobre la importancia de ser tutores.

1. Generar un ambiente de confianza, empatía y comunicación con el alumno y los padres de familia.
 - a. ¿Cómo y cuántos padres de familia se les informó sobre el desempeño de los estudiantes que presentaron problema académicos en el primer parcial?

En caso de Tutora 1 dos entrevistas mínimas y todos fueron entrevistados.

En el caso de primer semestre, aquellos que tenían problemas académicos.

- b. ¿En promedio cuántos correos electrónicos se enviaron y cuántas llamadas se realizaron a los padres para darles retroalimentación de sus hijos? ¿Consideras que los resultados de estas acciones fueron favorables?
- c. ¿Se realizaron ejercicios de reflexión con los alumnos después de cada parcial y se retroalimentó su desempeño? Favor de especificar cuáles fueron estos ejercicios y cómo se llevaron a cabo.

2. Detectar, intervenir y dar seguimiento a los problemas académicos, emocionales y conductuales del alumno.
 - a. ¿Se entrevistó a todos los alumnos, se registraron las observaciones en el archivo físico y en caso necesario se remitió a la instancia adecuada?

3. Comprometerse con la formación del alumno a través de las funciones administrativas.
 - a. ¿Se documentaron y actualizaron los expedientes

Asuntos relevantes:

- Sistema de listas para verificar desempeño del alumno.
- Aumento de grado de involucramiento de los papas.
- Tutoras se involucran más con alumnos de bajo desempeño.
- Comentarios de la tutora como si fuera su mamá
- El Rector Rafael Rangel pide el 100% de retención en los alumnos.
- Mejoras para acercarse a los estudiantes, por ejemplo comentarios rápidos para dedicarlos a los alumnos independientemente de su condición académica.
- La importancia de hacer clic con el grupo, sentir que pertenece el curso a ella.
- Vinculación de calidad de vida y tutores, hacerlos concientes de salud, sueño, alimentación, etc.
- Mayor información de los alumnos para saber cómo abordarlos.
- Diplomado para padres, la importancia del establecimiento de límites en casa y el rol de la escuela como formador.

Apéndice H

Encuesta a Tutoras

El objetivo de esta encuesta, es indagar sobre la labor del tutorado que se realiza en la Prepa Tec Campus Cumbres para apoyar la investigación que se realiza en la elaboración de la tesis de la maestría de Administración de Instituciones Educativas.

La información que aquí se recabe servirá únicamente para este propósito y se conservará el anonimato de los participantes.

Gracias por su colaboración.

1	La manera en que me entero de los anuncios, juntas o información del Programa Tutor es mediante:	Correo electrónico	Llamada por teléfono	Circular	Otro
2	La periodicidad con la que reviso el correo electrónico es:	Diaria	Cada dos días	Una vez a la semana	Una vez a la quincena

		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indeciso	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3	Los recursos materiales para realizar mi labor de tutor son suficientes.					
4	La capacitación que recibo para realizar mi labor de tutor es suficiente.					
5	Durante el semestre siempre registré las interacciones fuera del salón de clase con los alumnos					
6	Durante el semestre siempre registré las					

	interacciones con los padres de familia					
7	Mis registros fueron detallados y exponen claramente la situación que presentan					
8	El interés de la alta dirección del campus en el Programa Tutor es					
9	La retroalimentación que hace la dirección del Programa Tutor sobre mi labor es					
10	Cuando tengo dudas sobre cómo desempeñar mi labor siempre hay una persona que me oriente					

Apéndice I

Entrevista a Psicóloga

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en los programas de apoyo de la preparatoria?
2. ¿Quién puede trabajar en este programa? ¿qué competencias se necesitan?
3. ¿Qué tipo de capacitación necesitas y recibes?
4. ¿Existe algún manual que describa las funciones y tareas que realizan en este programa?
5. ¿Qué alumnos son candidatos a participar este programa?
6. ¿Quién decide qué alumno debe ingresar?
7. ¿Cuáles son los motivos más comunes por los que un alumno ingresa?
8. ¿Cómo funciona el programa de apoyo?
9. ¿Qué tipo de ayuda recibe el alumno?
10. ¿Existe algún contacto con los papás de los alumnos?
11. ¿Reciben apoyo de maestros?
12. ¿Qué comentarios reciben de los alumnos y papás sobre este programa?
13. ¿Cómo saben que efectivamente funciona el programa?
14. ¿Qué tipo de evaluación realizan para verificar la eficacia del programa?
15. ¿Cuáles son las áreas de oportunidad del programa de apoyo?

Apéndice J

Actividades a Realizar con el Alumno

Semana	ACTIVIDADES A REALIZAR CON EL ALUMNO:	
1	- Entrevista individual a los alumnos que en el semestre anterior: a) En taller de apoyo por dos materias reprobadas b) Con reportes disciplinarios reportados por la anterior tutora En esta entrevista: a) Se le pide al alumno realice una carta compromiso por escrito b) Se le propone el programa de asesorías y se le entrega el formato de seguimiento de asesorías (seguimiento al menos cada 15 días)	1
2	a) Monitoreo b) Programar entrevistas con el resto de los alumnos del grupo	
3	Solicitar a maestros recuento de tareas, asistencia y exámenes rápidos. Entrevistar individualmente a los alumnos con reportes de maestros o con incumplimiento de compromiso a asesoría.	
4 parciales	Monitoreo de asesorías y repaos grupales	
5 parciales	Entrevistar individualmente a los alumnos que reprobaron materias	
6	a) Continuar entrevistando a los alumnos que reprobaron materias b) Notificar a los padres de los alumnos que reprobaron dos materias (por teléfono o entrevistar a los padres si el tutor lo considera necesario) c) Reuniones de CFH y tutora con los padres de familia de los alumnos que reprobaron tres materias (pasan a programa de apoyo VIVA I)	
7	Solicitar a maestros recuento de tareas, asistencia y exámenes rápidos. Entrevistar individualmente a los alumnos con reportes de maestros o con incumplimiento de compromiso a asesoría.	
8 parciales	Monitoreo de asesorías y repaos grupales	
9 parciales	Entrevistar individualmente a los alumnos que reprobaron materias	
10	a) Continuar entrevistando a los alumnos que reprobaron materias b) Entrevistar a los padres de los alumnos que reprobaron dos materias c) Reuniones de CFH y tutora con los padres de familia de los alumnos que reprobaron tres materias (pasan a programa de apoyo VIVA I)	
11	Solicitar a maestros recuento de tareas, asistencia y exámenes rápidos.	
12	Entrevistar individualmente a los alumnos con reportes de maestros o con incumplimiento de compromiso a asesoría.	
13 parciales	Monitoreo de asesorías y repaos grupales	
14 parciales	Entrevistar individualmente a los alumnos que reprobaron materias	
15	a) Continuar entrevistando a los alumnos que reprobaron materias b) Entrevistar a los padres de los alumnos que reprobaron dos materias c) Reuniones de CFH y tutora con los padres de familia de los alumnos que reprobaron tres materias (pasan a programa de apoyo VIVA I) d) Entregar a los padres calendario de exámenes finales	
16, 17 y 18 Finales	Fin de cursos y semanas de exámenes finales. Monitorear alumnos (asistencia, retardos, etc.)	
19	a) Felicitación por escrito a los alumnos que no reprobaron materias y que obtuvieron más de 80 de promedio en el semestre. b) Cierre con padres de familia de los alumnos que reprobaron una o dos materias (via telefónica). c) Cierre de CFH y padres de familia de los alumnos que reprobaron tres materias (estatus condicional)	
	Nota: Actividades a realizar continuamente: a) Monitoreo de asesorías de los alumnos b) Solicitar información a los maestros c) Atención a padres de familia	

De "Actividades a realizar con el alumno" de Programa Tutor. 2006. *Guía de Trabajo*. 2006 p. 18. Utilizada con permiso del autor.

Apéndice L
Ficha de Identificación del Alumno

FICHA DE IDENTIFICACIÓN

DATOS PERSONALES			
Nombre:	_____	Matrícula	_____
Semestre:	_____	Programa:	Bicultural Bilingüe
Teléfono de mi casa:	_____		
Correo electrónico personal:	_____		
Celular:	_____		
Edad:	_____		

DATOS FAMILIARES:			
Mi papá se llama:	_____	celular:	_____
Mi mamá se llama:	_____	celular:	_____
Correo electrónico de mi papá:	_____		
Correo electrónico de mi mamá:	_____		
Teléfono de la oficina de mi papa/mamá:	_____		
Mis hermanos se llaman	_____		

PARA DARME A CONOCER:
Pasatiempos:
Mi película favorita:
Mi comida favorita:
Mi color favorito:
Mi programa de tele favorito:
Si no fuera persona yo elegiría ser:

De "Ficha de identificación" de Programa Tutor. 2006. *Guía de Trabajo*. p. 17. Utilizada con permiso del autor.

Maestro: _____
Materia: _____

Alumno: _____
Semestre: _____
Matrícula: _____

Criterio	Descripción	Evaluación cuantitativa	Evaluación (señalar la que describa al alumno)				Observaciones
			Excelente	Bien	Regular	Insatisfactorio	
Tareas	Número y calificación de tareas entregadas.						
Faltas	Cantidad de faltas discriminando si son ausencias o retardos.						
Calificaciones	Calificación neta obtenida en evaluaciones (rápidas y parciales).						
Aclitud	Atención en clase, respeto a las reglas.	Siempre atiende a las explicaciones e indicaciones del maestro y respeta las reglas de la clase (celular, comida, orden, limpieza, etc.)	Generalmente atiende a las explicaciones e indicaciones del maestro y respeta las reglas de la clase.	Casi nunca atiende a las explicaciones e indicaciones del maestro y respeta las reglas de la clase.	Nunca atiende a las explicaciones e indicaciones del maestro y respeta las reglas de la clase.		
Desempeño	Participación en clase, toma de apuntes, rendimiento en actividades.	Siempre participa en clase, toma apuntes y realiza sus actividades con excelente calidad.	Generalmente participa en clase, toma apuntes y realiza sus actividades con buena calidad.	Casi nunca participa en clase, toma pocos apuntes y realiza sus actividades con poca calidad.	No participa en clase, no toma apuntes y no realiza actividades o lo hace con mala calidad.		

Apéndice N

Responsabilidades de Actores del Programa Tutor

IV. Responsabilidades del coordinador

- Información. El coordinador mantendrá informado a los tutores acerca de sus funciones, responsabilidades y cualquier dato que pueda ser importante en su función de seguimiento y asesoría a los alumnos.
- Capacitación. El coordinador será el responsable de mantener capacitado al tutor para que ponga en práctica sus funciones y responsabilidades de manera informada y con excelencia. Esto se hará por medio de reuniones donde de manera práctica se hará la exposición de información y el intercambio de experiencias correspondiente.
- Seguimiento y asesoría. El coordinador se reunirá con los tutores de manera periódica para dar seguimiento a los casos, dar algunas indicaciones, hacer sugerencias y dar respuesta a las dudas y comentarios que los tutores tengan acerca de su trabajo como tales. Estas reuniones pueden tener de una a dos frecuencias por parcial según sea necesario.
- Apoyo. El coordinador es una fuente de apoyo a la cuál el tutor puede acudir en caso de cualquier duda, comentario, sugerencia, pregunta, etc.
- Retroalimentación. Es responsabilidad del coordinador dar retroalimentación periódica y oportuna acerca del desempeño de los tutores.

V. Responsabilidades del maestro tutor

1. Presencia:

- Hacer presencia con los alumnos. Al inicio del semestre es importante presentarse con los estudiantes, explicarles dónde lo pueden encontrar y qué funciones tiene como tutor.
- Asegurar la comunicación. Es muy importante tener los datos actualizados del alumno para poder localizarlo a él y a su familia en caso necesario. Para esto se sugiere la utilización de una ficha de identificación que incluya nombres de los papás, dirección y teléfonos de casa y celulares. Se anexa una ficha de identificación como guía al final de este documento.
- Otras maneras de hacer presencia:
 - a. Entrevistar a los alumnos. Para conocer a los alumnos, una práctica que ha sido útil es entrevistarlos. Se sugiere hacerlo si el tutor tiene el espacio y lo considera necesario.
 - b. Coordinar alguna dinámica. Para promover un clima de confianza, una dinámica grupal puede ser de utilidad. Si el maestro tutor no está a cargo de la materia Calidad de Vida, puede coordinarse con algún maestro para dar espacio a esta actividad.

2. Comunicación con alumnos:

a) Apoyo y seguimiento académico:

- Estar al tanto de manera oportuna de las calificaciones del alumno. Para esto se recomienda que se conozcan las evaluaciones justo al cierre del parcial por medio de la página de Internet: <http://fenix.cegs.itesm.mx/cgi-bin/WebObjects/Listas>
- Estar al tanto de las faltas del alumno. Dos faltas consecutivas de un alumno deben ser reportadas por los maestros al tutor para que este investigue la causa de la ausencia e intervenga oportunamente.
- Dar retroalimentación al alumno. Darle retroalimentación al alumno acerca de su desempeño, cuando hay calificaciones por mejorar y también cuando su aprovechamiento fue el que se esperaba. Hacerle recomendaciones generales basadas en nuestra experiencia como maestros.
- Recomendar asesorías. Promover la búsqueda de asesorías individuales cuando los alumnos reprobren una o dos materias, para esto puede ayudarnos el ofrecerles el formato de seguimiento de asesorías y darle seguimiento quincenal al mismo.
- Referir a taller de apoyo. Cuando un alumno reprobaba tres materias, necesita asistir al taller de apoyo que se ofrece para los alumnos de su propio semestre. Es responsabilidad del tutor, hablar con el alumno para explicarle su situación y monitorear su presencia en el taller.

b) Asesoría:

Un asesor se debe considerar, en primer lugar, como un educador y no como una persona que atiende desde la perspectiva de la psicoterapia. Los asesores son educadores que tratan de crear, mediante el ejercicio de sus habilidades, un ambiente en el que los estudiantes puedan enfrentarse con sus propios sentimientos y explorarlos sin miedo, aprender a arreglárselas más eficazmente en cuanto a la toma de decisiones y examinar sus valores y objetivos sin peligros a ser juzgados (Ayala, 1998).

- Monitorear la conducta del alumno. A través de la conducta observable del alumno y nuestra atención a ella, podemos obtener información de utilidad en cuanto a los cambios de estado de ánimo, distracción, exceso de sueño, ansiedad, confusión, etc. Es una responsabilidad del tutor estar al tanto de la conducta del alumno.

- Detectar e indagar acerca de los cambios observados. Una vez que por su conducta observable detectemos cambios, es necesario ofrecer de manera cordial y cálida nuestro punto de vista. Hay que cuidar que el alumno no se sienta juzgado. Esta comunicación se propone de manera sencilla, por ejemplo: "*Felipe, veo que últimamente has estado muy pensativo, callado y somnoliento durante las clases, pareciera que estuvieras triste, ¿qué piensas?*" Generalmente esto abre la comunicación y se conoce el punto de vista del alumno.
- Ofrecer un espacio para la comunicación. Mostramos accesibles a ser un espacio en que el alumno intercambie sus puntos de vista. Esto se puede hacer diciendo explícitamente que si él lo desea, puede acudir a nosotros. En los casos en que se considere necesario, acordar una entrevista con horario, fecha y lugar específico de la reunión.
- Escuchar e indagar. Si el espacio para la comunicación se presenta, lo primero escuchar la expresión verbal y no verbal del alumno. El segundo paso es hacer las preguntas necesarias para tratar de identificar la raíz del problema. Es importante aclarar que la información íntima se tratará confidencialmente.
- Facilitar la toma de decisión. Generalmente el alumno toma una postura ante la situación y se propone alguna estrategia a seguir. Nuestra función es facilitar que esto suceda en base a la comunicación y acompañamiento. "Es el sujeto quien busca el cambio y el desarrollo en su interior y el papel del asesor es ayudar a dicho cambio sin quitarle la dirección al sujeto, sino haciendo que pueda aclarar metas y sentimientos hasta que sea capaz de tomar con seguridad y confianza la autodirección" (Ayala, 1998).
- Remitir a CAMS. En caso de que se considere que el caso requiere de una atención especial por parte de un experto hay que sugerirle al alumno que busque apoyo en CAMS. Si el alumno acepta, es responsabilidad del tutor poner en antecedente a una de las psicólogas y dar un seguimiento informal al caso. Si el alumno no aceptara la atención de un profesional, el tutor se puede asesorar en CAMS en cuanto al manejo del caso para intentar ofrecer el apoyo que el alumno necesita. Es posible sin embargo, que el tutor no sea la persona apropiada para darle atención al alumno o los resultados de este apoyo no hayan resultado como se esperaban. Entonces la remisión a CAMS es necesaria y la psicóloga se encargará de acercarse al alumno y llevar el caso (Revisión del diagrama de flujo que se presenta a continuación).

Lectura recomendada:

Ayala, F. (1998). *La función del profesor como asesor*. Cap. 3. La función de la asesoría en la docencia. México: Trillas.

3. Comunicación con maestros:

- Transferir información a maestros. En algunos casos es necesario ofrecer información al maestro siempre y cuando esto pueda influir positivamente su labor como docente. Siempre debe cuidarse la confianza que el alumno deposita en el tutor y la confidencialidad de cierta información.
- Comunicación con maestros.
 - a. Estar en comunicación con maestros a través del "Reporte de Desempeño Académico" para recibir retroalimentación de los alumnos en cuestión de actitud, aprovechamiento y faltas. Se recomienda que este formato sea revisado al menos una vez por parcial antes de que den inicio los exámenes para aquellos alumnos que estén en algún taller de apoyo o reprobaban materias.
 - b. Siempre que se considere necesario hay que entrevistarse con los maestros, la información que se puede transmitir de manera verbal y el intercambio de opiniones puede ser muy valioso.
 - c. El correo electrónico también es una manera de comunicación que resulta muy útil cuando no se tiene la oportunidad de entrevistarse con el maestro.

4. Comunicación con padres de familia:

- Comunicar las calificaciones. Asegurarse que los padres de familia están enterados de las calificaciones que logra el alumno parcial con parcial. Es de especial importancia que los padres de familia conozcan si su hijo reprobó más de una materia en el parcial.
- Comunicar faltas al reglamento. Asegurarnos que los padres de familia están enterados de que su hijo ha faltado al reglamento sobre todo en cuestión de disciplina y honestidad. En caso de que exista una llamada de atención por parte de dirección, los padres deben estar al tanto.
- Comunicar entrada al taller de apoyo. En caso de que el alumno sea candidato a entrar al taller de apoyo, explicarle al padre de familia las razones, en qué consiste y cuáles son los criterios de inclusión y exclusión del taller.
- Entrevistas a padres de familia. Se considera útil y necesario entrevistar a los padres de familia cuando el alumno en segundo y tercer parcial tiene más de una materia reprobada en promedio.
- Atención a padres de familia. Tener disposición para dar atención a las llamadas o entrevistas que los padres de familia soliciten. En ocasiones es importante dejarles claro a

los padres cuáles son nuestras funciones como tutor y que estas no substituyen las suyas como padres.

- Cierre con padres de familia. Siempre que se le haya dado alguna atención especial a un alumno, se recomienda hacer un cierre al término del semestre para resolver alguna duda y despedirse de ellos. En caso de que el alumno haya quedado condicionado o entre a algún taller de apoyo, se les explica que una psicóloga se comunicará con ellos para darles los detalles.

Algunas recomendaciones para la comunicación con padres:

- Cuando nos comuniquemos con los padres, es importante tener a la mano el expediente actualizado del alumno.
- Cuando los padres buscan comunicación con el tutor y no se tiene el expediente del alumno a la mano, se puede pedir un tiempo para volvernos a comunicar y así poder ofrecer la información completa.
- Cuando sea necesaria una entrevista con el padre de familia, buscar un lugar apropiado para esta. Es necesario un espacio que brinde confianza y tranquilidad para la conversación. No es apropiado recibir a padres de familia en una oficina compartida.

5. Comunicación con CAMS:

- Recibir y pedir información al inicio del semestre acerca de los alumnos que requieran especial atención.
- Comunicar cambios emocionales y actitudinales
- Asesorarse para el manejo de casos especiales. Cuando se tenga alguna duda o inquietud acerca de la mejor estrategia para el trato con alumnos que tengan problemas académicos o emocionales, se puede recurrir a CAMS para encontrar asesoría.
- Informar cuando se remita un caso. Cuando a partir de una entrevista con el alumno, se considere que necesita la atención de un experto, es importante explicarle al alumno el punto de vista y darle seguimiento para que busque ayuda. En estos casos hay que poner en antecedente a alguna persona de CAMS para que conozca los datos básicos del caso antes de entrevistarse por primera vez.

6. Registro y documentación:

El registro y documentación del trabajo que se hace con alumnos, maestros y padres de familia es de suma importancia para la información, prevención e intervención oportuna con los alumnos y padres de familia. Además este registros es un medio por el cuál el tutor obtiene la información necesaria para el manejo del caso, lo que permite continuidad en el trabajo que se hace con los alumnos.

Nota: A cada documento o registro que se incluya en el expediente, es importante ponerle el nombre del tutor que está haciendo las anotaciones.

- Registrar llamadas telefónicas. Hay que documentar cuando se reciban o se hagan llamadas telefónicas a los alumnos o familia incluyendo el motivo y una breve descripción. También se recomienda hacer una nota cuando se haya dejado recado.
- Registrar entrevistas con alumnos. Es necesario registrar las citas que se programen con los alumnos. También documentar los acuerdos y observaciones generales y de manera breve. Todas las citas a las que no haya acudido también es importante anotarlas para que quede cómo antecedente.
- Registrar entrevistas con padres de familia. Cada vez que se tenga una entrevista con padres de familia, se hace la anotación de los puntos más importantes tratados en la reunión y los acuerdos a los que se llegó en la misma.
- Registrar comentarios y recomendaciones de maestros. Cuando los maestros hacen comentarios relacionados con el desempeño académico y emocional del alumno, así como alguna recomendación.
- Registrar comentarios y recomendaciones de CAMS. Cuando se tenga con reunión con alguna de las psicólogas, es importante documentar la razón y los puntos más relevantes de la entrevista.
- Registrar faltas al reglamento. El tutor debe estar al tanto de que un alumno haya faltado con el reglamento y dejarlo por sentado en su expediente.
- Registrar observaciones y recomendaciones personales. Algún punto de vista o recomendación que se pueda hacer también es muy útil para el siguiente tutor que maneje el caso.

- Archivar documentos importantes o sus copias. Habrá algunos documentos o papeles que sea importante anexar al expediente del alumno: justificantes médicos, calificaciones, reportes de desempeño académico, impresión de correos electrónicos, etc.

Para facilitar el registro y documentación general del alumno, se ha diseñado un sencillo formato electrónico en donde capturar la información. Se sugiere utilizar esta forma, ya que además agiliza notablemente el vaciado de datos al expediente de dirección.

De “Responsabilidades de actores del programa tutor” de Programa Tutor. 2006. *Guía de Trabajo*. p. 5 - 12. Utilizada con permiso del autor.

Apéndice O Kardex

Ejemplo de Kardex de Capacitación

Fecha	Clave de curso	Clave de curso	Nombre de curso	Horas
02/2003	BLACKBOARD	CO-576	Blackboard	9.00
07/2003	BLACKBOARD AC	CO-164	Actualización en Blackboard	3.00
08/2003	PDHD 2.1 AC	HD-142	Características del aprendizaje colaborativo y autónomo (2.1)	20.00
08/2003	PDHD 2.2 MC	HD-1726	Taller Método de Casos 2.2	20.00
09/2003	PDHD 2.2 AC	HD-1668	Capacitación Básica de Aprendizaje Colaborativo (2.2)	20.00
11/2003	PDHD 2.2 PBL	HD-1670	Taller de introducción al Aprendizaje Basado en Problemas (2.2)	20.00
12/2003	ETHICS	FH-165	Educación del carácter- Lickona-Monterrey	27.00
01/2004	ASESORE1	ASE-107	Desarrollo de habilidades de consejería y orientación educativa	18.00
02/2004	ASESORE2	ASE-105	Persona humana, inteligencia emocional y habilidades sociales	17.00
05/2004	PDHD 3.1 AC	HD-074	Práctica guiada de la implantación de un curso (AC)	20.00
05/2004	PDHD 4.1 AC	HD-450	Mejora continua del curso (AC)	20.00
03/2004	ASESORE 3	ASE-104	Educación en valores	10.00
04/2004	ASESORE 4	ASE-102	Ser adolescente en el mundo de hoy	10.00
05/2004	ASESORE 5	ASE-103	Problemáticas actuales de la consejería y estrategias de acción	10.00
06/2004	PDHD 1.2	HD-843	El modelo educativo del Tecnológico de Monterrey	10.00
08/2004	CDA-017	HDAD-210	Modelo de la ONU	6.00
07/2004	CRN-39		Ética de las profesiones	57.00
09/2004	CDA-019	HDAD-204	Modelo del Congreso de la Unión	6.00
			Total:	303.00

De: *Prepa Tec Campus Cumbres*

De "Ejemplo de Kardex de Capacitación" de *Prepa Tec Campus Cumbres*. 2005. 2006. Utilizada con permiso del autor.

Apéndice P Horario de Alumno

Para mayores informes, favor de comunicarse a [Escolar](#)

Campus: CCUM
Bachillerato: BIC
Matricula: XXX
Nombre: XXX

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
7:30		Francés V 212	Liderazgo y acción comunitaria 303	Francés V 212	Francés V 212
8:30	Cálculo diferencial 402	Cálculo diferencial 403	Cálculo diferencial 402	Cálculo diferencial 403	Cálculo diferencial 402
9:30	Ciencias físicas 405	Ciencias físicas 404	Ciencias físicas 405	Ciencias físicas 404	Ciencias físicas 405
10:30					
11:30	Literatura moderna 208	Tópico de humanidades I 203	Literatura moderna 208	Tópico de humanidades I 203	Literatura moderna 206
12:30	Panorama internacional 202	Tópico de humanidades I 203	Panorama internacional 202		Panorama internacional 202
13:30					
14:30					
15:00				Proyecto vinculación I OFMA	
15:30				Proyecto vinculación I OFMA	
16:30				Proyecto vinculación I OFMA	
17:00					

Clave	Materia	Hora	Maestro
PC5003	Ciencias físicas	9+ Lu; 9+ Ma; 9+ Mi; 9+ Ju; 9+ Vi	<u>M1</u>
PD5002	Liderazgo y acción comunitaria	7+ Mi	<u>M2</u>

PF5001	Francés V	7+ Ma; 7+ Ju; 7+ Vi	<u>M3</u>
PH5001	Panorama internacional	12+ Lu; 12+ Mi; 12+ Vi	<u>M4</u>
PH5009	Tópico de humanidades I	11+ Ma; 11+ Ju; 12+ Ma	<u>M5</u>
PL5001	Literatura moderna	11+ Lu; 11+ Mi; 11+ Vi	<u>M6</u>
PM5005	Cálculo diferencial	8+ Lu; 8+ Ma; 8+ Mi; 8+ Ju; 8+ Vi	<u>M7</u>
WA00400	Proyecto vinculación I	15. Ju	<u>M8</u>

Enviar correo a todos los maestros

Apéndice Q
Encuesta de Opinión de Alumnos del Sistema

Pregunta	Criterio Evaluado	Ocurrencias							Comentarios
		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	
1	Relación teoría práctica								
2	Seguimiento y asesoría de aprendizaje								
3	Asistencia y Puntualidad								
4	Comprensión de contenidos c/exp. claras								
5	Evaluación de trabajo justa								
6	Conocimiento profundo y actualizado								
7	Cumplimiento del programa								
8	Entrega y cumplimiento de Políticas								
9	Comportamiento ético y valores								
10	Trato respetuoso y ambiente propicio								
11	Consulta de materiales bibliográficos								
12	Uso de recursos tecnológicos								
13	Desempeño general del profesor								

De “Encuesta de opinión de alumnos del sistemas” de *Prepa Tec Campus Cumbres*. 2006. Utilizada con permiso del autor.

Apéndice R

Reflexión sobre Trabajo de Tutorío

Primera evaluación de las acciones a corto plazo del congreso: Aseguramiento del Servicio Académico Básico (ASAB)

1. Generar un ambiente de confianza, empatía y comunicación con el alumno y los padres de familia.
 - a) ¿Cómo y a cuántos padres de familia se les informó sobre el desempeño de los estudiantes que presentaron problemas académicos en el primer parcial?
 - b) ¿En promedio cuántos correos electrónicos se enviaron y cuántas llamadas se realizaron a los padres para darles retroalimentación de sus hijos? ¿Consideras que los resultados de esta acción fueron favorables?
 - c) ¿Se realizaron ejercicios de reflexión con los alumnos después de cada parcial y se retroalimentó su desempeño? Favor de especificar cuáles fueron estos ejercicios y cómo se llevaron a cabo.
2. Detectar, intervenir y dar seguimiento a los problemas académicos, emocionales y conductuales del alumno.
 - a) ¿Se entrevistó a todos los alumnos, se registraron las observaciones en el archivo físico y en caso necesario se remitió a la instancia adecuada?
3. Comprometerse con la formación del alumno a través de las funciones administrativas
 - a) ¿Se documentaron y actualizaron los expedientes de los alumnos (registro de llamadas, entrevistas, problemáticas de rendimiento académico, etc.)?
En resumen...
Este semestre mis mayores logros como tutora, fueron:
Actualmente, pienso que los retos más importantes en mi trabajo tutorial, son:
Algunas de las cosas que me pudieran ayudar para mejorar mi trabajo como tutora, es:
En una frase podría resumir mi trabajo tutorial, como:
¡Muchas gracias por tu compromiso y apoyo en esta tan importante!

Referencias

- Álvarez, C. (1994). Platiquemos de la calidad de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación, No. 5*. Consulta realizada el 5 de agosto de 2006 en <http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie05a04b.htm>
- Asociación de Academias de la Lengua Española (2005) *Diccionario Real Academia de la Lengua Española*. (22ava ed. en línea). Consulta realizada el 24 de agosto de 2006, en http://biblioteca.itesm.mx/nav/contenidos_salta2.php?col_id=drae
- Boyett, J. & Boyett, J. (1998). *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Buenos Aires, Argentina: Norma.
- Centro de Formación Humana. (2006). *Programa de Tutorío: Guía de trabajo, parte II*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Prepa Tec Campus Cumbres: Monterrey, N.L.
- College Board. (2005). *Examen de razonamiento del SAT*. Consulta realizada el 7 de noviembre de 2005 en http://www.collegeboard.com/prod_downloads/prof/counselors/tests/sat/2005-06-SAT-program-fact-sheet-spanish.pdf
- Conger, S., Hiebert, B. y Hong-Farrell, E. (1993). *Career and employment counseling in Canada*. [Carrera y empleo de Consejería en Canadá]. Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC. (ERIC Servicio de Reproducción del Documento No. ED399480)
- De los Santos, E. (2005). Los procesos de permanencia y abandono escolar en educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación, No. 33/2*. Consulta realizada el 5 de agosto de 2006 en http://www.rieoei.org/edu_sup25.htm
- Duncan, J. (2000) *Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna*. N.Y., Estados Unidos: Oxford
- En el 95 cambio de modelo. (2004) *Crónica Intercampus*. Tecnológico de Monterrey. Consulta realizada el 28 de agosto de 2006, en http://www.itesm.mx/cronicaintercampus/no_10/convivencia.html
- Gómez, A. (2006). Continúan reforzando calidad académica. *Panorama*. Tecnológico de Monterrey. Consulta realizada el 28 de agosto de 2006 en <http://webfolders.mty.itesm.mx/panorama/pdf/22Jun/p02.pdf>

- Gutiérrez, A. y Torres, M. (2006) Métodos cualitativos de investigación [Versión electrónica]. Monterrey, N.L. Manuscrito no publicado.
- Gutiérrez, M. (1989) *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de la calidad*. D.F., México: Limusa
- Hacer de la misión una realidad*. (2005). Consulta realizada el 5 de agosto de 2006, | Tecnológico de Monterrey, *Agencia Informativa/Ramón Gómez Holguín* <http://www.itesm.edu/sistema/noticias/Noviembre/nota5.html>
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002) *Administración: un enfoque basado en competencias*. (9 ed.) D.F. México: Thomson
- Herman, J., Sambrano, S., Springer, J., Nister, M., Sale, E., Brounstein, P., et al. (2002) *The National Cross-Site evaluation of High-Risk youth programs: Findings on designing and implementing effective prevention programs for youth at high risk*. [La cruzada nacional de evaluación de los programas juveniles de alto riesgo: resultados del diseño e implementación de programas preventivos efectivos para la juventud con alto riesgo]. Substance Abuse and Mental Health Services Administration, MD. E.U. Center for Substance Abuse. (ERIC Servicio de Reproducción del Documento No. ED477134)
- Hernández, J. y Martínez, Y. (1999) *Administración por necesidades*. D.F. México: Limusa
- Hernández, R. (s.f.) *Certificación ISO 9000 en educación*. Consulta realizada el 6 de febrero de 2006 en <http://redgestion.fundacionchile.cl/documents/files/CERTIFICACI%C3%93N%20ISO%209000%20EN%20EDUCACI%C3%93N.doc>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003) *Metodología de la investigación*. (3ª ed.) D.F., México: McGraw Hill
- Hiebert, B. (1994) *A framework for quality control, accountability and evaluation: Being clear about the legitimate outcomes of career counseling*. [Un marco de referencia para control de calidad, contabilización y evaluación: ser claros acerca de los resultados legítimos de la consejería de carrera]. Documento presentado en el Simposio de Problemas y Soluciones para Evaluar el Desarrollo de Carrera. Halifax: Canadá. (ERIC Servicio de Reproducción del Documento No. ED381699)
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (2004). *Sistemas de Gestión de Calidad: Directrices para la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en educación*. D.F., México.

- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (2006, Agosto 24) *Información general*. Consulta realizada el 24 de agosto de 2006, en <http://www.imnc.org.mx/espanol/home.html>
- Lozano, A. (2005) *El éxito en la enseñanza: aspectos didácticos de las facetas del profesor*. México, D.F.: Trillas
- Maestría en Administración de Instituciones Educativas. (2006) Tecnológico de Monterrey. Universidad Virtual. Consulta realizada el 5 de agosto de 2006 en <http://www.ruv.itesm.mx/portal/promocion/oe/m/mad/>
- Martín X, Puig Josep, Padrós María, Rubio L. y Trilla Jaume. (2003) *Tutoría: técnicas, recursos y actividades*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Mintzberg, H., Brian J., & Voyer, J. (1997) *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Edo. de México, México: Prince Hall.
- Nieto, J.M. y Botías, F. (2000) *Los equipos de orientación educativa y psicopedagógica*. Barcelona, España: Editorial Ariel
- Noel-Levitz. (2006). *Retention Excellence Awards*. Consulta realizada el 8 de agosto de 2006 en https://www.noellevitz.com/Templates/Header_TwoByOne.aspx?NRMODE=Published&NRORIGINALURL=%2fPapers%2band%2bResearch%2fRetention%2bExcellence%2bAwards%2f&NRNODEGUID=%7bAEB3E1B6-D5B8-4022-B1E1-B2A15653605C%7d&NRCACHEHINT=NoModifyGuest
- Oregon State Board of Education (1992) *Oregon School Counselor Study*. [Estudio de Consejería de las Escuelas de Oregon]. Salem, Oregon. (ERIC Servicio de Reproducción del Documento No. ED353254)
- Organización Internacional del Trabajo. (1998) *Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación*. Consulta realizada el 6 de febrero de 2006 en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/cedefop1.htm>
- Oxford University Press. (2006). *Oxford English Dictionary on line*. Consulta realizada el 24 de agosto de 2006, en <http://0-dictionary.oed.com.millennium.itesm.mx/entrance.dtl>
- Pensacola Junior Collage (2000). *QUEST: An Integrated Approach for Institutional Planning, Assessment and Quality Improvement*. [Uso cualitativo de sistemas y técnicas de evaluación (QUEST), un acercamiento integral a la planeación

institucional, valoración y mejoramiento de la calidad]. Pensacola Junior Collage, Fl. E.U. (ERIC Servicio de Reproducción del Documento No.ED463803)

Sabino, C. (1992) El proceso de investigación [Versión electrónica]. Caracas, Venezuela: Panapo.

Sánchez, P. y Valdés, A. (2003). *Teoría y práctica de la orientación en la escuela : Un enfoque psicológico*. México, D.F: Editorial el Manual Moderno.

Schermerhorn, J. (2004) *Administración*. D.F., México: Limusa

Schmidt, J., Weaver, F., Aldredge, A. (2001) *Perceptions of school counselor's role and satisfaction by newly hired counselors and principals in eastern North Carolina*. [La percepción del rol y satisfacción de los consejeros estudiantiles por los nuevos consejeros y directivos en el este de Carolina del Norte] East Carolina Univ. Greenville, N.C. (ERIC Servicio de Reproducción del Documento No. ED 457470)

Southern Association of Colleges and Schools. (2001). *Principles of Accreditation: Foundations for quality Enhancement*. (1a. ed.) Consulta realizada el 28 de Agosto de 2006, en <http://www.sacs.org/>

Stake, R. (1999) *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Morata.

Tecnológico de Monterrey. (2005, Octubre 14) *Diplomado Asesore*. Consulta realizada el 30 de agosto, 2006, en <http://asesore.itesm.mx/diplomado/index.htm>

Tecnológico de Monterrey. (2005) *Informe Anual 2005*. Consulta realizada el 5 de agosto de 2006 en <http://www.itesm.mx/sistema/InformeAnual2005.pdf#search=%22oficinas%20e%20enlace%20en%20ciudades%20claves%20a%20nivel%20mundial%20com%20Par%20C3%ADs%20Vancouver%20Barcelona%20Shangahi%20Beijing%20y%20Washington%22>

Tecnológico de Monterrey (2005) *Visión Misión 2015*. Consulta realizada el 5 de agosto de 2006, en <http://www.itesm.mx/2015/recursos/2015-Vision-Mision.pdf#search=%22la%20instituci%C3%B3n%20educativa%20m%C3%A1s%20reconocida%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina%E2%80%9D%22>

Tecnológico de Monterrey. (2006, Agosto 25) *Reacreditación SACS*. Consulta realizada el 28 de agosto de 2006, en http://cmportal.itesm.mx/wps/portal/!ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLN4gPswTJgFjGpvqRqCKOcAFfj_zcVKBwpDmQb2jhrx-Vk5qemFypH6zvrR-

gX5AbGIge76gIAOwaaHI!/delta/base64xml/L0IJSk03dWIDU1EhIS9JRGpBQ
UV5QUJFUkVSRUlnLzRGR2dkWW5LSjBGUm9YZmcvN18wXzE4Tw!!?WC
M_PORTLET=PC_7_0_18O_WCM&WCM_GLOBAL_CONTEXT=http://cmp
ublish.itesm.mx/wps/wcm/connect/ITESM/Acad%C3%A9micos/Reacreditaci%C3%B3n+SACS/

- Texas Education Agency (1996) *Texas School Counseling and Guidance Programs: Final Study Report*. [Programas de consejería y guía de las escuelas de Texas: reporte final]. Austin, Tx. (ERIC Servicio de Reproducción del Documento No. ED 429240)
- Texas Education Agency. (2004). *A model comprehensive, developmental guidance and counseling program for Texas Public Schools: A Guide for Program Development Pre-K-12th Grade*. [Un modelo integral, guía de desarrollo y programa de consultoría para las Escuelas Públicas de Texas, una guía para el desarrollo de programas desde jardín de niños hasta preparatoria] Texas, USA. (ERIC Servicio de Reproducción del Documento No. ED381699)
- Tricker, R. (2005). *ISO 9001:2000 for small businesses*. (3era ed.) Boston, USA: Oxford.
- Valenzuela, J. (2003) *Evaluación de instituciones educativas*. México. Editorial Trillas
- Woldt, J. (2002). *Obstacles in Outcomes Assessment: Identifying and Overcoming Them*. [Obstáculos en la valoración de resultados: identificándolos y superándolos]. Investigación 143. E.U. (ERIC Servicio de Reproducción del Documento No. ED470669)

María Emilia Espejo Mancillas nació en la ciudad de Monterrey y realizó sus estudios de licenciatura en Relaciones Internacionales en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Monterrey. Actualmente trabaja como maestra en el Departamento de Ciencias Sociales de la Prepa Tec Campus Cumbres. Dentro de esta institución, ha participado en diferentes proyectos, ha sido tutora de alumnos de primer y segundo semestre, ha formado parte del Comité de Ética desde 2003 y tiene a su cargo el programa de radio de la preparatoria. Su más reciente capacitación se ha dirigido a desarrollar habilidades para la práctica docente y tutoría, como el Seminario de Habilidades para la Tutoría de Adolescentes y Jóvenes, el Seminario de El profesor como Formador, Capacitación en Procesos Cognitivos Básicos, entre otros. También colaboró como Gerente de Operaciones en la empresa norteamericana PAR.A.SOL, LLC, en donde sus principales responsabilidades era la supervisión de las relaciones comerciales entre esta empresa y sus proveedores en México, el desarrollo de nuevos productos, supervisión de calidad, embarques y exportaciones.