Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

Diseño del Balanced Scorecard en una institución del sector público.
El caso del Programa Institucional de Tutorías de la U.A.Q

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestría en Administración

Presenta:
Jesús Jiménez Trejo.

Dirigido por:
Dra. María del Pilar Thompson Caplín.

SINODALES

Dra. María del Pilar Thompson Caplín.
Presidente. _____ Firma

M. en A. Josefina Moreno y Ayala.
Secretario. _____ Firma

M.R.I. Mónica María Muñoz Cornejo.
Vocal. _____ Firma

M. en A. Guillermina Velázquez García.
Suplente. _____ Firma

Dr. Fernando Barragán Naranjo.
Suplente. _____ Firma

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez.
Director de la Facultad de
Contaduría y Administración.

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval.
Director de Investigación y Posgrado.

Centro Universitario
Santiago de Querétaro, Qro.
Octubre, 2008.
México

REPOSITORIO INSTITUCIONAL DGBSDI-UAQ

La presente obra está bajo la licencia:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es

CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:

Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada , brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios . Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales .

SinDerivadas — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una excepción o limitación aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como publicidad, privacidad, o derechos morales pueden limitar la forma en que utilice el material.

RESUMEN

Algunos autores han abordado el debate del traslado al sector público de herramientas y estrategias administrativas diseñadas para el sector privado. La implementación del Balanced Scorecard, no escapa a ese debate, y el presente estudio de tipo descriptivo, expone los esfuerzos por adecuar al sector público éste instrumento probado con éxito en el sector privado. En este caso, el objetivo consistió en diseñar el Balanced Scorecard para el Programa Institucional de Tutorías con base en un mapa estratégico. Así, el diseño del Balance Scorecard, mediante talleres de planeación en los que los participantes elaboraron de manera conjunta el mapa estratégico, resultó ser una metodología eficaz para revisar y redefinir la visión estratégica, la interrelación entre los objetivos, y las acciones e indicadores. Así el Balanced Scorecard, como un modelo de control estratégico, contribuirá a darle seguimiento a las actividades planeadas, a documentar la evaluación del P.I.T. para la toma de decisiones y para la elaboración de informes requeridos por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).

(**Palabras clave:** Balanced Scorecard, Planeación Estratégica, Indicador, Mapa Estratégico)

SUMMARY

Some authors have tackled the debate on the transfer to the public sector of tools and administrative strategies designed for the private sector. Implementation of the Balanced Scorecard cannot escape this debate, and this descriptive study sets forth the efforts used for making this instrument, which has proven to be successful in the private sector, suitable for the public sector. In this case, the objective was to design the Balanced Scorecard for the Institutional Tutorial Program, based on a strategic map. In this way, the design of the Balanced Scorecard, through planning workshops in which the participants created the strategic map together, was found to be an efficient methodology for checking and redefining the strategic vision, the interrelation between objectives, as well as the actions and indicators. Thus, the Balanced Scorecard, used as a strategic control model, will contributed to follow-up of planned activities, to documentation of the PIT (from its initials in Spanish) evaluation for decision-making and to the writing of reports required by the Inter.-institutional Comités on the Evaluation of Higher Learning (CIEES, from its initials in Spanish).

(**Key words:** Balanced Scorecard, Strategic Planning, Indicator, Strategic Map)

DEDICATORIAS

A la Gloria del Gran Arquitecto del Universo...

A mi hija Jaqueline,
quien con sus preguntas, sus risas y sus silencios,
me enseña a reflexionar y redescubrirme a cada momento.

A mi *Alma Mater*
la Universidad Autónoma de Querétaro,
a la que le debo tanto.

A mi Patria: *México.*
Con Fé en los ideales de nuestra Constitución,
en especial en lo que se refiere a la educación,
y la Esperanza de verlos concretados.

Con un profundo agradecimiento
a todos los maestros que han contribuido con mi formación a lo largo de mi vida,
como un reconocimiento de la trascendencia de su labor,
por su ejemplo, sus consejos y recomendaciones,
a todos ellos, mil gracias.

A cada uno de los coordinadores de tutorías,
y en general a todos mis compañeros de trabajo, docentes y administrativos,
de la Universidad Autónoma de Querétaro,
mi admiración y respeto por su compromiso
al dar su máximo esfuerzo aún en condiciones adversas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Autónoma de Querétaro las facilidades otorgadas para la realización de este trabajo, a todos lo miembros del Comité Institucional de Tutorías por su valiosa cooperación, así como al Dr. Isaac Silva Barrón, Director de Desarrollo Académico, por permitirme intervenir y hacer propuestas en las reuniones del Comité y al Dr. Fernando Manuel González Vega, Secretario Ejecutivo del Comité de Planeación por el tiempo que amablemente nos ha dedicado para resolver nuestras dudas.

Finalmente agradezco de manera muy especial, a la Dra. María del Pilar Thompson Caplín, el tiempo y el esfuerzo dedicado con tanta generosidad a este trabajo, así como a la Maestra Josefina Moreno y Ayala por sus valiosas aportaciones.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE CUADROS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	
2.1 La teoría general de las Organizaciones	3
2.1.1 El enfoque neoclásico de la administración	4
2.1.2 La administración por objetivos (APO)	5
2.2 La planeación estratégica	7
2.2.1 La misión	8
2.2.2 La visión	8
2.2.3 Establecimiento de objetivos	8
2.2.4 Creación de la estrategia	11
2.2.5 Evaluación del desempeño y control	13
2.3 El Balanced Scorecard	13
2.3.1 Pasos para la construcción del Balanced Scorecard	16
2.3.2 El Balanced Scorecard en la gestión pública	30

III. EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
3.1 Contexto y antecedentes 35
3.1.1 Presupuesto y evaluación de las IES 35
3.1.2 Antecedentes en el contexto internacional 38
3.1.3 Antecedentes en el contexto nacional 39
3.1.4 El modelo de la ANUIES 42
3.2 El modelo inicial de la U.A.Q. 45
3.3 Evolución del Programa Institucional de Tutorías 47

IV. METODOLOGÍA
4.1 Objetivos 49
4.1.1 Objetivo general 49
4.1.2 Objetivos específicos 49
4.2 Hipótesis 50
4.3 Variables 51
4.4 Participantes 51
4.5 Procedimiento 52

V. RESULTADOS 56

VI. RECOMENDACIONES 66

VII. CONCLUSIONES 69

BIBLIOGRAFÍA 72

APÉNDICE 74

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
5.1	Balanced Scorecard del Programa Institucional de Tutorías de la Universidad Autónoma de Querétaro.	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
4.1	Ficha para documentación de perspectivas.	55
4.2	Ficha para documentación de objetivo estratégico.	55

I. INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de la evaluación que hicieron los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) a los programas educativos de la Universidad Autónoma de Querétaro (U.A.Q.), en el 2003 se iniciaron actividades para la implementación del Programa Institucional de Tutorías (P.I.T), para ello, se diseñó una plan estratégico que estableció objetivos, algunos de los cuales fueron superados y otros abandonados en el camino, ya que no se establecieron indicadores de desempeño para el control estratégico, lo que derivó en una serie de acciones desvinculadas y por lo tanto de bajo impacto, dando como resultado una baja penetración del P.I.T.

A cinco años de esfuerzos, el P.I.T., necesitaba de indicadores que ayudaran a elaborar informes de resultados concretos y bien documentados toda vez que la competencia por el recurso financiero entre las universidades a través del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) obliga a la UAQ a reportar y comprobar estos resultados en la evaluación de los CIEES. Por lo anterior, era necesaria la intervención desde la gestión administrativa para llevar a cabo un diagnóstico desde la definición de los objetivos estratégicos, y establecer los indicadores para el seguimiento y la mejora continua en el marco de una planeación estratégica, para lo cual se eligió el Balanced Scorecard como herramienta de trabajo.

Así, el Objetivo de esta investigación fue el de diseñar el Balanced Scorecard para el Programa Institucional de Tutorías, pero surgieron los siguentes cuestionamientos: ¿La construcción del mapa estratégico señalado en los procedimientos del Balanced Scorecard, ayuda a establecer cuáles son los objetivos centrales o estratégicos del Programa Institucional de Tutorías y la interrelación que existe entre ellos para la consecución de metas?, ¿El diseño del Balanced Scorecard actúa como una herramienta de análisis y síntesis para rediseñar la estrategia del Programa Institucional de Tutorías?.

La hipótesis planteada fue que, la construcción de un mapa conceptual y el diseño del Balanced Scorecard para el programa de tutorías, ayudaría a aclarar la visión estratégica y por lo tanto, a definir los objetivos y su interrelación, así como las acciones concretas que se deben llevar a cabo.

En el marco teórico se llevó a cabo una síntesis de los pasos requeridos para el diseño e implementación del Balanced Scorecard, así como de sus antecedentes teóricos.

Por otro lado, en el tercer capítulo se revisaron el contexto y los antecedentes internacionales, nacionales e institucionales del Programa Institucional de Tutorías perfilando la problemática.

En la metodología se explica el procedimiento llevado a cabo para la realización de este estudio con base en el marco teórico revisado para la implementación del Balanced Scorecard, teniendo como variable independiente el diseño del Balanced Scorecard por parte del Comité Institucional de Tutorías, del cual se derivaban como variables dependientes, la aclaración de la visión estratégica, la definición de objetivos y su interrelación.

En los resultados se expone cómo el proceso de diseñar el Balanced Scorecard, hizo evidente que entre los miembros del Comité Institucional de Tutorías no se tenía una visión compartida del Programa de Tutorías y por lo tanto una concepción clara de las estrategias y objetivos a seguir a nivel institucional, lo que provocó la revisión a fondo del P.I.T, para su reestructuración.

Finalmente el diseño del Balance Scorecard resultó ser una herramienta útil al ayudar a reestructurar la visión estratégica, definir con claridad la interrelación entre objetivos, acciones e indicadores que contribuirán a documentar la evaluación del P.I.T. y como un modelo de control estratégico pero que todavía deberá ser probado en su implementación.

II. MARCO TEÓRICO

"Lo que cada cual en particular añade al conocimiento de la verdad
no es nada, sin duda, o es muy poca cosa,
pero la reunión de todas las ideas presenta importantes resultados."
Aristóteles,

2.1 La teoría general de las Organizaciones

La sociedad está organizada en sistemas complejos estructurados por el hombre y a través de los cuales trata de darle orden a su sociedad, llamados organizaciones. Algunas organizaciones son pequeñas y aparentemente más manejables, otras son de magnitudes nacionales o mundiales y cada día se hacen más complejas. Algunas organizaciones son de propiedad privada y otras pertenecen al dominio público. Pero independientemente de la actividad que desempeñen existe una interrelación con otras organizaciones y sistemas que comparten como característica una gran cantidad de operaciones que las hace complejas y que necesitan ser administradas.

> La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración de las organizaciones, independientemente de que pertenezcan al sector privado o al sector público, y propone el desarrollo de habilidades humanas y técnicas, que permitan diagnosticar la situación de cada organización para proponer soluciones creativas (Chiavenato, 2000. p.2).

Así, la tarea de la administración es alcanzar los objetivos propuestos para la organización, conforme a su situación, y aterrizados en acciones para cada una de sus áreas y niveles, mediante los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para alcanzar los objetivos.

La Teoría General de la Administración comenzó haciendo énfasis en las tareas según la administración científica de Taylor; después el énfasis fue puesto

en la estructura, con la teoría clásica de Fayol y la teoría de la burocracia de Weber con lo que apareció la teoría estructuralista. La reacción humanística puso énfasis en las personas, a través de la teoría de las relaciones humanas ampliada más tarde por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional. El énfasis en el ambiente se inició con la teoría de sistemas, siendo perfeccionada por la teoría situacional que introdujo la importancia o énfasis en la tecnología. Cada uno de estos factores, desarrollados con cada enfoque, representó un avance gradual en el desarrollo de la Teoría General de la Administración.

Chiavenato (2000) afirma que "...cada teoría administrativa quiso privilegiar una de esas cinco variables, omitiendo o relegando a un plano secundario las demás.", pero también señala que las organizaciones son un sistema, así que, cada una de estas teorías descubrió y describió diferentes elementos del sistema llamado organización, elementos que se encuentran tan interrelacionados que cada uno de ellos no puede funcionar sin el otro (p.9).

2.1.1 El enfoque neoclásico de la administración

En los 50´s, la teoría neoclásica pasó del *como* administrar al *para qué* administrar y se centró en el alcance de los objetivos, este cambio puso énfasis en la evaluación y el control del desempeño de la organización. Este enfoque remite a identificar las funciones de los administradores y a partir de ellas, definir los principios de la administración, caracterizados por cuatro aspectos:

En primer lugar, hace énfasis en la práctica de la administración retomando la teoría clásica pero reestructurándola para ser aplicada a las organizaciones modernas, sobre el supuesto de que, la administración es un proceso con cuatro funciones básicas, la planeación, la organización la dirección y el control.

En segundo lugar, plantea que existen principios generales de administración comunes a cualquier organización, por lo que son a la administración lo que las leyes físicas a las ciencias naturales, pues buscan demostrar una relación causa-efecto. Pero estos principios sólo proporcionan una guía de acción y no pueden ser tomados de manera absoluta, sino de manera relativa y flexible, toda vez que el entorno contiene múltiples variables que escapan del control del administrador, por lo que éste debe usar el sentido común para considerar su aplicación.

En tercer lugar, hace énfasis en los objetivos y los resultados, ya que las organizaciones tienen una función que es su razón de existir y por lo tanto tienen que alcanzar ciertos objetivos, en función de los cuales, deben orientarse y estructurarse, como consecuencia, la evaluación del desempeño de una organización está en razón del alcance de sus objetivos.

Y por último, en la búsqueda de adaptar la teoría clásica a la modernidad, el enfoque neoclásico se retroalimenta de diversos principios y conceptos aportados por otras teorías administrativas, caracterizándose por su eclecticismo.

2.1.2 La administración por objetivos (APO)

Para la implementación de la Administración por objetivos (APO) es importante la participación y compromiso del gerente general y de un staff bien capacitado que participe activamente en el establecimiento conjunto de los objetivos y en la coordinación e integración de esfuerzos para alcanzar los resultados.

La APO está dentro del enfoque neoclásico, y consiste en que el gerente general y el gerente de cada área establecen de manera conjunta los objetivos a seguir para cada área dentro de la organización y esto se hace en cascada para cada nivel y departamento, buscando que cada objetivo esté interrelacionado con

otros objetivos en apoyo a los objetivos principales. A partir de los objetivos establecidos, se elaboran planes tácticos y se desdoblan y detallan en planes operativos que son los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. Finalmente, los objetivos deben ser revisados y evaluados periódicamente, lo que provoca la modificación y actualización de los planes.

Toda vez que, se hace énfasis en la medición y el control, los objetivos deben ser cuantificables ya que si un objetivo no se puede medir, no se puede evaluar el resultado, y por lo tanto, no es posible su control. La administración por objetivos requiere que los resultados sean revisados y evaluados de manera periódica para prever y fijar nuevos objetivos estableciéndose de esta manera un ciclo que consta de las siguientes etapas:

- A partir de los objetivos generales de la empresa y de la planeación estratégica, se establecen los objetivos por departamento para el primer año, en una reunión entre el gerente de departamento y el gerente general.
- El gerente elabora un plan táctico que le permita alcanzar los objetivos fijados para el departamento.
- El ejecutivo elabora, conjuntamente con sus subordinados, los planes operacionales necesarios para la implementación del plan táctico del departamento.
- Los resultados de la ejecución de los planes se evalúan y comparan continuamente con los objetivos fijados.
- Se procede a revisar y reajustar los planes, en función de los resultados obtenidos, o a modificar los objetivos establecidos.
- En el ciclo siguiente, en una reunión entre el gerente de área y el gerente general, se establecen los objetivos por departamento para el segundo año, tomando como base los resultados del primer año.
- Se repiten los pasos del ciclo anterior (Chiavenato, 2000. p.409).

Así, una vez que se han establecido los objetivos de la organización, es necesario elegir la mejor estrategia entre varias alternativas y definir las tácticas que puedan ayudar a implementarla con los mejores resultados, esto constituye la planeación estratégica, que es la base de la APO.

2.2 La planeación estratégica

El concepto de estrategia proviene de la organización militar en la que se dirigían fuerzas a gran escala contra el enemigo, cada batalla servía al propósito de ganar la guerra, esto requería de estrategias y, a su vez, cada una de ella requería de acciones o tácticas.

En la Administración, la planeación estratégica es un proceso administrativo que consiste de cinco tareas que la definen: en primer lugar, es importante el desarrollo de una visión estratégica que delinee y, al mismo tiempo, delimite que clase de organización se quiere ser y hacia dónde se quiere dirigir; en segundo lugar, convertir la visión en términos de los resultados que se quieren alcanzar, es decir, determinar los objetivos; en tercer lugar, diseñar una estrategia que ayude a conseguir los objetivos; en cuarto lugar, implementar la estrategia de manera eficiente y eficaz; y por último, evaluar el desempeño y hacer los ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia o su implementación de acuerdo al entorno.

Ya que el enfoque de la APO hace énfasis en los objetivos como guía del proceso administrativo, es necesario revisar como se establecen cuatro tipos de objetivos importantes en el proceso de la planeación estratégica, la misión, la visión, los objetivos y la estrategia. Algunos autores y organizaciones utilizan las palabras propósitos, objetivos, tácticas y metas indistintamente, lo cual tiende a crear problemas semánticos, por lo que es necesario establecer un lenguaje común.

2.2.1 La misión

La declaración de la misión de una organización refleja su propia identidad y debe incluir cuáles son las necesidades y grupos de clientes a los que se pretende satisfacer y el cómo usando los recursos disponibles. Las funciones o departamentos dentro de las organizaciones también pueden hacer una declaración de su propia misión, que exprese su papel y actividades principales, la dirección que desea darle y su contribución a la misión general de la organización.

2.2.2 La visión

La visión estratégica delinea y delimita la clase de organización que se quiere ser y hacia dónde se quiere dirigir, por lo que ofrece las bases para la toma de decisiones y la búsqueda de iniciativas creativas para preparar a la organización para el futuro. No hay reglas para determinar el horizonte de tiempo considerado para la visión, por lo que ésta tiene que ser revisada continuamente conforme a los cambios del entorno. Como establece un rumbo común y un reto que motiva al personal alentándolo a la acción, debe estar bien comunicada y entendida en todos los niveles de la organización.

2.2.3 Establecimiento de objetivos

Para una planeación estratégica efectiva, la misión y la visión que son premisas amplias y abstractas deben ser definidos en términos más concretos para que las personas puedan entender exactamente que objetivos deben lograr para ellos y para la organización, y así puedan desarrollar estrategias y planes tácticos específicos.

Según George A. Steiner, (Steiner, 1979) “un objetivo…se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico.” (p.163)

Así los objetivos tienen ciertas características en el contexto de la planeación estratégica y debe buscarse que sean:

Mensurables: Los objetivos son un instrumento para impulsar a la organización al desarrollo de su potencial, por lo que deben expresarse en términos cuantificables indicando qué se espera que ocurra y cuándo, e incluyendo un límite de tiempo para su logro. La cuantificación no debe ser precisamente en términos financieros, también puede ser en términos de calidad, cantidad, tiempo, índice, porcentaje, tasa, o acciones concretas a cumplir.

Financieros y estratégicos. Hay objetivos que tienen que ver con el desempeño financiero y otros relativos al desempeño estratégico. Ambos tipos de objetivo son imprescindibles y deben apoyarse uno al otro.

Convenientes: El logro de un objetivo debe contribuir a la misión y visión de la organización.

Factibles: Deben tener posibilidades reales de conseguirse y establecerse con una visión de lo que se considera que pasará en el ramo (proyecciones, aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del entorno), y tomando en cuenta los recursos internos (Tiempo de dedicación del personal, recursos materiales, capacidad de la organización, modificación de procesos, etc.)

Comprensibles: Los objetivos deben establecerse en palabras sencillas, pero además deben estar bien comprendidos por todos aquellos involucrados en sus logros.

Flexibles: Debe se posible su modificación cuando surgen contingencias inesperadas, pero no debe ser inestable sino firme para asegurar la dirección.

Motivadores: Deben establecerse más allá de los límites de lo posible sin dejar de ser factibles e integrar a la gente en torno a su consecución.

Aceptables: Los objetivos pueden lograrse con mayor facilidad si son aceptables para las personas de los niveles inferiores de la organización. El objetivo también debe ser aceptable en cuanto a que los directivos estén de acuerdo en su factibilidad y poder de motivación.

Obligatorios: Ya que traducen la visión estratégica en acciones específicas, una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto de los objetivos, como consecuencia debe existir el compromiso en hacer lo razonablemente necesario para su logro, de tal manera que los administradores y trabajadores se sientan presionados para mostrar progreso hacia su logro y representen un compromiso con el logro de resultados, de lo contrario, es muy probable que la declaración y comunicación de la misión, visión y estrategia queden sólo como declaraciones de deseos optimistas.

Interrelacionados: Deben relacionarse con los propósitos básicos (Misión y Visión), consistentes con los objetivos de la alta dirección y, una relación apropiada con otros objetivos, para ello, deben agruparse las actividades que buscan objetivos similares o relacionados. Si cada área de la organización conoce su papel estratégico y coopera, entonces sus objetivos y los de la organización son consistentes, para ello, es necesaria la cohesión entre los objetivos y las estrategias de diferentes partes de la organización que ayuden a unificar esfuerzos.

A corto o largo alcance. El compromiso a largo alcance obliga a acciones en el presente para obtener mejores resultados en el futuro. La distribución de un objetivo a largo alcance en periodos de tiempo más cortos y con indicadores escalonados constituyen los objetivos a corto alcance.

Jerárquicos. Los objetivos se establecen en forma descendente para cada área y departamento buscando distribuir las tareas que contribuyan al logro de resultados. Según Chiavenato, los objetivos se escalonan de manera jerárquica,

de tal manera que, “los objetivos organizacionales están por encima de los departamentales, y éstos por encima de los operacionales.” (Chiavenato 2000, p.416).

Promotores de la Participación: Se logra gran parte de las características de los objetivos cuando los responsables de alcanzarlos pueden participar en el establecimiento de los mismos, haciéndolos parte del proyecto. Por otro lado, en organizaciones grandes y descentralizadas, son mayores los conocimientos a detalle de las operaciones de los mandos medios y del personal, que los que tienen los directivos, por lo que la colaboración e intercambio de información representa un área de oportunidad.

2.2.4 Creación de la estrategia

Las estrategias representan el plan de acción para alcanzar los objetivos establecidos.

El entorno juega un papel muy importante en el diseño de la estrategia. Lo que una organización puede o no puede hacer está delimitado por aspectos legales, políticas gubernamentales, grupos de interés, la ética, los valores y expectativas de la sociedad y el avance tecnológico entre otros, obviamente, la posición de la organización con respecto a sus competidores también entra en juego, y a nivel interno, se toman en consideración los recursos, competencias y habilidades con que se cuenta y cuáles deben desarrollarse.

Cada cambio en el entorno, produce amenazas y oportunidades que obligan a modificar la estrategia constantemente en una tarea cíclica y que resulta de acciones anteriores, planeación y reacciones ante la evolución de dicho entorno. En ocasiones, el entorno provoca un rompimiento y redefine las fronteras del área de negocios y la forma de operación y la estrategia debe enfrentar estos retos.

Para el diseño de la estrategia, se involucra a todos los niveles, definiendo una estrategia corporativa, una estrategia funcional para cada unidad específica y otras para cada unidad de operación básica llamadas estrategias de operación.

La estrategia corporativa es el plan de acción para toda la organización y se crea en los niveles superiores de la administración.

La estrategia funcional es el plan de acción para una actividad o departamento particular con una esfera de acción más limitada pero que aporta aspectos pertinentes a la estrategia corporativa al establecer competencias específicas para los procesos y reforzar la coordinación y colaboración entre departamentos.

La estrategia de operación son los planes de acción para unidades operativas que manejan las tareas cotidianas pero que trabajan aún con mayor detalle las estrategias funcionales por lo que no deben menospreciarse.

En conclusión, la visión estratégica es una previsión que hacen los directivos sobre lo que la organización enfrentará en el futuro y cuál será la propuesta que hará al entorno, con ello se elige hacia dónde se dirige la organización, mientras que los objetivos convierten la visión estratégica en indicadores de desempeño específicos para dar un seguimiento de la organización. De esta manera, los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para lograr dichos objetivos. El como de la estrategia es resultado de acciones planeadas, de reacciones ante imprevistos y, en gran parte, del aprendizaje y la experiencia del personal.

2.2.5 Evaluación del desempeño y el Control

En el contexto de la administración, el control consiste en comprobar que se están alcanzando los objetivos establecidos en la planeación, esto implica tomar acciones correctivas cuando el desempeño no concuerda con los planes establecidos. El responder a los cambios del entorno de manera oportuna, busca fortalecer los procesos internos, reducir las amenazas por falta de acción e incrementar las oportunidades de crecimiento.

La ejecución eficiente de la estrategia es el producto de una gran cantidad de aprendizaje organizacional, debido a que las revisiones del progreso, la mejora continua y los ajustes correctivos son un proceso continuo en la administración estratégica.

Finalmente, al aplicar un enfoque estratégico, se busca que toda la organización sepa qué es lo que se quiere lograr, que los directivos estén atentos a las oportunidades y amenazas para la toma de decisiones proactivas, y conseguir una organización en constante evolución y aprendizaje que responda con eficiencia y eficacia a los retos del entorno mediante una organización unificada en aras de la consecución de objetivos claros y definidos

2.3 El Balanced Scorecard

Cuando una organización establece una estrategia, lo importante no es qué tan buena sea, lo importante es que se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, para lograr esto, debe estar entendida entre quienes la ejecutan.

Además el cambio vertiginoso del entorno hace cada vez más necesario hacer ajustes a los objetivos, a las estrategias mismas y a la visión misma, por lo que es necesario simplificar el proceso de planeación-evaluación para hacer ajustes a tiempo.

Sin embargo, generalmente los informes que se envían por parte de los departamentos operativos a la alta dirección son extensos y complejos, y gran parte de esa información es inútil para la toma de decisiones, por lo que se requiere de instrumentos que estructuren y compacten la información en datos relevantes que puedan ser usados por la dirección.

El Balanced Scorecard busca ser una solución que ayude a resolver estas situaciones, mediante la concreción, representación gráfica y seguimiento de las estrategias, proporcionando con ello una herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la empresa, aportando información útil para dar seguimiento a los indicadores de control y que le permitan a la empresa alcanzar sus metas. El resultado que se espera es que las operaciones diarias tengan como base una visión compartida del curso de acción a largo plazo como una realidad concreta y comprensible para todos.

Traducido al español como *Cuadro de mando integral* el Balanced Scorecard apareció en Francia, aproximadamente en 1950, se le llamó *Tableau de bord* y fue diseñado por ingenieros como una herramienta de gestión para el control de organizaciones a través de un grupo de indicadores, pero que no estaban integrados o relacionados entre sí.

En 1992, Robert Kaplan y David Norton retomaron esta idea, pero como una herramienta de recolección de información y control, teniendo como característica, la participación activa de los directivos de la organización en su construcción, lo que permite el involucrar y alinear de forma coherente a las personas alrededor de la estrategia y de los objetivos. Esto ayuda a coordinar y motivar al personal alrededor de indicadores relacionados a los factores clave de éxito de la organización. (Horvarth & Partners, 2000, p5.)

Concretamente, las funciones del Balanced Scorecard son, traducir la visión y la estrategia de la organización en un conjunto de indicadores que den

cuenta del avance en la consecución de los objetivos y de las causas de los resultados, comunicar esa visión y la estrategia en términos operativos para el trabajo diario, alinear los objetivos de cada empleado con los de la organización y, contribuir a la revisión permanente de la estrategia de acuerdo al entorno.

La clave está alrededor de los objetivos estratégicos que se derivan de la visión y de la estrategia, considerados como objetivos críticos para el éxito de la organización.

Para planear y darle seguimiento a la consecución de los objetivos, éstos se relacionan con indicadores, así las acciones de cada objetivo debe asegurar la consecución de los mismos. También a cada acción estratégica le corresponde uno o dos indicadores y un responsable. Para que el Balanced Scorecard se pueda usar en la práctica, el procedimiento para manejar los indicadores debe ser sencillo y accesible para el usuario con datos ya utilizados en la empresa y otros nuevos.

Ahora bien, este conjunto de objetivos, indicadores y acciones estratégicas deben estar unidos por medio de relaciones causa/efecto, de tal manera que la consecución de un objetivo favorezca la consecución de otro u otros objetivos del sistema.

A su vez, para evitar el pensamiento unilateral, al momento de establecer los objetivos éstos deben ir clasificándose en una categoría administrativa o punto de vista concreto llamado *perspectiva*.

Dado que el Balanced Scorecard busca formar parte del control estratégico, es un proceso que se debe mantener vigente y adaptarlo continuamente a los cambios de situación y organización de la empresa.

2.3.1 Pasos para la construcción del Balanced Scorecard

Los autores consultados muestran paso a paso la implementación del Balanced Scorecard, aquí se definen trece pasos sintetizados que desglosan el proceso, complementados con las ideas de estos autores. (Horvath & Partners, 2000), (Nills-Göran, Olve, Roy, Wetter, 1999).

Primer paso. Selección para la aplicación del Balanced Scorecard.

Es preferible diseñar el Balanced Scorecard para toda la organización en una empresa de tamaño pequeño, pero en una más grande o en un grupo de empresas, es más adecuado comenzar con uno o dos proyectos pilotos. Otro factor decisivo es la situación de la empresa en el momento. Si la empresa está en medio de cambios turbulentos, el proceso de Balanced Scorecard puede ser una herramienta útil, que puede ayudar a crear entendimiento y consenso sobre las estrategias al promover una discusión sobre la manera de trabajar con mayor eficiencia e inteligencia.

Segundo paso. Hacer participar a la alta gerencia y a los mandos medios en seminarios o talleres.

El proceso en sí es muy importante, por lo que todas las personas involucradas en él deben tener tiempo suficiente para alcanzar la comprensión necesaria. El tiempo requerido depende también, en cierto grado, del tamaño y la situación de la empresa.

El compromiso y la motivación de la alta dirección son muy importantes al estar completamente involucrada en todo el proceso y participar activamente en el desarrollo de los primeros elementos básicos del Balanced Scorecard, en consecuencia, también debe asegurarse de que este trabajo reciba la más alta prioridad y tenga el apoyo firme de toda la organización.

Es conveniente hacer participar a tantos líderes de opinión como sea posible en las fases iniciales, especialmente con el propósito de conseguir promotores motivados para el trabajo posterior, y aunque el grado de participación puede variar, también es conveniente incluir la mayor cantidad de gente posible en las discusiones sobre los efectos de las metas generales en las operaciones diarias y sobre las contribuciones al éxito que pueda hacer un empleado de manera individual o en grupo. En este paso es importante conformar un grupo de trabajo, con el que se lleven a cabo seminarios o talleres para trabajar en el diseño del Balanced Scorecard.

Una de las principales ventajas del Balanced Scorecard es precisamente que sustituye la jerga tradicional de administrativos y planificadores por metas de indicadores que los participantes entienden y por lo tanto aceptan con mayor facilidad. La gestión del proyecto debe seguir los avances del trabajo continuamente, ofrecer consejos y sugerir ajustes que faciliten la comprensión del proceso como un todo al tiempo que garanticen la consistencia del Balanced Scorecard.

Y aunque la función primaria del Balanced Scorecard es controlar las operaciones de la empresa, su carácter descriptivo también proporciona un medio de comunicación que sirve para expresar las expectativas que se tienen sobre la visión de la empresa y de sus estrategias, su diseño confirmará o desmentirá la versión que se tenía de las estrategias existentes y frecuentemente surgen nuevas ideas que dan la base para discutir la forma en la que cada individuo puede contribuir a cumplir con la visión de la empresa, pero en el proceso, dichas estrategias se expresarán en términos tangibles en forma de metas y factores clave para el éxito, con ello, se facilita el aprendizaje desarrollando una mejor comprensión de la relación entre lo que cada quien hace y el éxito que tiene la empresa.

Tercer paso. Definir y describir el papel de la empresa en el sector y su desarrollo.

El propósito de este paso es establecer, mediante los talleres o seminarios, un consenso sobre las características del sector y de los aspectos que tendrán importancia en el futuro, así como llegar a una definición clara de la posición actual de la empresa y su papel, para ello puede ayudar el modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Se requiere de un análisis de los documentos base, realizar entrevistas con los directivos, visualizar las diferentes interpretaciones de la estrategia, hacer una discusión de temas estratégicos para consolidar una interpretación o modificarla y, definir y aprobar, la línea estratégica de impulso que indique hacia dónde nos dirigimos. Es aconsejable documentar las entrevistas y opiniones de las personas involucradas y que difieran sobre cuestiones esenciales.

Actualmente se ha dejado de lado la idea de hacer planes estratégicos a largo plazo, y ahora, se trata de crear condiciones adecuadas para el desarrollo de nuevas ideas que sirvan de guía a las acciones cotidianas, buscando que la organización adquiera dinamismo en la toma de decisiones. (Nills-Göran, Olve, Roy, Wetter, 1999. Pag.67.)

Cuarto paso. Establecer y/o confirmar la visión de la empresa.

Lo primero que el diseño del Balanced Scorecard obliga a hacer es verificar las condiciones previas de la estrategia. Y es que, generalmente la estrategia está percibida como opiniones individuales, análisis aislados, discursos agradables, etc. El Balanced Scorecard, requiere de una comprensión unificada de la estrategia que se basa en una visión compartida, por lo que es esencial confirmar desde un principio si es real la existencia de esa condición. Si no la hay, este momento presenta la oportunidad de construir esa visión conjunta. Para conseguir esto, es muy importante la realización del seminario o taller. Ahora bien, debido a la velocidad que experimentamos a diario en los cambios del entorno, se

requiere de cierto grado de objetividad y sentido común para deslindar la realidad cambiante de la “verdad” establecida y de la experiencia previa. De esta manera, una visión establecida no obliga a la empresa a seguir un camino predeterminado que puede estar obsoleto, para tener éxito, la empresa debe centrarse en un camino común que tenga como base el desarrollo de una visión compartida por toda la organización, con este enfoque, la empresa tendrá la flexibilidad y el dinamismo que necesita para su continua adaptación a un entorno cambiante. Se requiere de encontrar espacios para este tipo de reflexiones al interior de la organización buscando un equilibrio entre creatividad y análisis.

En este sentido, es necesario definir con claridad los conceptos sobre planeación estratégica y la forma en que se están utilizando al interior de la organización. El desarrollo del Balanced Scorecard, requiere de orden, estructura y lógica, y el desarrollo de los objetivos estratégicos debe derivarse de documentos base, porque es importante entender el marco organizacional: Filosofía, Visión, misión, objetivos generales, y los planes institucionales, por otro lado, aun cuando el análisis de documentos y reportes son útiles, no ofrecen soluciones creativas ya que tienen un contenido mas bien estático y en formulaciones muy generales como para llevar a cabo una realización conjunta de la estrategia, la tarea es aterrizar el marco organizacional en un sistema de objetivos al que pertenecen los objetivos operacionales, los indicadores y las acciones, al contrario del marco organizacional, este sistema de objetivos es dinámico. Para lo anterior, es necesario allegarse información para aclarar y verificar la definición de la estrategia y determinar la línea estratégica de impulso.

Se pueden encontrar cuatro casos en la situación de partida:

1er. Caso: Existen análisis estratégicos fundamentados y actualizados, pero falta una comprensión común sobre el posicionamiento estratégico y sobre la línea de impulso.

2º. Caso: Existen análisis estratégicos amplios y actualizados, así como una comprensión común sobre el posicionamiento estratégico y sobre la

línea de impulso. Lo único que falta es su traslado al método del Balanced Scorecard.

3er Caso: Los análisis estratégicos están anticuados y/o incompletos. El posicionamiento estratégico y la línea de impulso no están claros.

4º. Caso. Los análisis estratégicos están anticuados y/o incompletos pero sí existe una comprensión común sobre el posicionamiento estratégico y sobre la línea de impulso. (Horvarth & Partners, 2000, pag.156).

Tomando en cuenta que el desarrollo de la estrategia requiere de análisis y síntesis, si la distancia entre la implementación de la estrategia y su desarrollo es más grande de lo esperado, entonces el Balanced Scorecard será un instrumento de síntesis.

Quinto paso. Establecer las perspectivas.

Kaplan y Norton sugieren cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y, Formación y crecimiento, mismas que han sido retomadas por los autores revisados, aunque apuntan que algunas empresas han añadido otras como la del empleado o humana, pero la elección de perspectivas debe hacerse siguiendo la lógica organizacional y buscando que esté interrelacionada, así que cualquier propuesta para una perspectiva tiene que documentarse y tener como base razones estratégicas (Nills-Göran, Olve, Roy, Wetter, 1999).

Perspectiva financiera. Esta perspectiva agrupa muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros y que son fácilmente mensurables.

Perspectiva del cliente. Describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y porqué el cliente acepta pagar por ello. Los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados por esta perspectiva como centro del Balanced Scorecard.

Perspectiva del proceso interno. En este paso, se identifican los procesos de la empresa a nivel general y después se analizan con mayor detalle con el propósito de eliminar aquellos que no crean valor para el cliente, ni directa ni indirectamente. Aquí se hace un análisis de los procesos internos de la organización y se identifican los recursos y las capacidades que se deben mejorar. La conexión entre procesos internos y los de otras empresas que colaboran en la creación de valor para el cliente son cada vez mas estrechas y este aspecto debe reflejarse en el Balanced Scorecard a través de indicadores y metas para la gestión de esas relaciones.

Perspectiva de formación y crecimiento. Esta perspectiva busca que la empresa asegure a largo plazo su capacidad de renovarse, considerando no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el *know-how* para satisfacer las necesidades de los clientes, sino también cómo puede apoyar la calidad de los procesos que en estos momentos están creando valor. Ya que el conocimiento es un valor perecedero, es muy importante decidir cuáles son las competencias básicas que la empresa debe desarrollar como base de su evolución en el futuro. (Nills-Göran, Olve, Roy, Wetter, 1999).

Finalmente, en el contexto del seminario o taller se debe buscar respetar el nivel de jerarquía y responsabilidad en la discusión de la estrategia y asegurarse de que su diseño está equilibrado en las perspectivas y el consenso.

Sexto paso. Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.

El modelo de Balanced Scorecard es una herramienta para transformar una visión y estrategia que son abstractas, en indicadores y metas que lleven a acciones concretas, con base en la realidad, con las que la gente se siente más identificada y con las que puede trabajar.

El propósito es transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, y por tanto, lograr el equilibrio y la congruencia. Una vez completada esta fase, el grupo del seminario o taller, debe contar y documentar una declaración para cada perspectiva que indicará, por orden de prioridad, las estrategias principales para alcanzar la visión buscada. La consecuencia automática es que las estrategias se basarán en la visión.

Séptimo paso. Identificar los factores críticos para tener éxito.

Al formar grupos de discusión para determinar cuáles son los cinco factores más importantes para alcanzar las metas estratégicas, se debe analizar qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que impactarán más en los resultados, cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad.. La lista de éstos será la base para proceder a desarrollar los indicadores clave.

Es importante ir alineando el cuadro de manera vertical y horizontal y averiguar si es coherente en sus diferentes aspectos. La alineación vertical es casi automática cuando se van identificando los factores para tener éxito y se van clasificando en orden de prioridad. Se prepara un bosquejo del Balanced Scorecard como si fuera un diagrama de flujo, teniendo en mente el alcance temporal, y la orientación de las perspectivas, no presentar más de cuatro objetivos para cada perspectiva, expresarlos mediante una frase breve iniciando con un verbo y seleccionar sólo objetivos de gran importancia. Para la selección de los objetivos, es importante empezar por la perspectiva de partida e ir avanzando de manera lógica en la creación de valor.

Cada participante propone objetivos para cada perspectiva teniendo en mente los factores clave de éxito y aclarando el contenido del objetivo, explicando como entiende el objetivo y porqué lo considera importante. El análisis crítico del

significado de la propuesta para el objetivo, depende del su nivel jerárquico y del contexto organizacional.

Horvard & Partners, proponen un filtro de selección de objetivos:

- *Grado de concreción del objetivo*. Diferenciar los objetivos de las acciones, si el objetivo es muy concreto es probable que se refiera a una acción para conseguir un objetivo más amplio y ajustar la "altura de vuelo", es decir si pertenece a este nivel o a otro. Preguntarse ¿porqué se ha citado este objetivo? ¿Qué se pretende conseguir con él? ¿cuál es el problema que se aborda con este objetivo?
- *Asignación del objetivo a la perspectiva correspondiente*. La valoración y grado de concreción de cada objetivo propuesto, ayuda a asignarlo a alguna perspectiva, o a eliminarlo. Es necesario asignar responsables a cada objetivo que coordinen al resto de los participantes en su consecución, y argumente los retos a que se enfrenta en el camino, pero se debe recordar que el cumplimiento del objetivo es responsabilidad es de todos.
- Documentación del contenido del objetivo. Para evitar que después de unas semanas se vuelva a discutir un objetivo, es necesario realizar una ficha que contenga: Perspectiva a la que pertenece, Nombre del Objetivo, Definición del objetivo (¿Qué se quiere conseguir?), una explicación breve del objetivo, acciones a realizar, definición de la acción, indicadores y frecuencia de revisión del indicador y persona responsables de darle seguimiento. (Horvarth & Partners, 2000, pag.156).

Octavo paso. Construcción del mapa estratégico.

En el seminario o taller, se inicia con algo parecido a una sesión de *lluvia de ideas*, en la que no se rechaza ninguna idea y todos los pensamientos se usan en el proceso. Sólo en la fase final se especifican y clasifican por orden de

prioridad los indicadores que parecen más relevantes, que se pueden supervisar y que, permiten que se realice la medición.

En la construcción de las relaciones causa/efecto y para visualizar mejor las relaciones entre objetivos, se requiere de algún software que ayude a representarlas de manera gráfica, a manera de mapa conceptual para observar que los objetivos no se encuentran aislados uno del otro, sino interrelacionados y se influyen de manera directa o indirecta. A este mapa conceptual, elaborado por consenso por el grupo de planeación, sobre las relaciones de causa y efecto entre perspectivas, estrategias y objetivos, se le llama *mapa estratégico*.

Los mapas conceptuales son un recurso gráfico que representa relaciones significativas entre conceptos en forma de proposiciones simples y constituyen una herramienta para la organización o reorganización de conocimientos y para la construcción de nuevos conceptos, y por lo tanto, para la construcción de nuevo conocimiento (Novak & Gowin, 1984).

Ayudan a hacer más evidentes los conceptos clave y dirigen la atención sobre un reducido número de ideas importantes en las que debe concentrarse la atención, a la vez que sugieren conexiones entre los nuevos conocimientos y los que ya conoce la persona.

Otra de sus características es que:

> “Los mapas conceptuales deber ser jerárquicos, es decir, los conceptos mas generales e inclusivos deben situarse en la parte superior del mapa y los conceptos progresivamente más específicos y menos inclusivos en la parte inferior” (Novak & Gowin, 1984. pp. 35).

Es difícil pensar en ideas nuevas, poderosas y profundas, se requiere de tiempo, reflexión y alguna actividad mediadora. El pensamiento reflexivo es un

quehacer controlado que implica llevar y traer conceptos, uniéndolos y volviéndolos a separar.

Las personas necesitan practicar el pensamiento reflexivo al igual que un equipo tiene que dedicar tiempo al entrenamiento. Se puede considerar que construir y reconstruir mapas conceptuales y compartirlos con los demás constituye un esfuerzo solidario en el ejercicio de pensar. El nuevo software que se está desarrollando en la actualidad puede facilitar esta costumbre de pensar utilizando mapas conceptuales.

Puesto que los mapas conceptuales constituyen una representación explícita y manifiesta de conceptos y proposiciones que posee una persona, permite intercambiar puntos de vista sobre la validez de un vínculo entre conceptos o bien sobre las conexiones que faltan entre conceptos y que implican un nuevo aprendizaje y la negociación de significados, y es que los significados cognitivos no pueden transferirse de una persona a otra sólo como transmisión de información. Para aprender el significado de cualquier conocimiento, es necesario dialogar, intercambiar, compartir, disentir y, a veces, llegar a un compromiso.

Otras aplicaciones de los mapas conceptuales. Además de todo lo anterior, los mapas conceptuales tienen otras carácterítsticas que pueden ayudar en la construcción del Balanced Scorecard:

Exploración de lo que la persona ya se sabe. Para negociar significados es imprescindible establecer comunicación con la estructura cognitiva de las personas haciendo que exterioricen lo que ya saben, lo cual es una base a partir de la cual las personas pueden iniciar la negociación y avanzar o ampliar de manera conciente y deliberada.

El trazo de una ruta. El mapa conceptual aparecen las ideas más importantes para luego pasar a ideas más específicas que puede ayudar a trazar

una ruta de acción hacia un objetivo final, de tal manera que puedan ubicar en dónde se encuentran, de donde vienen y a dónde van.

La extracción de significado de los textos. Los mapas conceptuales ayudan a extraer de manera sustancial los significados de los planes y estrategias. El mayor obstáculo para comprender un texto es tomar actitudes en acuerdo o desacuerdo con el punto de vista que éste presenta, creyendo que ya se entiende lo que dice y restándole importancia a lo escrito. El tiempo que se dedique a construir un mapa conceptual puede ahorrar tiempo en malos entendidos.

Extracción de significado de la experiencia. Los resultados de la actividad humana mejoran si se comprenden los conceptos relevantes y su función, para interpretar acontecimientos y/u objetos y éstos pueden verse de manera explícita cuando se construye un mapa conceptual.

Preparación de documentos informativos o reportes. Los mensajes orales o escritos son necesariamente secuencias lineales de conceptos y proposiciones, en cambio, el conocimiento se almacena en nuestra mente en una especie de estructura jerárquica y holográfica. Cada vez que decimos o escribimos algo, tenemos que transformar información de estructura jerárquica en información de estructura lineal, y viceversa, cuando oímos o leemos un mensaje, debemos transformar secuencias lineales en una estructura jerárquica para poderlas asimilar en nuestras mentes (Novak & Gowin, 1984).

Noveno paso. Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio.

El reto es encontrar las relaciones causa-efecto entre objetivos y crear un equilibrio entre éstos y entre las perspectivas seleccionadas por lo que conviene dividir esta fase en dos partes, primero se proponen objetivos con sus correspondientes acciones e indicadores y luego se estudia la posibilidad de

usarlos al tiempo que se revisa la estructura en busca de consistencia lógica y se utiliza lo que se conoce sobre las relaciones causa-efecto que se pueden medir.

Las cadenas de causa/efecto representadas en el mapa estratégico, muestran la relación y la dependencia existente entre los objetivos dentro de una perspectiva y entre perspectivas, aclaran los efectos recíprocos, señalan la dirección de las relaciones, indican la importancia de los diferentes objetivos, fomentan la comprensión de toda la estrategia, representan como deben cooperar las diferentes áreas para ejecutar la estrategia, ilustran cuáles pueden ser los indicadores de control como generadores del éxito de la empresa, convierten la lógica de los objetivos en algo imaginable, y por tanto, comunicable. Siempre y cuando se eviten las conexiones redundantes.

Ahora bien, en realidad no existen datos concluyentes que indiquen que las relaciones causa/efecto aportan un valor real al proceso general, sino que estas se construyen mediante el consenso que deriva de la interacción entre los participantes y que aportan su experiencia para intercambiar conceptos y supuestos que después pueden comprobarse mediante correlaciones y otro tipo de investigaciones, pero esto también produce un aprendizaje organizacional.

De manera simultánea en la construcción del mapa estratégico, se documentan las relaciones causa/efecto para formular la “Historia de la estrategia”, aclarando cada una de las conexiones entre objetivos mediante una ficha que contenga: Relación y aclaraciones pertinentes, Causa (factor desencadenante), Efecto (objetivo que se ve influido).

Décimo Paso. Establecer indicadores para cada objetivo.

La consecución de un objetivo conlleva una modificación del status actual y describe un estado en el futuro, al que se pretende llegar por lo que debe expresarse de algún modo. Si un objetivo no se puede medir, esto no se debe al

problema de la capacidad teórica para medir, sino al problema de su ejecución práctica, pero si el objetivo es poco claro o poco concreto es difícil determinar indicadores. La creatividad juega un papel importante para que los objetivos sean mensurables y preguntarse: ¿Basándonos en qué, podemos saber si se ha cumplido un objetivo? ¿Se puede ver a través de el indicador seleccionado, la consecución del objetivo?, y tomar en cuenta que un indicador puede ser poco común pero eficaz. Es aconsejable, no fijar más de dos o tres indicadores para cada objetivo y determinar la frecuencia con la que se debe revisar el indicador (Horvarth & Partners, 2000.).

Onceavo paso. Formular metas

Se deben formular metas para cada indicador que se use y que afecten las operaciones cotidianas. Una organización requiere de metas a corto y largo plazo para darle seguimiento a su avance de forma continua y llevar a cabo acciones correctivas a tiempo, es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí. Por esta razón deben alinearse tanto horizontal como verticalmente. También es importante crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y medir los resultados. El proceso debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿De que modo? ¿Para que unidades? ¿Con cuanta frecuencia? Y por supuesto, también ¿quién?

Doceavo paso. Desarrollar un plan de acción.

En este paso se especifican detalladamente los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión. El consenso en un taller o seminario mediante una lluvia de ideas puede aportar una amplia gama de posibilidades creativas de acción pero toda propuesta de acción debe ser argumentada y documentada.

Se deben incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para que den informes. En combinación con los indicadores que se han desarrollado, esta lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control.

Por otro lado, aunque el Balanced Scorecard cobra vida a partir de la ejecución de las acciones, se deben establecer prioridades con base en el consenso y en los recursos disponibles para determinar qué acciones se implementarán inmediatamente, qué acciones tendrán recursos limitados y qué acciones pueden postergarse. Aquí el mayor peligro es la dispersión, si se afrontan demasiadas medidas a la vez, se produce una explotación excesiva de los recursos y todo quedaría a medias lo que provoca frustración de todos los participantes, de ahí la importancia de priorizar.

Treceavo paso. Implementación del Balanced Scorecard.

Una vez completados los pasos anteriores, se prepara el Balanced Scorecard al más alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas, es ventajoso que los participantes reciban documentación suplementaria con textos explicativos, posibles enfoques y sugerencias para el trabajo en grupo que faciliten el proceso continúo de desglosar el Balanced Scorecard.

Para mantener el interés en el Balanced Scorecard hace falta seguirlo continuamente para una gestión dinámica, para este fin es necesario implementar medios de comunicación o herramientas de informática que faciliten los informes y la recolección de datos.

También es importante que el Balanced Scorecard se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión, proporcionando bases

para la agenda diaria como una actividad natural que facilite la elaboración de informes y el control en las operaciones cotidianas.

Los indicadores deben ser cuestionados continuamente, especialmente los de control a corto plazo y, en los casos apropiados ser reemplazados por otros más actuales.

2.3.2 El Balanced Scorecard en la gestión pública

En el sector público también existen los retos que enfrentan las empresas en el sector privado, por eso es necesario investigar la aplicación del Balanced Scorecard para la gestión en el control de la administración pública, en donde los objetivos financieros sólo delimitan el marco de acción. Así, mientras que las empresas se esfuerzan en simplificar sus fases de planeación para obtener mejores resultados financieros, en la administración pública, la planeación de los presupuestos se hace mediante un proceso político de negociación, pero que concentra la atención en la evaluación de resultados conforme a los objetivos prometidos.

Por otro lado, mientras las empresas entienden un reporte externo como una necesidad de comunicación con accionistas e inversores, para la administración pública existe una obligación legal y democrática, por motivos de legitimidad y de responsabilidad, de dar cuenta a los ciudadanos de los objetivos de la política y de la administración pública, sus actividades, la distribución de los recursos y el camino que se va a recorrer para conseguirlos, esto representa una medida que fomenta la confianza. Pero el sistema de información de la administración pública normalmente consiste en discursos de los que es difícil rescatar información útil para la toma de decisiones, por lo que este sistema, debe reevaluarse y sistematizarse con respecto a su contenido.

Actualmente la administración estratégica y el concepto de visión estratégica, han tenido un repunte en la gestión pública. Muchos de sus responsables han reconocido que la modernización se inicia con preguntas como: ¿Quiénes somos? ¿Qué ofrecemos? ¿Qué queremos? ¿Cuáles son nuestros principios? ¿Dónde queremos estar dentro de diez años? La política utiliza estrategias pero sin utilizar esta palabra, una declaración del gobierno, un acuerdo, un programa, son un documento de la estrategia que hay que interpretar.

El Balanced Scorecard ofrece la posibilidad de presentar de manera equilibrada los objetivos e indicadores estratégicos y convertirse en una herramienta para la modernización de la gestión pública evitando vacíos e inconsistencia en la ejecución, ayudando a definir estrategias y objetivos encontrando sus enlaces y relaciones, y definiendo acciones e indicadores que puedan ser monitoreados, en un sector donde generalmente, la visión flota sin ejercer una influencia concreta sobre el trabajo cotidiano.

Ahora bien, el Balanced Scorecard es una herramienta que tiene su origen en la implementación de instrumentos empresariales y que al ser trasladado al sector público puede generar escepticismo entre los directivos, pero es lógico que tienen que hacerse modificaciones y ajustes a esta herramienta para aprovechar la oportunidad de conseguir una gestión pública efectiva, eficiente e innovadora (Horvarth & Partners, 2000)

Y por otro lado, la creación de la estrategia en la política y en la administración pública, es un procedimiento complejo por los siguientes aspectos importantes:

Importancia de la legislación.

Aunque aparentemente en la administración pública no se pueden elaborar estrategias novedosas a largo plazo y obligatorias por limitaciones de

orden jurídico, en realidad existe un pequeño espacio, dentro de este marco, que debe interpretarse y aprovecharse para actuar de manera estratégica.

Importancia de los que exigen sus derechos

En la organización privada, los objetivos que a primera vista parecen contradictorios se ajustan por medio del análisis de las relaciones causa/efecto y su prioridad. En el ámbito político esta coordinación es más compleja porque cada grupo de interés (ciudadanos, empresarios, organismos no gubernamentales, etc.) exige sus derechos, y sus intereses entran en conflicto. Como la sistematización del Balanced Scorecard, requiere consistencia en las relaciones causa-efecto y un soporte mutuo entre objetivos, resulta lógico encontrar líneas conflictivas, pero éstas no se producen a causa de éste proceso, sino que el mismo las hace explicitas y las convierte en objeto de discusión.

Importancia de la política simbólica

La formulación de la visión no debe ser un fin en sí mismo, pero en el ámbito de la política, se formulan objetivos que no implican necesariamente medidas concretas. Más aún, puede ser parte de una estrategia política, no posibilitar el éxito de una medida, es decir, se evita fijar entrelazamiento de objetivos y de acciones tanto como documentar indicadores y valores de objetivos, y precisamente estos aspectos son contrarios al procedimiento del Balanced Scorecard. Y aunque la política simbólica se practica para temas de actualidad inmediata al reaccionar ante coyunturas, esto no les quita a los políticos la posibilidad de realizar simultáneamente una planificación con una perspectiva temporal más amplia. El Balanced Scorecard, adopta una perspectiva de mediano a largo plazo para la realización de los objetivos políticos, por eso requiere una discusión abierta sobre la consecución de determinados objetivos estratégicos.

Y ya que la estrategia es tarea de la alta dirección, en la gestión pública, significa que ésta es tarea de los altos puestos de la administración pública quienes toman las decisiones, por lo tanto, una estrategia que se cree de abajo hacia arriba no dispone de una perspectiva a largo plazo, ni una función de los objetivos duradera y con visión a futuro.

Importancia del cabildeo

La relación entre la política y la administración pública se ha caracterizado por un escepticismo conservador y la lucha por el poder. Si la administración pública propone la aplicación del Balanced Scorecard será la política la que temerá una pérdida de poder y control. Si son los políticos los que proponen la aplicación del Balanced Scorecard será la administración pública la que temerá una reducción de su campo de acción y de su grado de control. En ambos casos, los afectados presentarán resistencia a participar en el Balanced Scorecard, lo que pone en peligro su implementación. Por ello, es indispensable un intenso trabajo de comunicación antes y durante el desarrollo del Balanced Scorecard resaltando sus ventajas y utilidad.

Implementación del Balanced Scorecard en la gestión pública

Las bases estratégicas pueden definirse y desarrollarse mediante entrevistas estructuradas y la participación activa de los planificadores en el marco de seminarios o talleres, haciendo un análisis de la documentación estratégica y análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), considerando los recursos disponibles del mismo modo que sucede en el sector privado pero con el correspondiente ajuste al entorno público.

Al igual que en al sector privado, para el desarrollo del Balanced Scorecard será necesario realizar ajustes y difundir y divulgar el instrumento de control, concretar objetivos estratégicos y enlazarlos por medio de relaciones de

causa/efecto, seleccionar los indicadores y valores de los objetivos así como determinar las acciones estratégicas, en cuanto al establecimiento de las perspectivas, también es necesario hacer algunas consideraciones para el sector público y establecer aquellas que sean más convenientes para la misma, además de conseguir promotores con liderazgo y disponer del suficiente apoyo de la alta dirección.

Toda vez que en la política y en la administración pública casi no existen sistemas integradores de administración, e incluso se argumenta que los instrumentos de administración del sector privado no son aplicables a la administración pública, el garantizar una planeación continua del Balanced Scorecard requiere de documentar con que instrumentos se está controlando y buscar que los objetivos y los indicadores no sean susceptibles de modificación con los cambios políticos para dar frutos a largo plazo. Además requiere que los directivos monitoreen constantemente las acciones y los indicadores para el control de sus áreas como un punto a tratar en la agenda de las reuniones en las que se señalen inconsistencias o desviaciones.

III. EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORIAS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

3.1 Contexto y antecedentes

3.1.1 Presupuesto y evaluación de las IES

El martes 4 de enero del 2005, se publicó en el Diario Oficial de la Federación un decreto que reforma el artículo 25 de la Ley General de Educación, siendo presidente de los Estados Unidos Mexicanos, el Lic. Vicente Fox Quesada en el que se señala que:

> El monto anual que el Estado -Federación, entidades federativas y municipios-, destine al gasto en la educación pública y en los servicios educativos, no podrá ser menor a ocho por ciento del producto interno bruto del país, destinado de este monto, al menos el 1% del producto interno bruto a la investigación científica y al desarrollo tecnológico en las Instituciones de Educación Superior Públicas (IES). (Diario Oficial de la Federación, 2005.)

A tres años de distancia, el periódico Reforma del día 18 de enero del 2008, anuncia que la Secretaría de Hacienda recortó el presupuesto a las IES realizando ajustes en los ramos administrativos 11 y 18, por lo que la inversión que era del 0.67 se redujo al 0.66 por ciento del producto interno bruto para este sector, es decir, de 70,381,883,337 pesos, aprobados por la Cámara de Diputados, a 68,955,893,225 pesos, con el nuevo ajuste. El ramo administrativo 11, destinado a educación pública presentó así, una reducción de 1,883,337,481 pesos. (Periódico Reforma, 2008)

En este contexto financiero, es obvio que el Estado no cuenta con los recursos económicos suficientes para elevar la calidad de la educación superior,

por ello, aunque no deja de ser importante el monto de los recursos con los que se dispone, cobra una gran importancia la manera en que se aprovechen los pocos recursos con que se cuenta.

El hecho de que la mayor parte de los recursos de las IES públicas consista en subsidios gubernamentales implica que se usen con eficiencia, ya que son recursos públicos obtenidos mediante el cobro de los impuestos a la ciudadanía la cual demanda al Estado y sus instituciones un manejo transparente y adecuado.

De lo anterior, resulta lógico que, a partir de los setenta tanto la Secretaría de Educación Pública (SEP) como la Asociación Nacional de Universidades (ANUIES) promovieron este tipo de ideas a escala nacional, pero hasta ésta última década del siglo XX, se extendieron en México los mecanismos de evaluación de las IES.

Así, en 1989 se creó la Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA), que promovió la realización de auto estudios por parte de las universidades públicas, y a partir de 1991 comenzaron a operar los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES), mejor conocidos como comités de pares, para la realización de evaluaciones externas de tipo cualitativo, como complemento de los auto estudios que previamente deben realizar las IES que quieren participar en las actividades de los comités. Desde principios de 1994 se creó el Centro Nacional de Evaluación para la educación Superior (CENEVAL), cuya tarea es elaborar pruebas estandarizadas para evaluar habilidades académicas y aprendizajes diversos, en los niveles medio superior y superior.

A lo largo de la década surgieron organismos acreditadores de programas de estudio, especializados en diversos campos del conocimiento, como la

ingeniería (Consejo para la Acreditación de la Enseñanza en Ingenierías, CACEI), la de medicina veterinaria (CONIVET), etc.

La implementación de sistemas de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2000, ha sido otro tipo de evaluación pero aplicado a los procesos administrativos de las IES. Los resultados de esta estrategia están aún por verse.

En otros países el proceso ha comenzado de arriba hacia abajo, con la aprobación de algún tipo de legislación regulatoria de la educación superior, que establece organismos evaluadores. El proceso en México ha sido distinto: los organismos han surgido sin que el marco normativo se haya ajustado. Esto ha tenido la ventaja de permitir la experimentación en el campo de la evaluación, sin embargo, existe el riesgo de que los mecanismos evaluadores sean considerados como poco relevantes.

Con esto se hace evidente la búsqueda de criterios de evaluación adecuados a las IES que ayuden a detectar cuáles son las instituciones que están implementando acciones de calidad y cuales requieren de mejorar sus acciones para ofrecer la misma calidad. La ausencia de mecanismos de evaluación hará que se tenga la misma percepción de todo el subsistema de educación superior y se trate igual a todas las IES, o bien, que se tenga un trato diferenciado pero no basado en el desempeño de las Instituciones, sino con base en la capacidad de presión política, lo cual favorecerá este último tipo de acciones.

Y regresando al punto sobre el presupuesto nacional, lógicamente el resultado de los mecanismos de evaluación que se implementan, impactan directamente en la distribución del recurso financiero por parte del Estado.

Por todo lo anterior es de suma importancia que las IES establezcan mecanismos de autoevaluación de cada uno de sus procesos académicos y administrativos de apoyo como el Balanced Scorecard.

3.1.2 Antecedentes en el contexto internacional

En su informe a la UNESCO, Jacques Delors, como presidente de la *Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI*, (Delors, 1996) señala que la educación tiene como finalidad el desarrollo humano, que el mundo debe superar la concepción de ésta sólo con fines utilitarios y no sólo proveer al mundo económico y financiero de personas calificadas para el trabajo, sino que la educación, también debe tener una misión altamente humanista: de justicia y equidad, de respeto por el ambiente humano y natural, así como del respeto a la diversidad de tradiciones y culturas. Además la educación debe contar con una concepción amplia de educar a lo largo de toda la vida para el desarrollo armonioso y continuo de la persona.

Por otro lado, en ese mismo informe, indica que un factor importante a ser tomado en cuenta por las instituciones educativas es el de combatir el fracaso escolar. Delors explica que el fracaso escolar afecta a todas las categorías sociales aunque los alumnos de medios desfavorables son los más vulnerables, el resultado de esto son jóvenes egresados pero excluidos de la sociedad por no contar con las competencias necesarias para insertarse en el mundo laboral. Así, el primer objetivo de los sistemas educativos debe ser la de disminuir esa vulnerabilidad para romper el círculo vicioso de la pobreza y la exclusión.

Para lograr estos objetivos, las instituciones educativas deben detectar en los alumnos las desventajas vinculadas a la situación familiar y adoptar políticas de ayuda acercándoles métodos pedagógicos y organizando sistemas de apoyo como el de implementar trayectorias escolares más flexibles para alternar el trabajo con la escuela. Estas medidas deberían, si no suprimir, por lo menos limitar la deserción (Delors, 1996).

3.1.3 Antecedentes en el contexto nacional

En nuestro país, las ideas de Delors fueron recogidas por el documento: *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo*, que elaboró en el año 2000 la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

El objetivo de una educación integral y combatir el fracaso escolar fue plasmado en uno de los 14 programas estratégicos delineados en ese documento denominado *4.4.2 Programa de Desarrollo Integral de los Alumnos*, cuyo objetivo central consistió en:

> Apoyar a los alumnos del Sistema de Educación Superior con programas de tutorías y desarrollo integral, diseñados e implementados por las IES, de suerte que una elevada proporción de ellos culmine sus estudios en el plazo previsto y logre los objetivos de formación establecidos en los planes y programas de estudios (ANUIES, 2000. p.212).

Con el siguiente *Objetivo:*

> Apoyar a los alumnos del Sistema Educativo Superior (SES), con programas de tutoría y desarrollo integral, diseñados e implementados por las IES, de suerte que una elevada proporción de ellos culmine sus estudios en el plazo previsto y logre los objetivos de formación establecidos en los planes y programas de estudio (ANUIES, 2000. p.212).

Como meta principal se establece la Implantación de programas institucionales de apoyo a la formación de los alumnos, de tal manera que para el 2001 todas las universidades contaran con un programa de tutorías, para lo cual la ANUIES ofrecería asesoría y capacitación.

Como resultado de estos esfuerzos se esperaba que la eficiencia y los niveles de desempeño mejorarían como se establecía en dos metas globales: para el 2006 el índice de titulación sería del 55% y se mejoraría el sistema de evaluación y se ofrecerían varios apoyos para asegurar la calidad del aprendizaje.

Como acción derivada del documento anterior se publicó en el 2001 el texto "Programas Institucionales de Tutorías. Una Propuesta de ANUIES para su organización y funcionamiento en las IES" (ANUIES, 2001).

En este trabajo se menciona que para el periodo 1986-1991 la eficiencia terminal de las instituciones públicas fluctuó entre el 51.2% y el 62%, mientras que entre 1985 y 1990 la eficiencia terminal promedio fue de 50.6%. por lo tanto, la ANUIES (ANUIES, 2001) señaló que "uno de los problemas más complejos que enfrentan las IES de nuestro país, en el nivel de licenciatura se encuentran el rezago estudiantil y la deserción, y bajos índices de eficiencia terminal" (ANUIES, 2001. p.17).

Así mismo hace ver la necesidad de:

> ...hacer estudios sobre los factores que inciden en la trayectoria escolar de los estudiantes y reducir los índices antes mencionados para responder a la demanda social de más y mejores profesionistas que se incorporen de manera exitosa al mercado laboral (ANUIES, 2001. p.18)

Este objetivo requería de diferentes estrategias, como lo son: el nivel de formación de los profesores, la mejora de la organización académica, la pertinencia y actualización de los programas de estudio, los apoyos materiales y administrativos y las características de los estudiantes.

Para todos estos aspectos se habían desarrollado diversas estrategias, pero en cuanto a las características de los estudiantes no se había llevado a cabo una estrategia específica, es más, en las Instituciones de Educación Superior

(IES) se había trabajado desde el supuesto de una cierta homogeneidad de los estudiantes lo que dificulta la obtención de datos sobre las causas de la deserción y la reprobación.

En esta obra, se señala que se encontraron diversos factores que provocan la deserción sobre todo en el primer año de ingreso, como son: las condiciones económicas, el deficiente nivel cultural de la familia del estudiante, las expectativas del estudiante, la incompatibilidad del trabajo con el estudio, la responsabilidad del matrimonio, las características personales del estudiante, la falta de interés en los estudios, un historial académico deficiente que no ha aportado habilidades y conocimientos básicos y una deficiente orientación vocacional (ANUIES, 2001)

En el 2006 la ANUIES sistematizó la información de una encuesta aplicada en el 2003 a 47 IES de todo el país. En este documento, elaborado por Alejandra Romo López, junto con un grupo de especialistas, se reporta lo que las instituciones, en contextos diferentes, llevan a cabo en materia de tutoría (Romo, 2006.).

Entre otros rasgos, resalta que la implantación de los programas de tutoría en las instituciones educativas empieza a ser una práctica generalizada. Muestra de ello fue encontrar, en el 2003, que en siete de cada diez instituciones están operando programas de tutoría; en dos de cada diez instituciones se prevé ponerlos en marcha y sólo en una de cada diez instituciones no se tiene contemplado operarlo.

La tutoría, tal como se ha venido implantando en las IES mexicanas, ha dado muestras de la aparición de nuevas formas de relacionar a los estudiantes con sus profesores, lo que debe llevar a una nueva cultura en la educación superior.

Lo anterior, requiere de cambios en la organización curricular, en las estrategias de enseñanza, en la infraestructura de apoyo, en las normas, por otro lado, los programas de tutoría han generado grandes expectativas de impacto en el desempeño de los estudiantes, en la actividad de los profesores y en las dinámicas de las instituciones, en general.

En la organización académica, la tutoría ha logrado una posición que no puede dejarla al margen de los procesos de planeación institucional y por lo tanto requiere de una planeación estratégica bien definida.

Dentro del Programa Sectorial de Educación 2007-2012, presentado el año pasado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) se ha planteado como objetivo, "Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional".

3.1.4 El modelo de la ANUIES

En su propuesta, la ANUIES propone el sistema institucional de tutoría como un conjunto de acciones dirigidas a la atención individual del estudiante por parte de los docentes, apoyado por otro conjunto de actividades diversas que apoya la práctica tutorial, pero con diferentes objetivos y atendidos por personal distinto a los docentes, y define la tutoría como:

> un proceso de acompañamiento durante la formación de los estudiantes, que se concreta mediante la atención personalizada a un alumno o a un grupo reducido de alumnos, por parte de académicos competentes y formados para esta función, apoyándose conceptualmente en las teorías del aprendizaje… (ANUIES, 2003. p.43).

En este sentido, se concibe la tutoría como una práctica docente que complementa la docencia pero no la sustituye.

Así, la acción tutorial consistiría en:

Orientar y dar seguimiento al desarrollo de los estudiantes, apoyarlos en los aspectos cognoscitivos y afectivos del aprendizaje, fomentar la capacidad crítica y creadora, fomentar el rendimiento académico, perfeccionar la evolución social y personal del alumno y, en caso necesario, canalizar al alumno a las instancias en las que pueda recibir atención especializada,

Para cumplir con lo anterior se proponía la interlocución e interacción entre profesores y alumnos y se sugirieron seis objetivos generales, dos objetivos de integración, tres objetivos de retroalimentación, uno de motivación, cuatro de desarrollo de habilidades, tres de apoyo académico y tres de orientación. En total seis objetivos generales y dieciséis objetivos específicos (ANUIES, 2003.).

Para la implementación del Programa de tutorías ANUIES se propusieron tres opciones para ser aplicadas según la estructura y organización de cada Institución:

a) Integrar una comisión promotora para el sistema de tutorías a partir de una propuesta de articulación de las diferentes instancias indicadas en el cuadro anterior.
b) Asignar el programa institucional de tutorías a una de las instancias existentes en la institución (que actuaría como instancia promotora del sistema de tutorías) reorientando su misión, sus objetivos y actividades.
c) Crear una instancia promotora, organizadora y coordinadora de las acciones tutoriales en la institución (ANUIES, 2003. p.85)

Las tareas de la instancia promotora serían las siguientes:

1. Elaborar un proyecto de tutoría académica que contemple aspectos conceptuales, metodológicos y de implantación del sistema institucional de tutorías, además de integrar un sistema de información para la evaluación del funcionamiento del programa, de su impacto en los índices de deserción, reprobación y eficiencia terminal en la institución y en el logro de los objetivos de formación integral de los estudiantes.

2. Presentar el proyecto, para su aprobación, a los órganos de gobierno según proceda en la institución.

3. Impulsar la orientación y articulación de los servicios institucionales a estudiantes para que se dirijan prioritariamente a atender las necesidades de los alumnos, identificadas a través de las actividades tutoriales y, en su caso, proponer la creación de otros servicios que se consideren necesarios para el fortalecimiento del programa.

4. Establecer los mecanismos y condiciones para el acceso de los tutores a la información sobre los antecedentes académicos, socioeconómicos y personales, así como de las trayectorias escolares de los alumnos que se le asignen como tutorados.

5. Promover y apoyar la conformación de bases de datos e información que puedan ser utilizadas por los tutores, acerca de los alumnos, de los servicios institucionales dirigidos a éstos (programas de educación continua, cursos y talleres de apoyo al programa de tutorías, servicios de orientación, planes de estudio, etc.), así como de otros servicios existentes en el contexto que rodea a la institución, susceptibles de ser utilizados por los estudiantes o tutores.

6. Promover la conformación de una red institucional de profesores-tutores y personal de apoyo a la tutoría, a fin de propiciar el intercambio de información, experiencias y apoyos que retroalimenten el trabajo individual y colectivo en este sentido.

7. Diseñar y coordinar la aplicación y sistematizar los resultados de los procesos de evaluación de las actividades del sistema tutorial que comprenden el seguimiento de la trayectoria de los alumnos participantes en el programa de tutoría, la evaluación de la función tutorial por parte de los alumnos, la evaluación de las dificultades de la acción tutorial por parte de los profesores, así como sus sugerencias para mejorar el sistema y, por último, la evaluación de la funcionalidad de la coordinación (organización académica y escolar).

8. Proponer, en caso necesario, adecuaciones del marco institucional a fin de que la acción tutorial se incorpore plenamente a las funciones docentes y a las prácticas educativas de la institución. Podría requerirse que la tutoría académica sea normada en estatutos y reglamentos del personal académico y acordar sus propósitos, alcances, funciones, responsables, mecanismos de implantación y evaluación (ANUIES, 2003. p.85-86)

3.2 El modelo inicial de la UAQ

En la Universidad Autónoma de Querétaro: los CIEES señalaron:

…la necesidad de sistematizar información acerca de la trayectoria estudiantil, recomendando que se establecieran las tutorías como un sistema que recupere la información sobre la evolución académica de los alumnos y se atienda a los bajos índices de retención y titulación, se genere información sobre los programas académicos, la legislación universitaria, etc.; se propongan acciones que orienten el desarrollo de la

creatividad del alumno, la necesidad de desarrollo físico y mental y el auto estudio, se elaboren programas de apoyo a alumnos de alto rendimiento, de atención especializada, o disciplinaria y de vinculación con el medio familiar, etc. entre otros (PIFI UAQ 2002, p-7).

Es decir, no sólo no se tenían *evidencias* de lo que estaba pasando con los estudiantes que son la materia prima de la Institución, sino que tampoco se tenía evidencia de ofrecer los apoyos necesarios para atender sus necesidades, se habían hecho esfuerzos para atender las problemáticas educativas, que llevan a los alumnos al rezago, la deserción o la no titulación; sin embargo eran insuficientes y desarticulados, esto llevó a la decisión institucional de coordinar estas acciones para atender de manera amplia y sistemática a los alumnos.

Así, atendiendo a estas consideraciones, el Plan Institucional de Desarrollo (PIDE) de la Universidad Autónoma de Querétaro, se propuso, entre otras cosas, elevar la calidad de los programas educativos, fortaleciendo las actividades de su planta docente, actualizando y creando programas educativos con calidad y pertinencia social, atendiendo a sus estudiantes de manera sistematizada.

Otro aspecto muy importante en el PIDE 2000-2010, fue la de transitar hacia un nuevo modelo académico flexible y centrado en el aprendizaje, es decir los programas académicos deberían dar facilidades para el intercambio académico con otras instituciones, salidas laterales y respetar el ritmo de aprendizaje del alumno y darle posibilidades de llevar las materias que pueda; y finalmente, el proceso enseñanza-aprendizaje debería estar más centrado en la construcción del conocimiento por parte del alumno mientras que el docente se transforma en un guía, y orientador de su aprendizaje.

A su vez, la Dirección de Desarrollo Académico de la UAQ, retomó estas ideas y las plasmó en el subproyecto “Programa Institucional de Tutorías” incluido

en un Proyecto Transversal: “Fortalecimiento a la Docencia, Atención a estudiantes (Tutoría) y Seguimiento de Egresados” a cargo de la Secretaría Académica, como parte del Programa Integral de Fortalecimiento (PIFI 2.0) elaborado en el 2001 y que ha servido como documento base hasta el 2008.

En este subprograma se señalaba entre otras cosas que:

> La Tutoría es una estrategia para la mejora del desempeño académico de los estudiantes...Su ejercicio requiere sistematización, supervisión, ubicación en un espacio físico, definición de actividades y horarios...se apoya de servicios especializados que pueden formar parte o no de la institución y a donde se deriva al estudiante...”, y que es “una herramienta estratégica que permite fortalecer los programas educativos, a través de la atención directa a los alumnos... (PIFI UAQ 2.0, 2001).

Los objetivos, estrategias y metas de este programa siguen vigentes y no se habían actualizado. (Ver apéndice 1)

3.3 Evolución del Programa Institucional de Tutorías

Como se puede observar, a través de los diferentes niveles de contexto, se han emitido una serie de filosofías, conceptos, objetivos, estrategias, metas, líneas de acción y recomendaciones, pero en ninguno de los discursos que afirman que el contar con un Programa Institucional de Tutorías ayudará a disminuir los índices de deserción y reprobación, se habla acerca de contar con una secuencia o interrelación de lo objetivos que contribuyan como cadenas de causa/efecto a crear valor del proceso de las acciones concretas que un Programa Institucional debe realizar y que pueden llevar a cumplir esa meta.

Así que, en primer lugar, se tenía que hacer una lectura analítica de los diferentes discursos para interpretar el mensaje de cada uno de ellos y poder

aterrizar una visión y un plan estratégico para el Programa Institucional de Tutorías en el marco del Plan Institucional de Desarrollo, tomando en cuenta dos consideraciones, primero, el no apartarse de la política federal que es la que sirve para evaluar resultados y otorgar recursos, y segundo, no tomar a pie juntillas los objetivos y estrategias mencionadas en los documentos previos, sino mas bien, hacer un análisis de las características y necesidades de la institución para establecer los objetivos y sus relaciones causa-efecto que permitan ofrecer un programa de calidad a los alumnos mediante acciones concretas a corto, mediano y largo plazo. Esto requiere de aplicar el sentido común para no perder de vista al principal benefactor de todas estas intenciones manifestadas en los diferentes discursos, el alumno.

Por otro lado, se han aportado datos, sobre todo en los informes anuales de la administración central en forma de discursos que sin embargo, dicen muy poco para evaluar si el Programa Institucional de Tutorías está dando resultados en cuanto a la disminución de los índices de deserción y reprobación que es, según el plan actual, uno de sus objetivos principales; y sobre todo, que sirvan como una retroalimentación para la mejora continua del programa.

Además, las causas por las que un alumno reprueba o deserta de un programa educativo son multi-causales, y aunque sería sencillo correlacionar el índice de deserción con la cantidad de alumnos atendidos en tutorías y establecer la hipótesis de que a mayor cantidad de alumnos atendidos, menor índice de deserción y reprobación, en este caso, el sentido común permite afirmar que la tutoría no tiene una relación directa con los resultados de dichos índices; éstos indicadores hablan de un comportamiento de la matrícula pero no son útiles para medir el desempeño del Programa Institucional de Tutorías al interior del cual se deben llevar a cabo muchas tareas para ayudar a los alumnos a concluir sus estudios en el tiempo previsto.

IV. METODOLOGÍA

El Balanced Scorecard requiere primero de ser diseñado o planeado, y posteriormente requiere ser implementado, esto último consiste en la aplicación y seguimiento de los indicadores diseñados para esta herramienta. En este caso, se llevó a cabo una investigación descriptiva mediante la observación participante al interior del Comité Institucional de Tutorías para registrar los efectos ocasionados al diseñar el Balanced Scorecard, para el Programa Institucional de Tutorías de la Universidad Autónoma de Querétaro que es una institución pública, lo cual requirió como la bibliografía consultada nos lo indica, de la construcción de un mapa estratégico por parte del grupo participante para observar si se modificaba la visión o se confirmaba y por lo tanto, se definieran los objetivos y su interrelación, así como las acciones concretas e indicadores.

4.1 Objetivos

Concretamente los objetivos de esta investigación fueron:

4.1.1 Objetivo General

Diseñar el Balanced Scorecard para el Programa Institucional de Tutorías con base en un mapa estratégico.

4.1.2 Objetivos específicos

- Construir un mapa estratégico de los objetivos del P.I.T. mediante el software C-MAP-TOOLS.
- Definir cuatro perspectivas para la construcción del Balanced Scorecard específico para el P.I.T.
- Definir cuáles son los objetivos estratégicos del programa con sus relaciones causa-efecto y asignarlos a la perspectiva adecuada.

- Establecer las acciones e indicadores para cada objetivo y que deben ser monitoreados.
- Definir procesos y responsabilidades.

4.2 Hipótesis

Hipótesis de trabajo

Hi: La construcción de un mapa conceptual y el diseño del Balanced Scorecard para el programa de tutorías, ayudará a aclarar la visión estratégica y por lo tanto, a definir los objetivos y su interrelación, así como las acciones concretas que se deben llevar a cabo.

Hipótesis Nula

Hi: La construcción de un mapa conceptual y el diseño del Balanced Scorecard para el programa de tutorías, no ayudará a aclarar la visión estratégica y por lo tanto, a definir los objetivos y su interrelación, así como las acciones concretas que se deben llevar a cabo.

Hipótesis Alternativa

Ha: La construcción de un mapa conceptual y el diseño del Balanced Scorecard para el programa de tutorías, ayudará a aclarar la visión estratégica pero no a definir los objetivos y su interrelación, ni las acciones concretas que se deben llevar a cabo.

4.3 Variables

Variables Dependientes

Para esta hipótesis las variable dependientes son:

- La aclaración de la visión estratégica.
- Definición de objetivos y su interrelación, la interrelación es parte importante de esta variable ya que no puede existir una planeación estratégica con objetivos aislados.
- Establecimiento de acciones concretas.

Variable Independiente

La variable independiente es el diseño del Balanced Scorecard por parte del Comité Institucional de Tutorías.

4.4 Participantes

El Comité Institucional de Tutorías

La creación del Comité Institucional de Tutorías fue concebido como una estrategia para darle impulso a la implementación Programa Institucional de Tutorías y está conformado por el Director de Desarrollo Académico que es la instancia responsable, y como representante de la rectoría o alta gerencia, y por el coordinador de cada una de las Facultades que conforman a la Universidad, en total 14 coordinadores.

Se inició el trabajo con este grupo ya que es éste Comité es el que toma decisiones sobre la planeación y evaluación del PIT, actuando en este caso como mandos medios al tener a su cargo el P.I.T. y a los tutores que participan al interior de cada Facultad. Se trata de un grupo heterogéneo conformado por profesores con diferentes características y formación académica.

Una de las estrategias operativas del Comité Institucional de Tutorías es la de haber creado cuatro Grupos Colegiados de Apoyo, que están conformados por los coordinadores de tutorías de cada facultad, docentes que ya han tomado cursos o diplomados sobre tutorías y que están convencidos de que es una estrategia institucional que debe implementarse, por lo que colaboran en estos Grupos Colegiados en las diferentes actividades para la implementación del P.I.T. Cada Grupo colegiado nombró un representante como responsable de reportar los avances de las actividades planeadas. Los grupos conformados son: *Innovación, Capacitación, Evaluación y Difusión*.

4.5 Procedimiento

El procedimiento llevado a cabo buscó estar apegado a los siguientes pasos referidos en el marco teórico de este trabajo en el Capítulo II, tema 3, *El Balanced Scorecard,* a saber:

- Primer Paso: Selección para la aplicación del Balanced Scorecard.
- Segundo Paso: Hacer participar a la alta gerencia y a los mandos medios en seminarios o talleres.
- Tercer Paso: Describir el papel del Programa Institucional en la Universidad Autónoma de Querétaro.
- Cuarto Paso: Establecer o confirmar la visión.
- Quinto Paso: Establecer las perspectivas
- Sexto Paso: Desglosar la visión según cada una de las perspectivas
- Séptimo Paso: Identificar los factores críticos para tener éxito.
- Octavo Paso: Construcción del mapa estratégico.
- Noveno Paso: Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio
- Décimo Paso: Establecer indicadores para cada objetivo
- Onceavo Paso: Formular metas.

Selección para la aplicación del Balanced Scorecard. En este caso no se seleccionó un proyecto dentro de una gran organización para la aplicación de prueba del Balanced Scorecard, sino que, por el contrario, el P.I.T. requería de una estrategia o instrumento de evaluación, toda vez que no existían datos o evidencias de que se estuviera avanzando, excepto el benchmarking que se ha realizado a través de encuentros nacionales de tutoría y que indicaban que el programa de la U.A.Q. se encuentra en la media nacional, es decir, dentro de aquellos programas de tutorías que están funcionando de manera oficial pero del cual no se han establecido indicadores sistematizados, es decir, se trata de un programa en una etapa de impulso que requiere ser consolidado y aportar evidencias del trabajo realizado con los alumnos.

Hacer participar a la alta gerencia y a los mandos medios en seminarios o talleres. Este paso requirió de una gran cantidad de gestión administrativa como lo es, presentar el proyecto a la alta gerencia y *vender* la idea, presentar el proyecto a los mandos medios, en este caso al Comité Institucional de Tutorías y una vez hecho esto, hacer las gestiones necesarias para llevar a cabo el seminario, lo que incluye enviar oficios para citar a todos los involucrados, solicitar el espacios para las reuniones, etc.

Entrevista con el Director de Desarrollo Académico. Se explicó al director de Desarrollo Académico quien preside el Comité Institucional de Tutorías, el trabajo a realizar y la forma en que podría ayudar a evaluar el Programa Institucional de Tutoría, éste Director consideró apropiado el momento de reestructuración del PIT para hacer un ejercicio de análisis y replanteamiento de las estrategias, para lo cual se solicitó en primera instancia, una reunión con el Secretario Ejecutivo de Planeación y su staff con la finalidad de que nos presentara el punto de vista oficial del Programa Institucional de Desarrollo 2007-2012 (PIDE), y posteriormente llevar a cabo una reunión del Comité de tutorías expresamente para abordar el replanteamiento de estrategias, objetivos e indicadores y establecer prioridades.

Presentación del proyecto ante el Comité Institucional de Tutorías. Se presentó la propuesta del taller de reestructuración del PIT ante el Comité de tutorías, quienes consideraron que era necesario y factible revisar las estrategias y los objetivos del PIT estableciendo como fecha de reunión el 22 de agosto por acuerdo del Comité.

Reunión con el Secretario del Comité de Planeación Institucional de la U.A.Q. Se invitó al Secretario del Comité de Planeación Institucional a la reunión mensual del Comité de Tutorías y que tuvo verificativo el día 6 de agosto en el Auditorio Fernando Díaz Ramírez, para que hiciera una presentación breve de lo que es el Programa Institucional de Desarrollo (PIDE) el cual incluye el modelo académico.

Seminario de planeación y *confirmación de la visión del Programa Institucional de Tutorías.* A través de talleres de trabajo al interior del Comité Institucional de Tutorías, se llevaron a cabo varias sesiones de planeación en la que se discutió y analizó cuál era la visión que de acuerdo a la evolución del entorno educativo e institucional era más pertinente para que a partir de eso se reestructurara el Programa Institucional de Tutorías.

Desglose de la visión en perspectivas. Para definir las perspectivas, en primer lugar se elaboró un diagrama de flujo, para intentar aclarar cuáles eran los procesos y actividades básicas del Programa Institucional de Tutorías, en éste se reflejó la estrategia operativa de la creación de los Grupos Colegiados de apoyo. Ver apéndice 2. También se realizó un esquema para identificar las entradas y salidas del proceso. Ver apéndice No. 3.

Estos documentos servirían después para establecer las perspectivas y documentarlas en una ficha como la siguiente:

DOCUMENTACIÓN DE PERSPECTIVA

Perspectiva:
Definición:
Argumentación:
Objetivos principales:

Figura 4.1 Documentación de perspectiva. *Adaptado de:* (Horvarth & Partners, 2000. p. 215)

Identificar los factores críticos para tener éxito y construcción del mapa estratégico. Para estos pasos se utilizó como herramienta un mapa conceptual que permitió presentar, de manera esquemática, los objetivos principales, las relaciones entre objetivos y perspectivas, apoyándose en el software C-MAP-TOOLS. (Cañas A., 1995)

Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio, establecer indicadores para cada objetivo y formular metas. Cada objetivo fue discutido, analizado e interrelacionado con los otros objetivos buscando identificar causas y efectos que fueran construyendo una cadena de valor para alcanzar la misión.

Cada objetivo fue documentado en una ficha como la siguiente:

DOCUMENTACIÓN DE OBJETIVO

Perspectiva:			
Objetivo:			
Definición:			
Argumentación (Indicar relación con otros objetivos):			
Acciones:			
Acción	**Definición y observaciones**	**Indicador**	**Frecuencia**
Activación y seguimiento: (Nombre y adscripción)			

Figura 4.2 Documentación para un objetivo estratégico. *Adaptado de:* (Horvarth & Partners, 2000. p. 227)

V. RESULTADOS

Reunión del Comité Institucional de Tutorías con el Secretario Ejecutivo de Planeación. Como resultado de la reunión del Comité Institucional de Tutorías con el Secretario Ejecutivo de Planeación, se detectó la necesidad de realizar reuniones de planeación con cada facultad y en la que intervengan los diferentes programas como son el de tutorías, seguimiento de egresados, movilidad académica, etc. para informarles sobre los resultados de la evaluación institucional y acordar de manera conjunta las estrategias que cada programa puede aportar a las diferentes facultades de tal manera que se alcancen los objetivos institucionales con la finalidad de conseguir mayores recursos de la federación, e hizo referencia a algunos aspectos importantes a ser tomados para el PIT:

- Revisar con detenimiento el PIDE sobre todo en la parte de la Filosofía para saber cuáles son los valores de la Universidad Autónoma de Querétaro y que deben permear a cualquier programa institucional.

- El modelo académico, incluido en el PIDE, en esencia habla de un cambio de relaciones del sujeto con el mundo, y cuando dice que está centrado en el aprendizaje no quiere decir que está centrado en el alumno, sino en los actores principales del proceso enseñanza aprendizaje, es decir en el docente, el alumno y su relación. En este sentido, las tutorías son una entidad formativa.

- Cada DES debe tener un plan de desarrollo propio, aunque no todos lo tienen, en cada caso se debe revisar ese documento.

- Los indicadores que debe monitorear el PIT son los de deserción y reprobación.

- Así mismo, la tutoría debe aportar una radiografía de los alumnos de nuevo ingreso y establecer las situaciones de riesgo de reprobación o deserción y derivar a servicios de atención.

- Finalmente indicó que era necesario establecer un modelo de tutorías que favoreciera la inclusión de los investigadores y en general a contribuir a los objetivos institucionales dentro del marco del modelo académico y del PIDE.

Taller de Planeación y diseño del Balanced Scorecard. En el primer taller de planeación lo que se hizo evidente fue que no existían acuerdos sobre los diferentes aspectos operativos del programa e incluso que no existía una definición compartida de lo que tendría que ser el modelo institucional de las tutorías, es decir, no existía una visión compartida, por lo que se tuvo que llevar a cabo una segunda reunión en la que se abordó la definición de la tutoría su modelo institucional y su visión y misión.

En el primer taller de planeación, el ejercicio de diseñar el Balance Scorecard resultó ser útil al ayudar a hacer evidente que no existía una visión compartida del Programa Institucional de Tutorías, el proceso hizo evidente las líneas conflictivas pero las hizo explícitas y las convirtió en temas de discusión, lo que provocó un ambiente de confusión, desorientación, lucha de intereses, manifestación de opiniones diametralmente opuestas y frustración.

El problema principal era que cada Facultad defendía sus intereses al tener características muy específicas de sus docentes y alumnos, y el hecho de modificar la visión y la misión creaba resistencia al cambio, paradójicamente el reconocimiento de esta situación, fue el punto de partida para consensuar, definir y establecer con claridad en un documento oficial ésta visión, la misión y la definición de la tutoría institucional, de tal manera que éstas definiciones acordadas para el nivel institucional, dejaran a salvo la posibilidad de hacer

referencia a ellas y adecuarlas a sus propias necesidades al momento de elaborar el Programa de Tutorías que aplicará al interior de cada Facultad.

El cabildeo con miembros del Comité considerados como líderes de opinión fue muy importante, para explicar que no se trataba de imponer un Programa de Tutorías diseñado por una persona, sino que se intentaba promover la participación de los coordinadores en la planeación del Programa Institucional y sus indicadores para asegurar su implementación y continuidad.

Otro obstáculo a superar fue el hecho de que el nuevo reglamento de estudiantes recién aprobado el 27 de noviembre del 2007, contiene en su artículo 115 una definición de tutoría, por lo que parecía que no existía mucho margen de actuación para modificar esta definición, sin embargo el Director de Desarrollo Académico intervino aclarando que este reglamento podía ser modificado si se enviaba una propuesta de modificación bien argumentada, por lo que en este caso no era necesario limitarse en este sentido, siendo el reglamento el que tendría que modificarse a las necesidades y características del programa y no al contrario. De la misma manera, aunque el Comité Institucional de tutorías y la Dirección de Desarrollo Académico tienen en el organigrama niveles superiores que toman decisiones, en este caso fue posible proponer estrategias de abajo hacia arriba con una perspectiva a largo plazo.

Los conceptos que se obtuvieron como resultado del segundo taller de planeación fueron los siguientes:

Misión

La misión del Programa Institucional de Tutorías de la Universidad Autónoma de Querétaro es contribuir en la formación de estudiantes, investigadores y profesionales competitivos al servicio de la sociedad a través de estrategias que permitan conocer las fortalezas y las áreas de oportunidad del tutorado para potenciar su desarrollo integral.

Visión

La visión del Programa Institucional de Tutorías es contribuir, mediante redes de apoyo dentro de la comunidad universitaria, al desarrollo óptimo de las capacidades del estudiante con el propósito de formar seres humanos críticos, profesionales capaces de crear y transformar su entorno, con liderazgo académico, científico, político y social.

Definición de tutoría

La tutoría es, en la Universidad Autónoma de Querétaro, una estrategia institucional de acompañamiento al estudiante que proporciona apoyo, orientación, información e integración académica durante su proceso de formación integral.

Desglose de Perspectivas

Para el diseño del Balanced Scorecard se establecieron y documentaron las siguientes perspectivas con sus definiciones: Ver apéndice 4.

Perspectiva de Tutoría: Proceso de selección y derivación de alumnos a programas de apoyo para la tutoría.

Perspectiva de Capacitación: contar con un elemento humano capacitado para hacer frente al proceso tutorial.

Perspectiva de Innovación: actividades encaminadas a la actualización y sistematización del proceso.

Perspectiva de Evaluación: Como retroalimentación del P.I.T. para la mejora continua.

Construcción del mapa estratégico

Se hicieron varios intentos de mapa estratégico utilizando el Software C-Map-Tools Cañas A. (1995). Ver apéndice No. 5, en el que se muestran cuatro momentos en la construcción del mismo.

En el taller de planeación, se llevó a cabo una *lluvia de ideas*, en la que fue importante seleccionar las palabras clave que debería contener la visión, la misión y los objetivos.

El mapa estratégico ayudó a pasar de las ideas más importantes y generales a las más específicas por lo que de manera natural ayudó a trazar la ruta de acción hacia el objetivo principal y ubicar a los demás en su interrelación.

El software ayudó a representar de manera gráfica las relaciones causa/efecto para visualizar las relaciones entre objetivos, obteniendo como resultado el mapa estratégico, elaborado por consenso. Ayudó a reorganizar conceptos y a construir nuevos conceptos haciendo más evidentes los conceptos clave y concentrar la atención en las ideas importantes.

Este proceso requirió de tiempo para el análisis y la reflexión así como de una actividad conciliadora en el que el construir y reconstruir conceptos y compartirlos con los demás, constituyó un esfuerzo de equipo que implicó un nuevo aprendizaje y la negociación de significados en el que fue una actividad común el dialogar, intercambiar, compartir, disentir y llegar a compromisos.

Desarrollo de indicadores y metas para cada objetivo

Cada objetivo fue definido, argumentado e interrelacionado con los otros objetivos además de ser desglosado en acciones, indicadores y metas, información que fue documentada en las fichas correspondientes. Ver Apéndice 6.

Finalmente se obtuvo como resultado el Balanced Scorecard que aquí se presenta:

Cuadro 5.1 Balanced Scorecard del Programa Institucional de Tutorías de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Balance Scorecard del Programa Institucional de Tutorías.				
Perspectiva: Tutoría				
Acción	Meta	Indicador	Frecuencia	Responsable
Capacitar a coordinadores de tutorías en el uso del SIIA	Catorce coordinadores capacitados para octubre del 2008.	No. de coordinadores capacitados en el uso del SIIA	Semestral	Lic. Jesús Jiménez Trejo. Dirección de Desarrollo Académico.
Obtener reportes de alumnos.	Iniciar con reportes en Enero del 2009.	No. y listado de alumnos a ser atendidos en cada semestre por Facultad y Programa educativo.	Semestral	
Realizar pláticas informativas con alumnos o docentes.	Iniciar en Enero del 2009.	No. de pláticas informativas.	Semestral	Mtra. Mar. Marcos Carretero. Coordinadora de tutorías de la Fac. de Bellas Artes. Responsable del Grupo Colegiado de Apoyo de Difusión.
Realizar pláticas informativas con alumnos de alto desempeño	Iniciar en enero del 2009.	No. de alumnos de alto desempeño derivados a investigadores.	Semestral	
Emitir convocatoria con bases y reglamento de tutorías para investigadores.	Iniciar en enero del 2009.	No. de programas de investigadores para tutorías.	Semestral	
Realizar pláticas informativas con investigadores			Semestral	

Acción	Meta	Indicador	Frecuencia	Responsable
Realizar reuniones de trabajo con responsables de programas de apoyo.	Iniciar en enero del 2009.	Agenda de reuniones con responsables de programas de apoyo.	Mensual	Lic. Minerva Rivera Sánchez. Coordinadora del Programa de tutorías de la Fac. de Ciencias Políticas y Sociales. Responsable del Grupo Colegiado de apoyo de Innovación
	Noviembre del 2009.	Reporte de áreas de oportunidad para la creación de mejora en los servicios de apoyo.	Anual	
Dar seguimiento a la atención de alumnos por los programas de apoyo.	Iniciar en junio del 2009.	No. de alumnos atendidos por programa de apoyo por facultad, programa educativo y tipo de problemática	Semestral	Mtra. Patricia Silva Banda. Coordinadora del programa de tutorías de la Facultad de Informática. Responsable del Grupo colegiado de apoyo de Evaluación.
Dar seguimiento a la atención por parte de investigadores.	Iniciar en junio del 2009.	No. de alumnos por Facultad y programa educativo atendidos por investigadores y resultados.	Semestral	
Perspectiva: innovación.				
Acción	Meta	Indicador	Frecuencia	Responsable
Diseño y aplicación de instrumento para recabar datos de alumnos de nuevo ingreso.	Junio 2009.	No. y listado de alumnos de nuevo ingreso en situación de probable riesgo.	Semestral	Mtra. Minerva Rivera Sánchez Coordinadora del Programa de tutorías de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Responsable del Grupo Colegiado de apoyo de Innovación
Realizar, actualizar y entregar la carpeta electrónica del tutor.	Enero 2009	Carpeta actualizada por Facultad.	Semestral	

Acción	Meta	Indicador	Frecuencia	Responsable
Realizar y actualizar el portal de tutorías y difundirlo entre alumnos y tutores.	Junio 2009	Portal actualizado	Semestral	Mtra. Minerva Rivera Sánchez Coordinadora del Programa de tutorías de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Responsable del Grupo Colegiado de apoyo de Innovación.
Perspectiva: Capacitación				
Acción	Meta	Indicador	Frecuencia	Responsable
Definir las competencias genéricas que debe poseer el tutor.	Junio 2009	Documento base.	Anual	Mtra. Genoveva Meneses Salinas. Coordinadora del Programa de tutorías de la Facultad de Ingeniería. Responsable del Grupo colegiado de apoyo de Capacitación.
Diseñar el programa de capacitación de tutores.	Diciembre 2009	No. y docentes con competencias genéricas por Facultad y programa educativo.	Semestral	
Definir las competencias específicas que debe poseer el tutor en cada Facultad.	Junio 2009	Documento base.	Anual	
Diseñar el programa de capacitación de tutores.	Diciembre 2009	No. y docentes con competencias específicas por Facultad y programa educativo.	Semestral	

Perspectiva: Evaluación.				
Acción	Meta	Indicador	Frecuencia	Responsable
Diseñar y actualizar un instrumento de evaluación de las tutorías para alumnos.	Enero 2008	Actualización de instrumento.	Anual	Mtra. Patricia Silva Banda. Coordinadora del Programa de tutorías de la Facultad de Informática. Responsable del Grupo colegiado de apoyo de Evaluación.
Aplicar y sistematizar resultados de la evaluación de las tutorías	Junio 2008	Reporte de resultados.	Semestral	
Proponer acciones de mejora continua	Junio 2008	No. de acciones de mejora continua	Anual	
Diseñar y actualizar un instrumento de evaluación de la actividad tutorial.	Junio 2008	Actualización de instrumento.	Anual	
Aplicar y sistematizar resultados de la evaluación de la actividad tutorial.	Noviembre 2008	Reporte de resultados.	Anual	
Implementar el Balanced Scorecard.	Septiembre 2008.	No. y tipo de acciones realizadas. No. de objetivos y metas alcanzadas. No de acciones de mejora continua.	Mensual	Dr. Isaac Silva Barrón. Dirección de Desarrollo Académico.

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, hasta aquí se trata únicamente del diseño del Balanced Scorecard, la segunda parte, que no está considerada en esta investigación, es la implementación del mismo, que consiste en que en las reuniones del comité se le dé seguimiento a las metas y a los indicadores de este instrumento, por lo que en el futuro, este instrumento puede sufrir modificaciones ya sea por que cambien las circunstancias del entorno, o porque se actualicen los procedimientos, pero siempre con base en un análisis y la argumentación debida.

VI. RECOMENDACIONES

Desarrollo del elemento humano

En la Universidad Autónoma de Querétaro, cada Director de Facultad designa al docente que será el Coordinador de Tutorías. Los docentes suelen tener diferente tipo de formación según la Facultad de que se trate, sin embargo, es necesario que los coordinadores sean capacitados a través de un diplomado en administración estratégica para tener un lenguaje común que permita mayor eficiencia y eficacia en la planeación de las acciones institucionales, de la misma manera, si se llegara a implementar el Balanced Scorecard a nivel institucional será más fácil si todos los involucrados, en este caso, todo el personal directivo y de mandos medios que labora en la U.A.Q, está capacitado en planeación estratégica y la implementación del Balanced Scorecard.

Otra de las habilidades que requiere un grupo administrativo y/o político es la de negociar, la negociación de tipo ganar-ganar, ayudaría mucho a destrabar discusiones que en el contexto general resultan intrascendentes, mientras que en los puntos importantes o trascendentes es importante analizar todos los puntos de vista, e incluso crear soluciones alternas.

Uso de mapas estratégicos

El uso de mapas estratégicos puede ayudar a comprender mejor un proceso administrativo al visualizar la interrelación entre objetivos como al diseñar el Balanced Scorecard, pero también como un recurso para comunicar de manera gráfica al resto del personal operativo y que no es mando medio o directivo, una idea más clara de lo que persigue una coordinación, un programa o toda la Institución. El uso cotidiano de estas herramientas puede potencializar la comunicación de estrategias al ser mejor comprendidas como elementos gráficos sencillos de interpretar.

El diseño del Balanced Scorecard para los programas de tutorías en otras instituciones educativas

En otras instituciones educativas se está implementando el programa de tutorías como una estrategia para la atención de los alumnos, incluso en algunas de ellas se ha implementado un software para la comunicación institucional y el control administrativo, sin embargo, la construcción de indicadores requiere de analizar cuáles son los objetivos que se persiguen y cuáles son los indicadores que ayuden a mejorar esa atención. El ejercicio de diseñar el Balanced Scorecard puede generar una revisón de la visión como ha sucedido en la U.A.Q.

Liderazgo

En este caso se observaron diferentes tipo de liderazgo de acuerdo al momento por el que atravesaba la discusión del grupo. Según la categorización que hace Kart Lewin, en algunos momentos se percibió un liderazgo de tipo participativo o democrático pero orientado a los objetivos, en otras ocasiones se observó un liderazgo de tipo liberal o *laissez faire* que dejaba a los participantes en completa libertad de analizar y debatir aunque se dejara de lado la intención de obtener un resultado concreto, esto permitió el intercambio de ideas y conceptos, pero también provocó roces personales en la lucha por el poder y una aparente pérdida de tiempo en el abordaje de temas diversos aunque siempre relacionados con la administración, la educación, los docentes y los alumnos,. Atraer al grupo de regreso al tema de discusión se convertía entonces en una labor de liderazgo del tipo autocrático y se imponía el orden y se recordaban los objetivos de la reunión. Por lo que se requirió en todo momento, una labor de cabildeo muy intensa para atraer a los líderes de opinión al diálogo, la negociación y al establecimiento de compromisos consensuados, este tipo de liderazgo cara a cara y la negociación personalizada con cada uno de los mandos medios de una

organización no es muy mencionada en los libros de texto y valdría la pena revisar la investigación en este campo.

Uso del Balanced Scorecard a nivel institucional

Para que en la Universidad Autónoma de Querétaro, así como en cualquier otra organización, una estrategia se lleve a cabo de manera eficiente y eficaz, debe estar bien entendida, y esto resulta algo de suma importancia, por la necesidad de simplificar el proceso de planeación-evaluación que permitan hacer ajustes a tiempo en un entorno educativo que es cada vez mas dinámico y competitivo.

Por otro lado, se requiere de instrumentos que estructuren y compacten la información en datos relevantes que puedan ser usados por la alta gerencia para la toma de decisiones.

Por lo anterior, valdría la pena llevar a cabo un ejercicio a nivel institucional encaminado a la implementación del Balanced Scorecard, ahora bien, si en un pequeño programa el conflicto entre intereses y concepciones amenazaba con arrojar resultados negativos, a nivel institucional es de esperarse que el conflicto sea de proporciones mucho mayores, por lo que los temas de negociación, capacitación o desarrollo humano, liderazgo y habilidades gerenciales cobran una gran importancia.

VII. CONCLUSIONES

El debate sobre el uso de herramientas diseñadas para el sector privado en el sector público, tiene su razón de ser. El contexto de una organización del sector público está permeado por la política, por lo que el cabildeo debe ser más intenso y se requiere de una alta capacidad de liderazgo.

Aún cuando la alta gerencia esté convencida de la implementación de una medida, la resistencia de los mandos medios a cualquier cambio debe ser tomada en cuenta. El seguimiento de cada paso para la implementación debe ser monitoreada y detrás de cualquier obstáculo seguramente habrá personas inconformes por lo que el liderazgo mediante el cabildeo debe intensificar la comunicación en dos vías, la obtención de información sobre las razones de la inconformidad y la aclaración de lo que la alta gerencia pretende hacer; pero la sola comunicación no basta, se requiere de una gran capacidad y experiencia política y administrativa para formular soluciones creativas que eliminen el obstáculo de raíz, ya que el sólo esquivarlo puede traer consecuencias negativas en los pasos siguientes.

Por lo anterior, la implementación de una herramienta administrativa en una organización pública, debe ser llevada a cabo por un equipo interdisciplinario que incluya, primero, personal con experiencia en la política interna de la organización que contribuyan como promotores y, segundo, personal con experiencia administrativa, éste último puede ser personal externo como el de un despacho de consejería o asesoría empresarial que pueda lidiar con aspectos en los que los líderes de la organización no puedan intervenir por cuidar su carrera política.

Por otro lado, aún cuando las organizaciones públicas y privadas tienden a plasmar en su visión el servicio a la sociedad, los obstáculos que enfrenta la implementación de cualquier estrategia al interior de una organización del sector

público son de índole diferente a las que enfrentan las organizaciones del sector privado, debido a que, los objetivos, las estrategias, las acciones e indicadores hablan de la forma en que caminan hacia ese objetivo y es ahí donde son muy diferentes. La visión es el ideal de la organización, pero son las acciones, la forma en que actúan a diario, las que definen a una organización.

Por esto es muy importante que las organizaciones reflexionen en todas sus áreas y niveles, en la congruencia de sus planteamientos y que las acciones estén alineadas con la visión y misión de la organización, para lo cual el Balanced Scorecard es muy útil, pero deben tomarse en cuenta las consideraciones anteriores para su implementación.

En relación a la hipótesis de trabajo planteada, ésta quedó confirmada ya que, la construcción de un mapa conceptual y el diseño del Balanced Scorecard para el programa de tutorías, en efecto ayudó a aclarar la estrategia y por lo tanto, a definir los objetivos y su interrelación, así como las acciones concretas que se deben llevar a cabo.

También se cumplió con el objetivo general de Construir el Balanced Scorecard para el Programa Institucional de Tutorías con base en un mapa estratégico.

En cuanto a los objetivos específicos, todos ellos fueron logrados:

- Se estableció una visión y una misión compartida del P.I.T.
- Se construyó un mapa estratégico de los objetivos del P.I.T. mediante el software C-MAP-TOOLS.
- Se definieron cuatro perspectivas para la construcción del Balanced Scorecard del P.I.T.
- Se definieron cuáles son los objetivos estratégicos del programa con sus relaciones causa-efecto y se asignaron a la perspectiva adecuada.

- Se establecieron las acciones e indicadores para cada objetivo para monitoreados.
- Se definieron procesos y responsabilidades.

Así el Balanced Scorecard como un modelo de control estratégico contribuirá a darle seguimiento a las actividades planeadas, a documentar la evaluación del P.I.T. y a la toma de decisiones, con base en datos concretos, por parte del Comité de Tutorías, pero todavía deberá ser probado durante su implementación.

BIBLIOGRAFÍA

ANUIES (2003) Programas Institucionales de Tutorías, Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las Instituciones de Educación Superior. (Serie ensayos ANUIES, ed.). México.

Cope, R.G. (1991). El plan estratégico. Haga que la gente participe. Fondo Editorial Legis, (Ed.) Colombia. Titulo original en inglés: High Involvement Stategic Planning (1989). Basil Blackwell Ltd. & The planning fórum, (Oxford, GB).

Chiavenato, I. (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw Hill (Ed.) México, D.F.

Delors J. (1996). La educación encierra un tesoro. UNESCO (Ed.) Nueva York, E.U.

Hernández, R; Fernández C.; Baptista P. (1998) Metodología de la Investigación. Mc. Graw Hill (Ed.) México, D.F.

Horvath & Partners (2000) Dominar el cuadro de mando integral. Gestión 2000, (Ed.) Barcelona, Esp. Titulo original en alemán: Balanced Scorecard umsetzen. Trad. Esther Poblete.

Nils-Göran O; Jay R., Magnus W., (1999). Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. (Gestión 2000, Ed). Barcelona, Esp. Tit. original en Inglés: Performance drivers. A practical guide to using the balanced scorecard. (Jhon Wily & sons, Ed.) Nueva York, 1999.

Novak J. & Gowin D., (1984) Aprendiendo a aprender. Trad.: Juan M Campanario & Eugenio Campanario. Revisión José Otero. (Martínez Roca, Ed.), Cambridge University Press.

Romo, A. (2006) La incorporación de los programas de tutoría en las Instituciones de Educación Superior. Serie ensayos ANUIES (Ed.). México.

Steiner, G. (1979). Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber. Título original en inglés: Strategic planning. What every manager must know. (The Free Press a division of Mc. Millian publishing Co. Inc. Ed.) Trad. Guillermo E. Ureña G. CECSA (Ed.) México, D.F.

Thompson, A. & Strickland, A. (2004). Administración estratégica. Textos y casos. En Mc. Graw Hill (Ed.) México, D.F.

Universidad Autónoma de Querétaro. (2002) Programa Integral de Fortalecimiento Institucional. PIFI-UAQ. Proyecto transversal.

Fuentes electrónicas:

ANUIES. (2000). La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo, [versión electrónica] (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Ed.) México. Documento aprobado en la XXX Sesión Ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES, Universidad Veracruzana e Instituto Tecnológico de Veracruz, Nov. 1999.
Recuperado de:
(http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/sXXI.pdf).

Cañas A. (1995) C-Map-Tools. [versión electrónica] Institute for Human and Machine Cognition, (IHMC), Universidad de West Florida, E. U.
Recuperado de: (http://cmap.ihmc.us/download/)

Diario Oficial de la Federación. (08/15/08) [versión electrónica] Martes 4 de enero, 2005. Primera sección, pag.89. Recuperado de:
(http://comprasep.sep.gob.mx/Legal/pdf/Ley%20General%20de%20Educ%202004.pdf).

Periódico Reforma. (08/18/01). [versión electrónica] Recuperado de:
(http:///www.jornada.unam.mx/2008/01/18index.php?section=sociedad&article=040n1soc.).

APÉNDICE

APÉNDICE 1

PIFI – UAQ 2.0

PROYECTO FOMES-TRANSVERSAL

DATOS GENERALES

Nombre del Sub-proyecto: PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS

Nombre del responsable: M. en C. E. Alejandrina Franco Esguerra

Cargo: Directora de Desarrollo Académico

Perfil PROMEP: **Si ( )** **No (X)**

Domicilio: 16 de septiembre Ote. No. 62 Centro Histórico

No. Teléfono y fax: 01 (442) 214 22 54

Correo Electrónico (e-mail): alef@uaq.mx

Nombre de las DES que participan

- Ciencias Químicas
- Área de Ingeniería y Tecnología
- Área Económico – Administrativas
- Ciencias Sociales
- Ciencias de la Salud
- Ciencias Naturales
- Ciencias Jurídicas
- Psicología
- Humanidades

Clave de Convenio: P/PROMEP UAQRO

Referentes estratégicos (sólo el principal): Calidad e Innovación

Tipo de Proyecto:

DES	**( )**	**Nuevo**	**(X)**	**Anual**	**( )**
Transversal	**(X)**	**Continuación**	**( )**	**Miltianual**	**(X)**
Multiinstitucional	**( )**				

APÉNDICE 1

NOMBRE DEL SUB-PROYECTO: PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS

I JUSTIFICACIÓN

La Tutoría es una estrategia para la mejora del desempeño académico de los estudiantes. Requiere de un proceso de acompañamiento del docente a lo largo de su formación; implica una atención y orientación sistemática en el proceso educativo (enseñanza-aprendizaje), en el que se deberán considerar los factores fisiológicos, psicopedagógicos, socio-económicos e institucionales, que influyen en el estudiante para el avance o retroceso de su proceso educativo.

La tutoría también se considera un complemento de la función docente, es un espacio de encuentro y comunicación (docente-alumno) extra aula, que favorece esquemas diferentes de enseñanza-aprendizaje. En este espacio es posible co-trabajar y co-pensar con el alumno para la atención y solución e problemas o para optimizar el proceso de formación. Su ejercicio requiere sistematización, supervisión, ubicación en un espacio físico, definición de actividades y horarios. De manera colateral, la tutoría se apoya de servicios especializados que pueden formar parte o no de la institución y a donde se deriva al estudiante, dependiendo de la valoración que haga el tutor acerca de la problemática que presente el mismo.

La tutoría es pues una acción pedagógica que favorece el proceso educativo de manera integral; es decir, ayuda a definir el camino que recorre una persona a lo largo de su vida escolar, en el que asimila experiencias e integra conocimientos. Este proceso se vincula al nivel educativo que esté cursando el alumno y a los contenidos y destrezas disciplinarias que tendrá que desarrollar; por ello, la tutoría está orientada a potenciar las capacidades de los estudiantes a lo largo de su estancia en una Institución.

La Universidad Autónoma de Querétaro considera que la tutoría es una herramienta estratégica que permite fortalecer los programas educativos, a través de la atención directa a los alumnos, es una alternativa ante la experiencia de problemas que no pueden ser atendidos en las aulas y que dificultan el proceso formativo de los alumnos.

Por esto algunas DES que conforman nuestra Institución han hecho esfuerzos para atender las problemáticas educativas, que llevan a los alumnos al rezago, la deserción o la no titulación; sin embargo han sido insuficientes y desarticulados a pesar de que se comparten problemáticas comunes, esto ha llevado a la decisión institucional de coordinar estas acciones para atender de manera puntual, sistemática y en forma ampliada, a los alumnos que conforman nuestra Universidad. Para desarrollar las actividades de seguimiento escolar requerimos contar con un mínimo de infraestructura, con herramientas de seguimiento, registro y con capacitación para tutores. Con ello facilitaremos al cuerpo de

docente que realiza esta función, atender con certeza y eficiencia a los estudiantes, cumpliendo así con el objetivo central de la tutoría que es llevar a los alumnos que cursan nuestros programas a concluir satisfactoriamente sus estudios.

El Programa Institucional de Tutorías (PIT), estará coordinado por un Comité tutorial conformado un representante institucional, por representantes académicos de todas las facultades, el responsable los programas de servicios especiales y por un representante estudiantil. Esté recuperará las problemáticas y las acciones de las DES y desarrollará el programa de trabajo general que habrá de orientar las acciones tutoriales de nuestra Institución.

Es necesario señalar que la parte operativa se centrará en las DES y sus Cuerpos Académicos los cuales de manera colegiada, en forma sistemática y coordinada llevarán a cabo las actividades con los estudiantes; dirigidas a la atención personalizada y de acompañamiento individual o grupal, desde el ingreso hasta el egreso, con la finalidad de favorecer el proceso formativo integral, disminuir los índices de reprobación, rezago y deserción escolar, y mejorar la eficiencia terminal.

Será un proceso de acompañamiento y de apoyo a los estudiantes, para atender sus requerimientos de información, orientación e integración académica e institucional, se complementa con el trabajo de asesoría académica, a través de la derivación del estudiante a profesores con la orientación disciplinaria requerida. De esta manera, el PIT, está centrado en el alumno, y su proceso de aprendizaje, favoreciendo el desarrollo de habilidades para su permanencia regular en la institución, logrando los objetivos de formación de los programas académicos, asegurar la terminación regular de sus estudios, con la obtención del grado correspondiente en el tiempo previsto, así como para favorecer su inserción al campo profesional respectivo.

Lo antes señalado es lo que idealmente habrá de cubrir la tutoría, pero el propósito para este proyecto en su primer fase es cumplir que el esquema de organización y capacitación, la elaboración e implementación de herramientas para el trabajo tutorial y el inicio de la operación del PIT en todas las DES, atendiendo inicialmente a las nuevas generaciones (primer semestre) y a los alumnos rezagados.

II AUTOEVALUACIÓN

La UAQ cuenta con 14 dependencias académicas: una Escuela de Bachilleres y 13 Facultades. Conforme a los datos del periodo escolar 2001 – 2002, la matrícula estudiantil es de 17,731, distribuidos en 95 programas.

Conforme a la nómina del mes de abril de 2002, la planta docente (sin incluir jubilados, discapacitados y pensionados), está conformada por 1,615 profesores, distribuidos, según el tipo de contratación y funciones, en: 403 de Tiempo

Completo (PTC), 20 de Medio Tiempo (PMT) y 721 de Tiempo Libre (PTL), 441 por honorarios (PH) y 30 que realizan funciones administrativas. Atendiendo al periodo 2001 – 2002, los perfiles académicos de los profesores, preponderantemente, están conformados por licenciatura y maestría.

Los Cuerpos Académicos (CA) desde la definición de PROMEP son conformados por PTC y PTL que comparten objetivos académicos y Líneas de Generación y Aplicación el Conocimiento (LGAC), participan activamente en redes académicas y mantienen una amplia participación en docencia y desarrollan diversas tareas universitarias, entre las que se encuentra la tutoría; tienen a su cargo la conducción académica de la institución; se congregan para discutir, reflexiona y analizar con rigor intelectual, temáticas disciplinarias y académicas que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Como se ha señalado son los CA los que auto regularán la institución, con la responsabilidad que asumen y las actividades que realizan, son los que darán soporte a programas como éste, en ellos descansa la responsabilidad de la tutoría. Actualmente contamos con 38 CA, los cuales cultivan 82 Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC), en las nueve Dependencias de Educación Superior (DES), sin considerar a la Escuela de Bachilleres. Tenemos, 99 docentes con PROMEP, 119 con especialidad, 295 con grado de maestría y 99 con doctorado. Conforme a los criterios PROMEP, solo contamos con 1 CA consolidado. Es pertinente señalar que actualmente la institución y sus DES se encuentran en el proceso de reestructuración del “Proyecto de Desarrollo de los Cuerpos Académicos”, lo cual generará la integración del número de CA y LGAC.

Otro elemento de gran importancia en la caracterización del personal académico, es el número de investigadores que pertenecen al Sistema Nacional de Investigación (SNI). De 45 investigadores que están registrados ante el SNI, 36 son PTC, 8 por honorarios y 1 PTL[1].

En cuanto a la Escuela de Bachilleres, se cuenta con 87 PTC, organizados por academias y áreas del conocimiento. La distribución de PTC en esta dependencia, con relación a sus estudios profesionales es la siguiente: 18 tienen estudios de licenciatura, 7 de especialidad (4 en el área de la salud), 41 con 100% estudios de maestría, 20 con grado e maestría, 2 con 100% de estudios de doctorado y 1 con doctorado.

El trabajo del personal académico está fundamentalmente centrado en la docencia y la gestión académica, sin negar los importantes avances que se han tenido en la generación y aplicación del conocimiento, lo que se espera incrementar significativamente en los próximos años con la reorganización de los CA y sus LGAC. La docencia, además de las actividades que acompañan al trabajo frente a grupo, así como a sus complemento de la gestión académica, desarrolla una actividad importante en la asesoría a los alumnos. Lo cual no ha sido suficiente

[1] Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001 – 2006. UAQ, p. 17.

para abatir los índices de deserción escolar. Por ello se han venido realizando significativos esfuerzos en algunas dependencias para implementar acciones relacionadas con las tutorías, es el caso de la Escuela de Bachilleres y las DES de Ingeniería y Tecnología, Ciencias Jurídicas, Ciencias Naturales, Ciencias Químicas, Ciencias de la Salud y Ciencias Políticas. Sin embargo, no están sistematizadas en un programa institucional.

Algunas de las actividades que realizan los docentes, y que serán recuperadas en el PIT, con el propósito de centrar el proceso educativo en el aprendizaje, son las siguientes:

- Asesoría para la elaboración de trabajos, informes y tesis.
- Incorporación de algunos estudiantes al trabajo de investigación.
- Información, seguimiento y orientación estudiantil, por parte de los Coordinadores de Área, sobre procedimientos administrativos, prácticas curriculares y servicio social.
- Apoyo psicopedagógico en la Escuela de Bachilleres y en algunas facultades (Psicología, Biología, Veterinaria, Enfermería y Medicina).

Es necesario señalar los esfuerzos que la Institución y las DES han realizados para formar a sus docentes como tutores. Para ello se han implementado una serie de cursos de la ANUIES que atienden a la problemática tutorial; recientemente un número aproximado de 30 docentes de diferentes Facultades y de la Escuela de Bachilleres tomaron un Diplomado impartido por la Universidad de Guadalajara, que atendió a actividades y problemáticas específicas de la docencia y la tutoría. Este grupo de docentes podrán participar directamente en este proyecto institucional, a través de la capacitación de otros docentes, en la elaboración y ejecución de los Programas de Tutorías de las Facultades y Escuela de Bachilleres y en la evaluación del proceso.

Un elemento fundamental para apoyar una educación de calidad, es el contar con la planta física e infraestructura académica suficiente y adecuada, situación que ha tenido avances importantes pero aún insuficientes. El problema se acentúa, si consideramos la alta concentración de esta infraestructura y planta física en el Centro Universitario (CU), en el cual, además de los edificios de la administración central, se encuentran las Facultades de Enfermería, Bellas Artes (con algunos programas), Derecho, Psicología, Contaduría y Administración, Química, Ingeniería, Lenguas y Letras, Ciencias Políticas e Informática; los edificios fuera de CU son: Medicina y Nutrición, el edificio del Centro Histórico con las Facultades de Filosofía y Ciencias Naturales (con sus laboratorios en la comunidad de Amazcala y en el Campus Juriquilla); Bellas Artes en el centro de la ciudad; y la Escuela de Bachilleres con dos planteles en la ciudad de Querétaro (Norte y Sur). Además está el Campus San Juan del Río que concentra programas de la Escuela de Bachilleres, Técnico en Enfermería, Ingeniería, Derecho y Contaduría. Se cuenta con 259 aulas, 24 centros de cómputo, 753 PC's (incluyendo las de Informatización), 71 laboratorios y 7 talleres (falta incluir aulas, talleres y laboratorios de la Escuela de Bachilleres).

APÉNDICE 1

En lo que respecta a los sistemas de información, la Institución ha avanzado en forma importante en la integración y explotación del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA), para este proyecto en particular resulta de suma importancia el manejo de la información académica de los estudiantes a través de la incorporación de una carpeta electrónica, para el manejo tutorial.

La UAQ, durante el proceso de reforma universitaria que ha venido impulsando, y apoyada en su Plan Institucional de Desarrollo 2000 – 2010, así como en los programas integrales de fortalecimiento (PIFI y PIFOP), ha realizado un importante diagnóstico de las condiciones institucionales a fin de identificar los factores que favorecen u obstaculizan las posibilidades de cambio, para la mejora de la calidad en el desempeño de las funciones de nuestra *Alma Mater*, gracias a lo cual, ha sido posible identificar algunas limitaciones importantes, asumidas como retos, que se han venido enfrentando y resolviendo de manera gradual, pero significativa.

Uno de los elementos centrales, que responden a factores estructurales, es la organización del modelo académico. La organización por escuelas y facultades, además de seccionar el conocimiento y el proceso formativo por estancos disciplinarios, fragmenta la realidad y el conocimiento, repercutiendo en el proceso de aprendizaje, sin lograr integrar su estudio y tratamiento en toda su complejidad y dinamismo. Otro de los factores que se derivan de este modelo, es la insuficiente articulación entre funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión), niveles educativos, dependencias, programas, personal e infraestructura académica.

Pese a que esta situación se ha venido reconociendo por la comunidad universitaria, y resolviendo parcialmente con la creación de nuevos programas educativos en los niveles técnico (Básico y Superior), licenciatura y posgrado, integrando el trabajo con el curso de varias facultades, aún queda mucho por hacer, no solo con las dependencias académicas y los programas que mantienen la organización académica descrita, sino también con la gestión, la organización administrativa y la normatividad que mantiene esquemas de rigides impidiendo, entre otras cosas, la movilidad estudiantil y docente.

Otro de los elementos que requieren nuestra atención, y que están estrechamente vinculado a las limitaciones que presenta el modelo académico, es la atención a los estudiantes. Los esfuerzos hasta hoy realizados por parte de algunas DES, son aislados, lo que los hace poco perceptibles e insuficientes. Y tampoco han sido resueltos a través de las modalidades tradicionales de atención a estudiantes (asesorías, orientación, administrativa de los coordinadores, etc.).

Los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), al evaluar diferentes programas educativos, hacen señalamientos como: La necesidad de sistematizar la información acerca de la trayectoria estudiantil,

recomiendan que se establezcan las tutorías como un sistema que recupere la información sobre la evolución académica de los alumnos, a partir de ella se atienda a los bajos índices de retención y titulación; se genere información sobre los programas académicos, la legislación universitaria, etc.; se propongan acciones que orienten el desarrollo de la creatividad del alumno, la necesidad de desarrollo físico y mental y el auto-estudio; se elaboren programas de apoyo a alumnos de alto rendimiento, de atención especializada, o disciplinaria y de vinculación con el medio familiar, etc.; entre otros. Estas recomendaciones están siendo recuperadas por las DES y señalan su interés de atenderlas en los proyectos FOMES y FIUPEA que están desarrollando para este PIFI 2.0.

Algunos de los problemas que enfrentan los estudiantes, y hacen evidente la necesidad de un programa como el que se propone, son: adaptación institucional, debido a la insuficiente información sobre la organización y normatividad de la UAQ, así como a la limitada orientación educativa, vocacional y profesional; índices de reprobación, deserción y de ineficiencia terminal –por ejemplo en datos de PROIFI al 2001 solo 48% de los programas de la institución titulan un 70% de sus egresados y se tiene una tasa de retención del 85% en los dos primeros semestres; en donde es más significativo el problema es en posgrado teniendo un 27% de graduados y un 76% de retención al mismo año[2], en el caso del bachillerato al 2000 se tenía una eficiencia terminal del 47%[3], lo que significa que hay un rezago significativo en este nivel, sea por reprobación o por deserción[4], -que puede deberse a factores externos, derivados de las condiciones económicas del país, a la formación deficiente en los niveles educativos anteriores, inadecuados hábitos de estudio, insuficiencia de la infraestructura académica, así como a esquemas curriculares rígidos y apoyados en modelos de enseñanza de tipo presencial, verbalista, enciclopedista, divorcio teoría-práctica, pasividad del alumno, duplicidad de contenidos y programas extremadamente disciplinarios.

Uno de los elementos centrales del proceso educativo es el personal académico, quien no sólo habrá de considerarse como factor estratégico para el fortalecimiento institucional, sino que también habrá de asumirse como co-protagonista del proceso de aprendizaje, tanto en la organización de los contenidos, como en las estrategias individuales y colectivas para favorecer en los estudiantes la adquisición y el desarrollo de conocimientos, valores y habilidades. En este rubro los retos son, además de la necesidad de elevar los grados académicos respectivos y consolidar los CA; recibir la formación pedagógica y metodológica adecuadas al proceso educativo centrado en el aprendizaje y una distribución equilibrada de sus funciones (docencia, investigación, divulgación, gestión académica y tutoría). Para el logro de lo anterior, el camino aún es largo de recorrer. En datos globales, los PTC de la UAQ tiene distribuida su carga laboral en: *docencia, 76.10%; investigación, 22.53%; extensión, 1.36%*[5].

---

[2] PROIFI 2001-2006 y PIFOP 2002-2006, UAQ p.20 y 14, respectivamente
[3] Ibid indicadores institucionales
[4] PIDE 2000-2010 p.74
[5] PROIFI 2001-2006 UAQ. No se incluye docentes de la Escuela de Bachilleres, p.10

En este sentido, el PIT será uno de los instrumentos fundamentales para generar el cambio deseado en la cultura institucional, aunado a la flexibilidad de los programas, al proceso de consolidación de los CA y las funciones por ellos desempeñadas.

La normatividad institucional es otro de los elementos que requieren una profunda revisión. La legislación universitaria, a casi 17 años de su última modificación, no contempla la figura de tutor, ni está centrada en el factor de flexibilidad académica, administrativa y laboral, requeridas para transitar hacia un modelo que permita superar las limitaciones descritas. Si bien es cierto que la legislación mantiene un orden estructural regido por la Ley Orgánica, y su modificación paras por disposiciones de la Legislatura Local, es posible, si contraparte a ésta, realizar reformas importantes al Estatuto Orgánico para hacer factible los cambios necesarios tendientes a la flexibilidad académica, administrativa y normativa (en sus ordenamientos y aplicaciones), la movilidad estudiantil, el intercambio académico, la reorganización de los programas y de la infraestructura académica, la estructura matricial de los sistemas de información y control, etc.

En cuanto a infraestructura académica, pese a los importantes apoyos de los programas especiales hoy incorporados al PROIFI 2001 – 2006 las limitaciones que enfrentamos aún son importantes en cuanto a:

- La construcción y ampliación de los espacios físicos que sostienen el trabajo académico: edificios, laboratorios, talleres, bibliotecas, centros de cómputo, centros de enseñanza de idiomas, cubículos para profesores, etc., aún es insuficiente.
- La ampliación y actualización de infraestructura informática y de telecomunicaciones: computadoras para apoyar el trabajo de la docencia, la investigación y la tutoría, el acceso a bases de datos académicos y administrativos, aulas equipadas para recibir y transmitir videoconferencias, aún es incipiente.
- El equipamiento de laboratorios, talleres, bibliotecas, centros de cómputo, centros de enseñanza de idiomas, cubículos, etc.
- El fortalecimiento de la red bibliotecaria y su transformación a una infoteca en la cual se integren los sistemas de acceso bibliográfico, hemerográfico, acceso a bases de datos remotas, acceso a internet, acceso a bases bibliográficas compartidas, acceso a información geográfica, digitalización de documentos, etc.[6]

Finalmente, es necesario institucionalizar y consolidar los programas de evaluación y mejora, tanto del proceso educativo como de sus resultados; esto es, en el caso de los estudiantes, el ingreso, la permanencia y el egreso. Con respecto al proceso de ingreso, recientemente se ha aprobado por la comunidad universitaria la aplicación del “Examen Único de Ingreso”, al que se apoyará con

[6] PROIFI 2001-2006. UAQ p. 22

cursos de inducción a la institución, a las DES y a los programas educativos; en cuanto a la permanencia, éste lo cubriría el PIT, atendiendo a los índices institucionales y generando apoyos con programas especiales y remediales, lo mismo que el egreso, aunque se fortalecerá con en el "Programa Institucional de Seguimiento de Egresados"[7], que forma parte del Proyecto integrador "Fortalecimiento a la Docencia, Atención a Estudiantes (tutoría) y Seguimiento de Egresados, lo mismo que este subproyecto.

En cuanto a la infraestructura física y académica específica para este programa de tutorías, considerada como prioritaria para la atención personalizada de los estudiantes, además de los espacios académicos tradicionales como los son las 19 bibliotecas de las dependencias académicas, incluyendo las bibliotecas "Central" y "Bernardo Quintana" para el posgrado, los auditorios y salas de conferencia, etc., son el área de cubículos, en el nivel de Licenciatura y Posgrado que cuenta con 324 cubículos, algunos de ellos compartidos y el número de computadoras por PTC, que corresponde a 1 por cada 2.3 docentes (es recomendable separar la infraestructura disponible, de la que el proyecto requiere para su operación).

Acciones emprendidas

Como ha sido señalado, la institución se encuentra en un proceso de cambio tendiente a la mejora de la calidad en cada una de sus funciones. Situación que se ha venido expresando en un conjunto de acciones derivadas del PIDE 2000 – 2010. algunas de las acciones más importantes, que consideramos permitirán perfilar las transformaciones necesarias, son las siguientes:

- Conformación de las Unidades de Planeación en las diferentes dependencias académicas, lo que ha permitido la reorganización de la planta docente para la sistematización de sus funciones académicas.
- Elaboración del PIDE 2000 – 2010, en el que se destaca la atención a los estudiantes[8].
- Elaboración del PROIFI 2001 – 2006, sustentado a partir del PIDE 2000 – 2010, y que ha permitido a la institución planear de manera integral el alcance de metas para su consolidación académica y obtener por concurso importantes recursos extraordinarios para mejorar la calidad y el fortalecimiento de la infraestructura académica.
- El avance en un 74% de la evaluación de nuestros programas educativos por parte de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). Es importante señalar que, conforme a la clasificación de programas acreditables, establecida entre SEP y ANUIES, 12 se encuentran en categoría 1, 39 en categoría 2 y 20 en categoría 3, quedando 29 programas pendientes de evaluación.
- La formación, desarrollo y consolidación de Cuerpos Académicos. En 2002, conforme a un programa para la reestructuración de los *Proyectos de*

[7] Ver Programa Institucional de Seguimiento de Egresados.
[8] PIDE 2000 – 2010. UAQ pp 66-67

Desarrollo de los Cuerpos Académicos (PDCA), se podrá contar con un número mayor de CA consolidados.

- Partiendo del PROIFI y apoyado en el PIFOP, se han elaborado de manera simultánea tres Programas Institucionales: Formación de Profesores, Tutorías y Seguimiento de Egresados. Lo anterior es con el fin de institucionalizar y sistematizar el seguimiento de los procesos de entrada, permanencia y salida de los estudiantes, así como la consolidación de los CA y los programas educativos.
- La fase de explotación del SIIA. En 2002 se espera contar con la operación de los cuatro subsistemas de información y normalización administrativa (contable-financiero, control escolar, recursos humanos y seguimiento de egresados), conforme a procesos informáticos.
- La actualización y capacitación de docentes, a través de cursos de la ANUIES sobre Tutorías, Administración y Gestión, Análisis y Desarrollo de Programas Académicos, entre otros.
- Participación de las DES en los programas especiales de apoyo actualmente denominados PIFI, gracias al cual se han obtenido importantes recursos en los últimos dos años y del PIFOP.
- Recuperación de la función de tutoría en los programas de nueva creación, e impulso a su incorporación en las diferentes DES.
- La flexibilidad académica que han logrado algunos de los programas de nueva creación, al ser elaborados bajo el esquema de transversalidad entre varias DES, y que han permitido un uso compartido de contenidos, personal e infraestructura.

Como bien se señala, existen diversas acciones institucionales y de las DES que apoyan el presente subproyecto. Dicho subproyecto está pensado a largo plazo y ello se refleja en su justificación, autoevaluación y objetivo general; sin embargo, es necesario particulizar sus alcances para este año, por ello los objetivos particulares, las estrategias y las metas atienden a ello. Es también importante aclarar que las instancias operativas serán las propias DES y la institución, en particular la Dirección de Desarrollo Académico, solo regulará los criterios de trabajo y facilitará las condiciones para ello.

III OBJETIVO GENERAL

Apoyar a los alumnos en su *formación integral*, a través de la atención y seguimiento personalizado de los docentes, los cuales además de orientar e informar sobre la organización y procedimientos institucionales, atenderán los aspectos cognoscitivos y afectivos del aprendizaje, para que el estudiante desarrolle no solo los conocimientos básicos o disciplinarios, técnicos y científicos que demande su formación, sino también habilidades y destrezas que le permitan concluir sus estudios o continuar con otro nivel formativo; además de redefinir o confirmar actitudes, aptitudes y valores que lo determinan como sujeto social.

Objetivos Particulares

APÉNDICE 1

1. Desarrollar un esquema de organización con grupos de trabajo representativos de todas las instancias académicas, que en forma colegiada recuperen las problemáticas y generen estrategias comunes para:
   a. Que el estudiante se adapte con mayor facilidad al ambiente escolar.
   b. Que el alumno tenga mayor claridad en su decisión vocacional y profesional.
   c. Que el alumno cumpla los objetivos del programa educativo y concluya satisfactoriamente sus estudios logrando su titulación en el tiempo previsto.
   d. Que el alumno desarrolle habilidades de aprendizaje y autoaprendizaje (disciplinares, de la lengua nativa y de otras, de investigación, de manejo de las nuevas tecnologías, culturales, etc.).
   e. Que se disminuya el rezago y los índices de reprobación.
   f. Que se eleven los niveles permanencia, egreso y titulación.
   g. Que el alumno desarrolle valores, conocimientos y habilidades bajo una actitud crítica y de innovación permanente, así como un actitud de aprendizaje a lo largo de la vida.
   h. Que el alumno desarrolle conocimientos y técnicas de autocuidado y cuidado del medio ambiente.
   i. Que el estudiante se integre con mayor facilidad al mundo laboral y profesional.

2. Incidir en la elevación de los índices de permanencia, egreso y titulación, a través de acciones particulares aplicadas por cada DES.

IV ESTRATEGIAS

1.1 Constituir un Comité Tutorial representativo de las dependencias académicas con las siguientes características: (es demasiado extenso este Comité)

- Coordinador Institucional del PIT (1)
- Coordinadores del Programa de Tutorías de las Unidades de Planeación, de cada una de las Facultades y de la Escuela de Bachilleres (14)
- Representante, por unidad académica, del Cuerpo de Tutores y asesores (1)
- Representante de los Programas de apoyo a la función tutorial (1)
- Representante de los tutorados (1)

1.2 Implementar en cada DES el Programa de Tutorías y en las que ya existe recuperar su documento rector y las acciones que están operando para ajustarlo al programa institucional.

1.3 Asignación de los alumnos por tutor, previo diagnóstico y definición institucional de la cobertura (para este periodo).

1.4 Implementar un Programa Permanente de Inducción Institucional, por programa y por DES.

1.5 Desarrollar y poner en marcha un Programa Permanente de Formación de Tutores (capacitación en el uso de instrumentos y en el trabajo tutorial), que tenga estrecha vinculación con el Programa de Formación de Docentes.

2.1 Generar Instrumentos de registro y seguimiento tutorial, en forma impresa y a través de un software en red, utilizando el sistema instalado en la Institución.

2.2 Implementar en cada una de las DES un proceso de recuperación continua y sistemática de indicadores de reprobación, egreso y titulación por cohorte, para cada uno de sus programas.

2.3 Asignar a tutores el seguimiento y apoyo a alumnos rezagados.

2.4 Definir las principales problemáticas que enfrentan los alumnos rezagados e implementar, de acuerdo a ello, programas remediales por DES o Institucionales, según sea el caso, para su regulación.}

2.5 Promover la atención en las áreas de salud y psicológica a alumnos que requieren atención especializada, a través de acuerdos con la DES de Salud, de Ciencias Naturales y de Psicología; con el Sistema Universitario de Bienestar Social (SUBS), en el Centro de Enfermería y Salud Interactiva (ENSAIN) y las Centrales de Servicios a la Comunidad (CeSeCo) de la Facultad de Psicología.

2.6 Desarrollar un Programa de Orientación Profesional por disciplina complementado con:

- Visitas a espacios laborales vinculados con la profesión.
- Impulsar eventos académicos de creación e innovación, donde los alumnos de los últimos semestres presenten ante diversos sectores, sus habilidades como futuros profesionistas (desarrollarlo a través de Vinculación Universitaria).

2.7 Establecer vínculos directos con el Programa de Seguimiento de Egresados, para conocer la ubicación laboral de nuestros egresados y recuperar los indicadores que sirvan de apoyo a los programas educativos.

V METAS

1.1.1 Establecer el Comité Tutorial y desarrollar su programa de trabajo, sometiéndolo a aprobación ante las instancias universitarias correspondientes, en un tiempo máximo de 3 meses, a partir de septiembre de 2002.

1.2.1 Implementar, en enero de 2003, el Programa de Formación de Tutores y mantenerlo durante el año para apoyar con herramientas técnicas y psicopedagógicas a los tutores.

1.3.1 Tener elaborados, y aprobados por los respectivos Consejos Académicos, en noviembre de 2002, los Programas Tutoriales de cada DES e iniciar la fase de aplicación en enero de 2003.

1.4.1 Aplicar los Programas de Inducción Institucional y por DES a todos los alumnos de nuevo ingreso a partir de febrero de 2003.

APÉNDICE 1

1.5.1 Iniciar la aplicación del Programa de Tutorías con los alumnos de nuevo ingreso y con los alumnos rezagados, a partir de febrero de 2003.

2.1.1 Incorporar a la Red Universitaria en enero de 2003, las herramientas para el registro de indicadores y mantener su seguimiento y evaluación.

2.2.1 Incorporar a la Red un software denominado “Carpeta Electrónica”, desarrollado por la Universidad Veracruzana, de consulta de datos personales y escolares de los alumnos para el trabajo de tutores y coordinadores del programa, en junio de 2003 y evaluar su uso y aplicación del resto del año.

2.3.1 Atender en forma personalizada al 100% de alumnos rezagados, y generar un programa de regularización para los mismos.

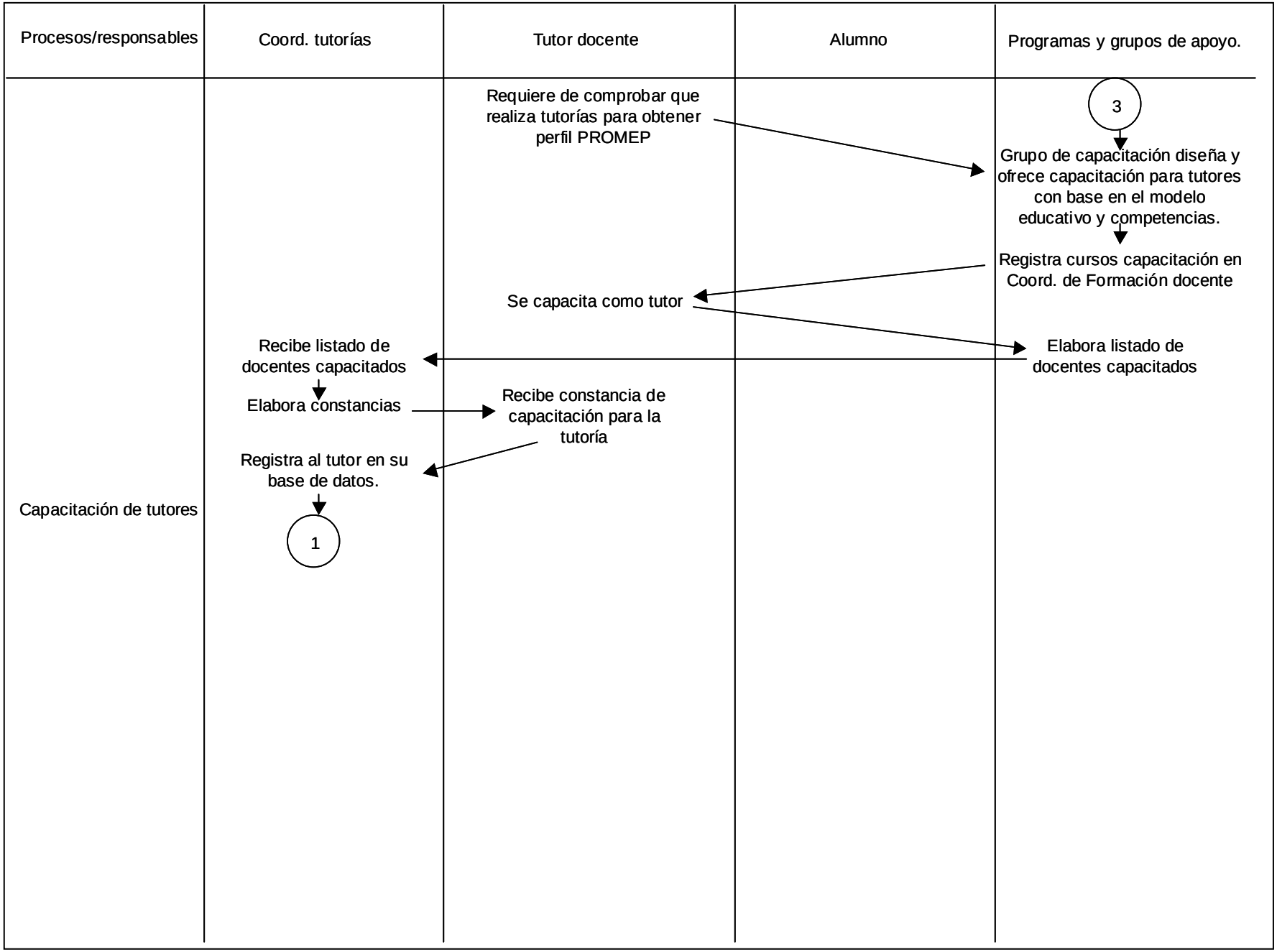
2.4.1 Elaborar al menos dos acuerdos de atención (revisar redacción): uno de atención psicopedagógica en diciembre de 2002 y otro de atención a la salud; además de un curso de Capacitación a Tutores sobre las manifestaciones de alteraciones emocionales y físicas más frecuentes en los estudiantes, para su correcta derivación con el especialista.

2.5.1 Implementar al menos 1 curso remedial por DES; 1 de orientación, 1 para el desarrollo de habilidades y 1 especial, en forma institucional durante el 2003. (ver anexo)

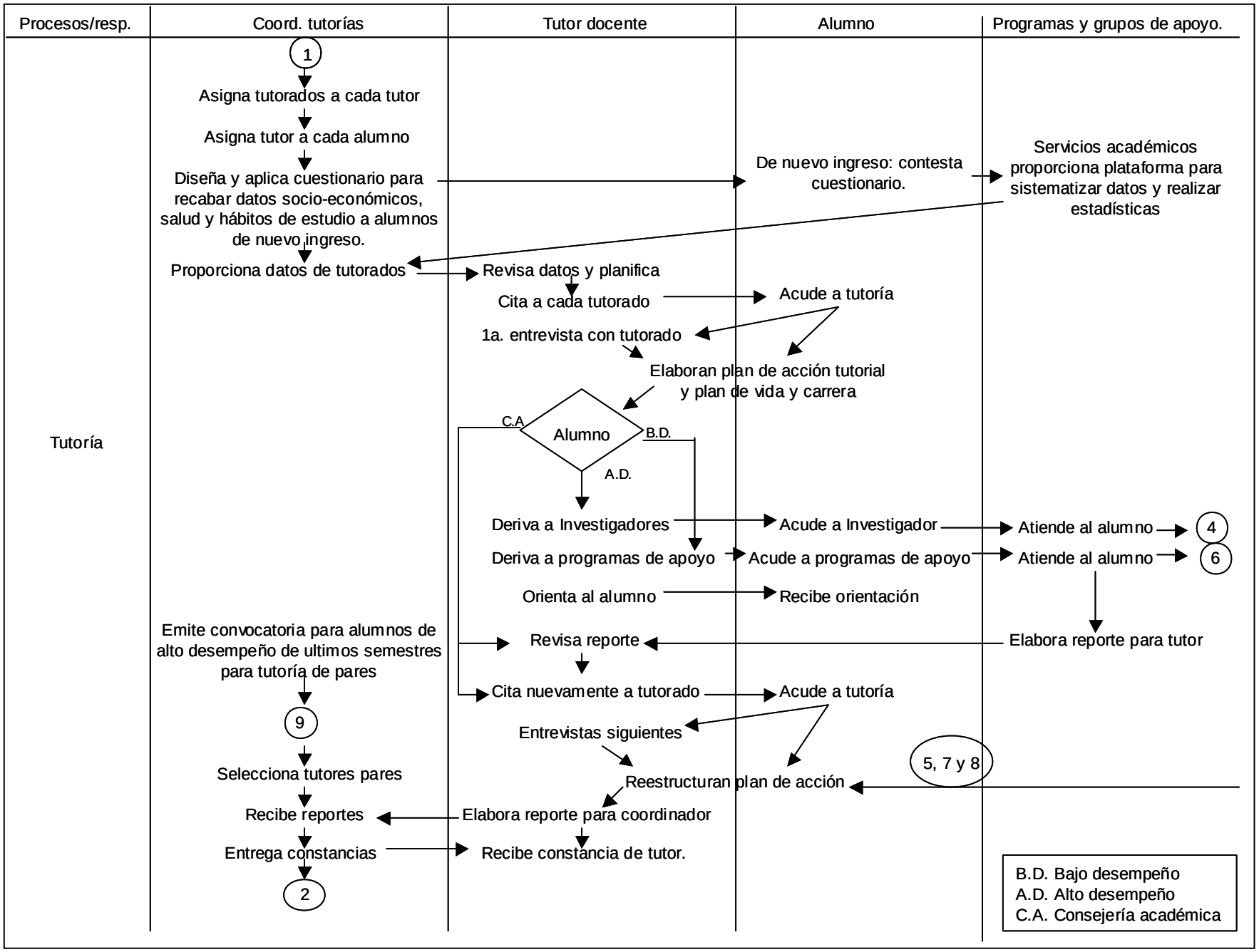
2.6.1 Tener listo el Programa de orientación en Abril de 2003 y desarrollar el evento de creación e innovación en el mes de mayo del mismo año.

2.7.1 La vinculación se establece con Seguimiento de Egresados y con Formación Docente a partir de la incorporación de este subproyecto al Proyecto: “Programa Institucional de Fortalecimiento de la Calidad de la Oferta Educativa” que se presenta institucionalmente.

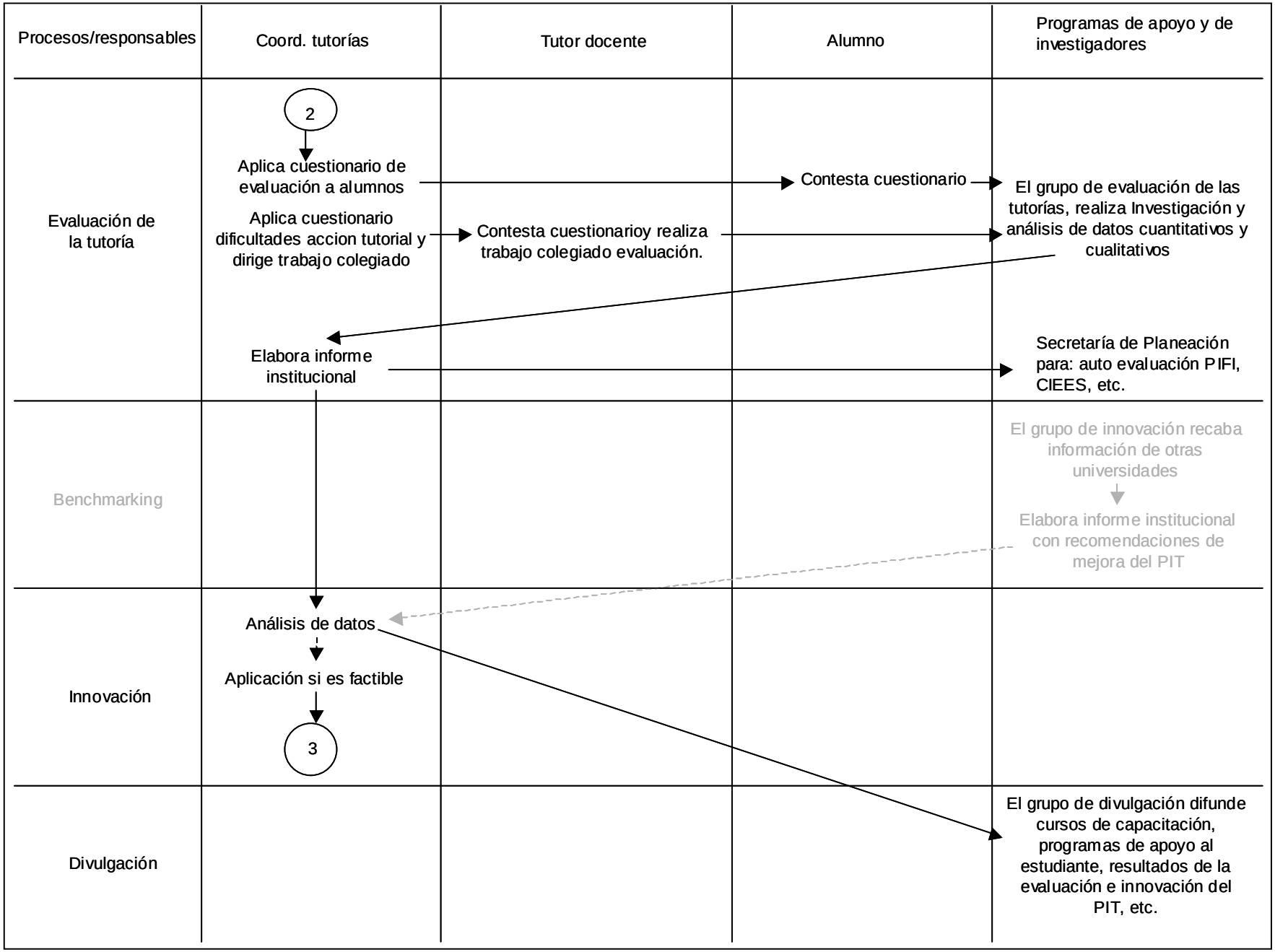
APÉNDICE 2


Procesos/responsables
Coord. tutorías
Tutor docente
Alumno
Programas y grupos de apoyo.
Requiere de comprobar que realiza tutorías para obtener perfil PROMEP
3
Grupo de capacitación diseña y ofrece capacitación para tutores con base en el modelo educativo y competencias.
Registra cursos capacitación en Coord. de Formación docente
Se capacita como tutor
Elabora listado de docentes capacitados
Recibe listado de docentes capacitados
Elabora constancias
Recibe constancia de capacitación para la tutoría
Registra al tutor en su base de datos.
1
Capacitación de tutores

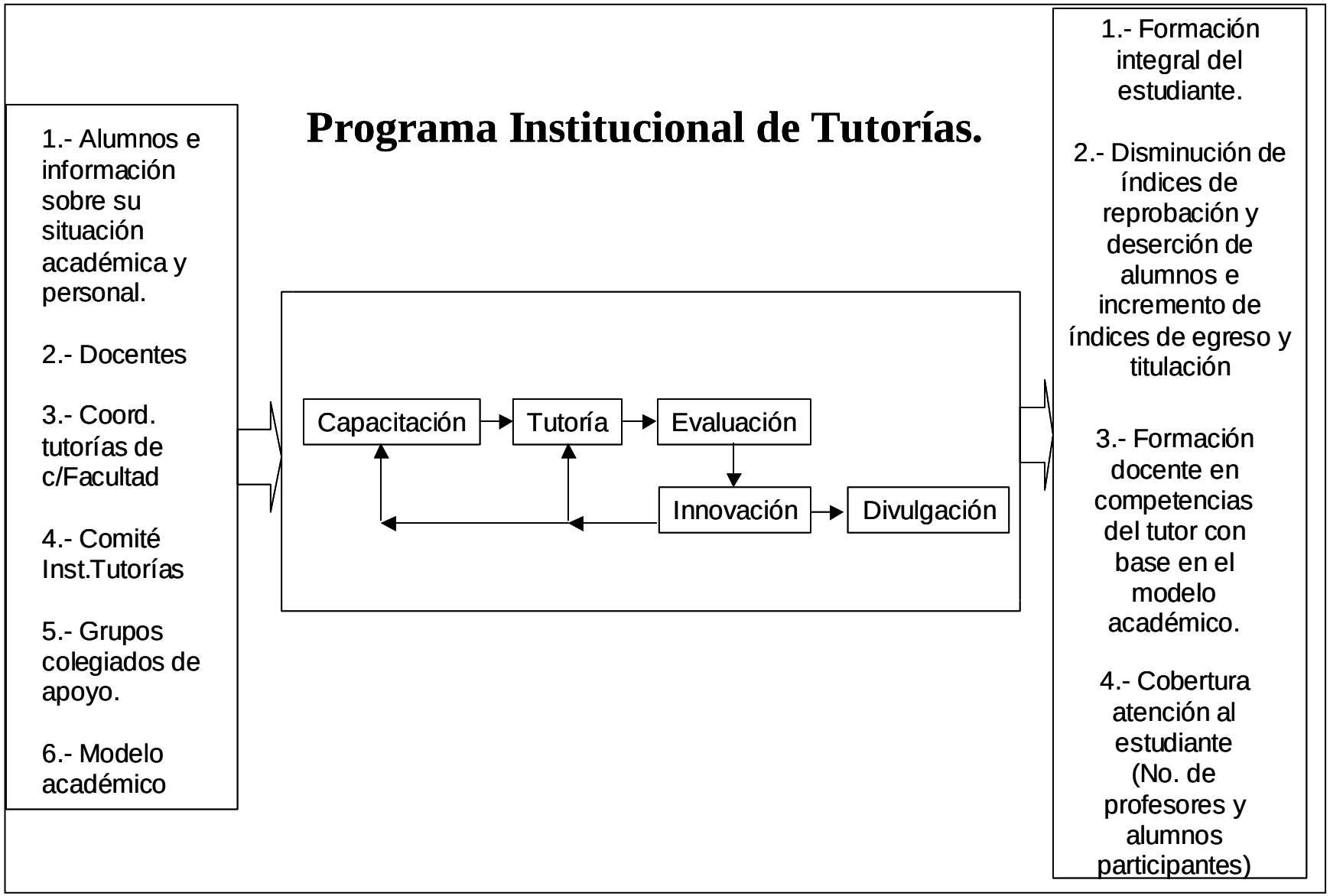
APÉNDICE 2


Procesos/resp.
Coord. tutorías
Tutor docente
Alumno
Programas y grupos de apoyo.
Tutoría
1
Asigna tutorados a cada tutor
Asigna tutor a cada alumno
Diseña y aplica cuestionario para recabar datos socio-económicos, salud y hábitos de estudio a alumnos de nuevo ingreso.
De nuevo ingreso: contesta cuestionario.
Servicios académicos proporciona plataforma para sistematizar datos y realizar estadísticas
Proporciona datos de tutorados
Revisa datos y planifica
Cita a cada tutorado
Acude a tutoría
1a. entrevista con tutorado
Elaboran plan de acción tutorial y plan de vida y carrera
C.A
Alumno
B.D.
A.D.
Deriva a Investigadores
Acude a Investigador
Atiende al alumno
4
Deriva a programas de apoyo
Acude a programas de apoyo
Atiende al alumno
6
Orienta al alumno
Recibe orientación
Emite convocatoria para alumnos de alto desempeño de ultimos semestres para tutoría de pares
Revisa reporte
Elabora reporte para tutor
Cita nuevamente a tutorado
Acude a tutoría
9
Entrevistas siguientes
5, 7 y 8
Selecciona tutores pares
Reestructuran plan de acción
Recibe reportes
Elabora reporte para coordinador
Entrega constancias
Recibe constancia de tutor.
2
B.D. Bajo desempeño
A.D. Alto desempeño
C.A. Consejería académica

APÉNDICE 2


Procesos/responsables
Coord. tutorías
Tutor docente
Alumno
Programas de apoyo y de investigadores
Evaluación de la tutoría
2
Aplica cuestionario de evaluación a alumnos
Contesta cuestionario
El grupo de evaluación de las tutorías, realiza Investigación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos
Aplica cuestionario dificultades accion tutorial y dirige trabajo colegiado
Contesta cuestionarioy realiza trabajo colegiado evaluación.
Elabora informe institucional
Secretaría de Planeación para: auto evaluación PIFI, CIEES, etc.
Benchmarking
El grupo de innovación recaba información de otras universidades
Elabora informe institucional con recomendaciones de mejora del PIT
Innovación
Análisis de datos
Aplicación si es factible
3
Divulgación
El grupo de divulgación difunde cursos de capacitación, programas de apoyo al estudiante, resultados de la evaluación e innovación del PIT, etc.

APÉNDICE 3


Programa Institucional de Tutorías.
1.- Alumnos e información sobre su situación académica y personal.
2.- Docentes
3.- Coord. tutorías de c/Facultad
4.- Comité Inst.Tutorías
5.- Grupos colegiados de apoyo.
6.- Modelo académico
Capacitación
Tutoría
Evaluación
Innovación
Divulgación
1.- Formación integral del estudiante.
2.- Disminución de índices de reprobación y deserción de alumnos e incremento de índices de egreso y titulación
3.- Formación docente en competencias del tutor con base en el modelo académico.
4.- Cobertura atención al estudiante (No. de profesores y alumnos participantes)

APÉNDICE 4

Documentación de Perspectivas para el Programa Institucional de Tutorías

Perspectiva: Tutoría.
Definición: Proceso de selección y derivación de alumnos a programas de apoyo para la tutoría.
Argumentación: Para que el PIT proporcione una cobertura con calidad, del número total de alumnos atendidos por la UAQ, deben filtrarse aquellos alumnos que requieren de atención especial (de bajo o alto desempeño), y derivarlos al programa correspondiente.
Objetivos principales: 1.1 Obtener reportes de la base de datos de alumnos para identificar necesidades de tutoría. 1.2 Vincularse con investigadores y docentes. 1.3 Incrementar la vinculación con programas de apoyo al estudiante para su derivación y atención. 1.4 Documentar acciones realizadas en el P.I.T.

Perspectiva: Innovación
Definición: Actividades encaminadas a la actualización y sistematización del P.I.T.
Argumentación: Se requiere de sistematizar el proceso de tutorías para incrementar la eficiencia y eficacia en sus procesos administrativos (Planeación, organización, dirección y control).
Objetivos principales: 2.1 Diseñar y aplicar un instrumento para la recolección de datos socio-económicos, salud y hábitos de estudio que permitan detectar a alumnos en situación de riesgo de reprobación. 2.2 Diseñar una carpeta electrónica del tutor. 2.3 Diseñar y actualizar el portal de tutorías.

APÉNDICE 4

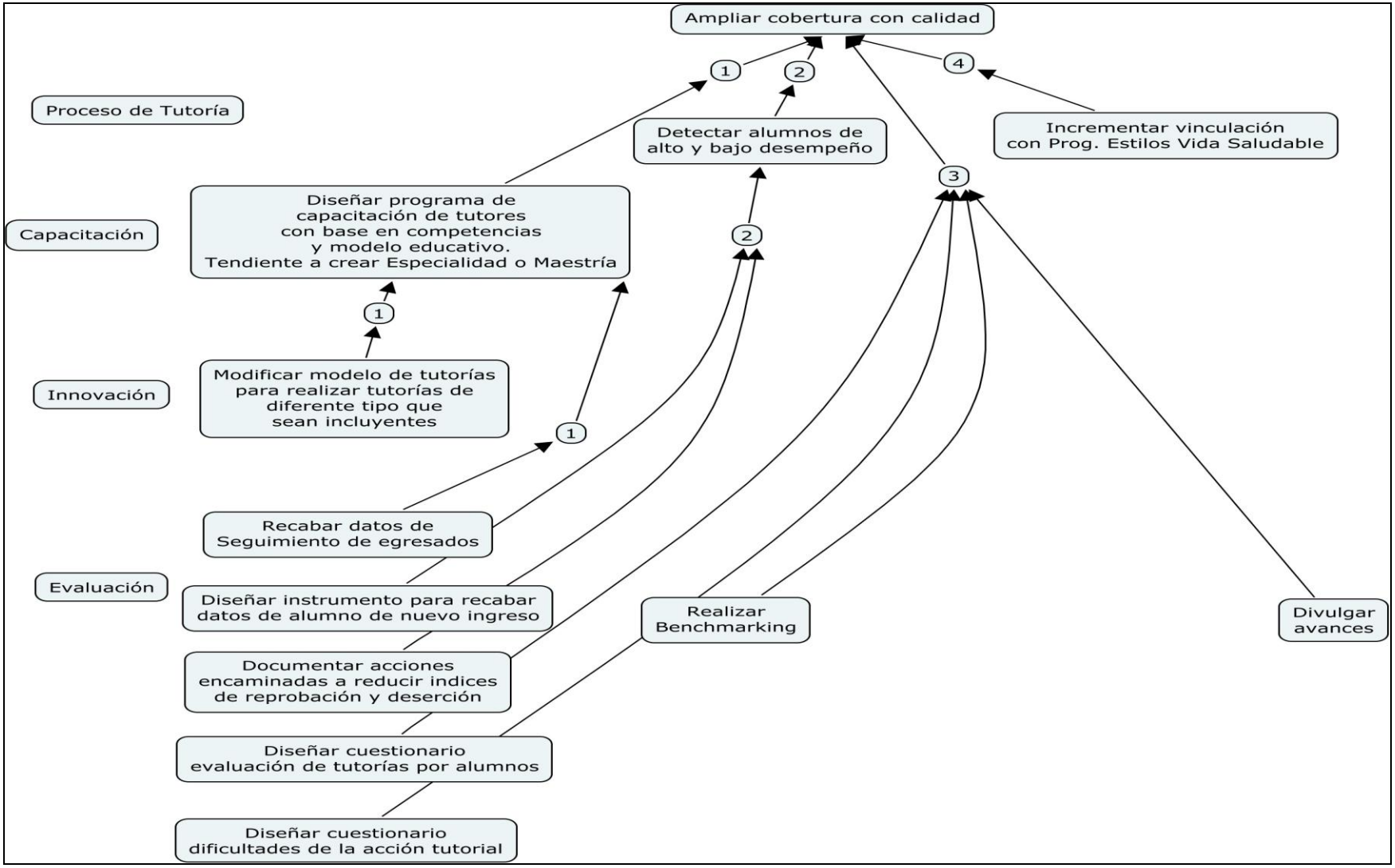
Documentación de Perspectivas para el Programa Institucional de Tutorías

Perspectiva: Capacitación.
Definición: Contar con un elemento humano capacitado para hacer frente al proceso tutorial.
Argumentación: Para que el PIT proporcione una cobertura con calidad, los docentes que realicen tutorías deben conocer el modelo educativo y contar con las competencias necesarias para atender a los alumnos de alto y bajo desempeño, así como a cualquier alumno que lo solicite.
Objetivos principales: 3.1 Diseñar un programa de formación de tutores con base en competencias genéricas y considerando el modelo educativo de la U.A.Q. 3.2 Diseñar un programa de formación de tutores con base en competencias específicas acordes a las necesidades de cada Facultad o Escuela.

Perspectiva: Evaluación
Definición: Actividades encaminadas a la retroalimentación del PIT para su mejora contínua.
Argumentación: La evaluación del PIT permitirá identificar las causas de vacíos y dificultades para la acción tutorial.
Objetivos principales: 4.1 Diseñar y aplicar a los alumnos un instrumento de evaluación de las tutorías. 4.2 Diseñar y aplicar a los docentes un instrumento para conocer las dificultades de la acción tutorial. 4.3 Implementación del Balanced Scorecard.

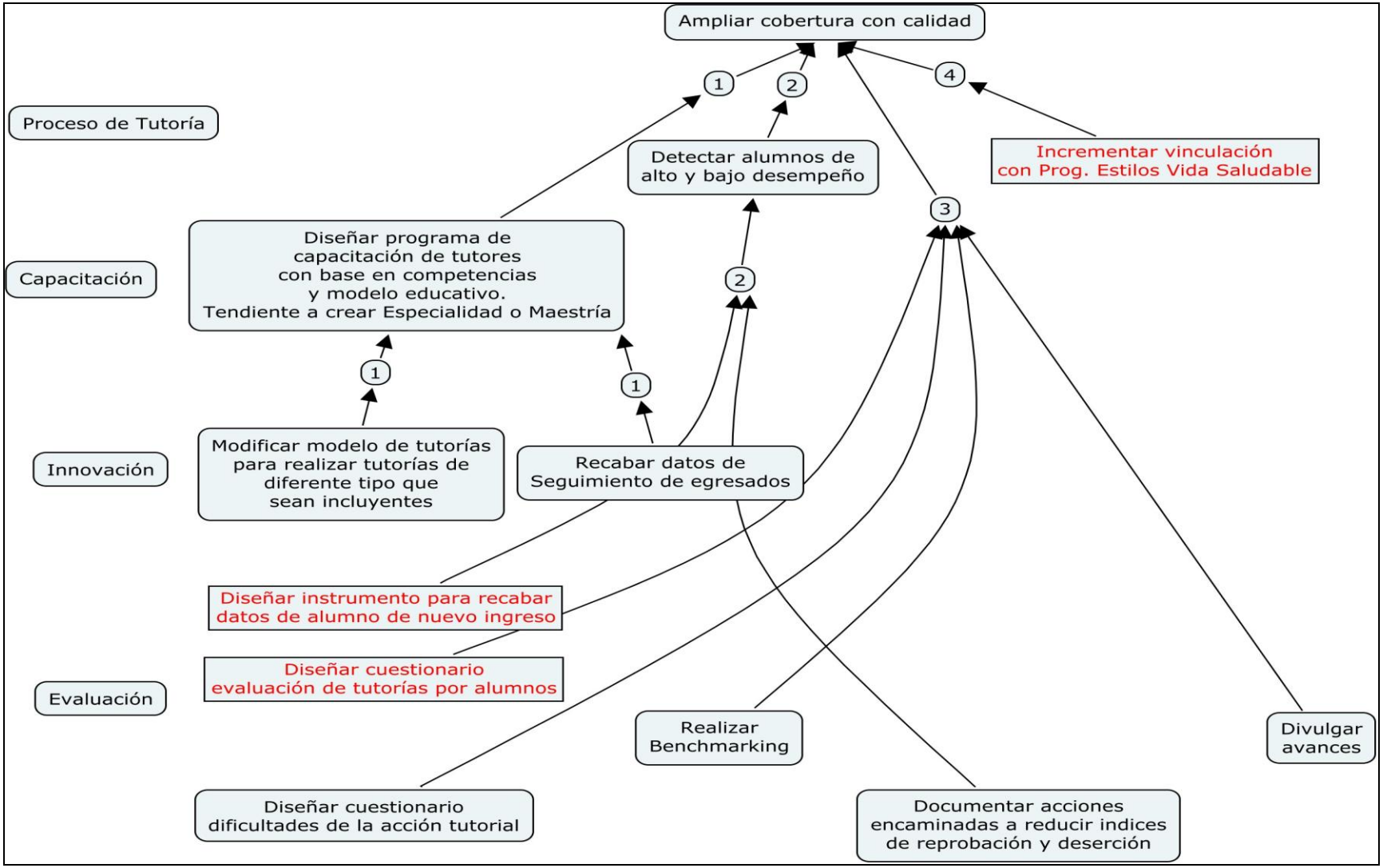
APÉNDICE 5

Primer intento de mapa estratégico.



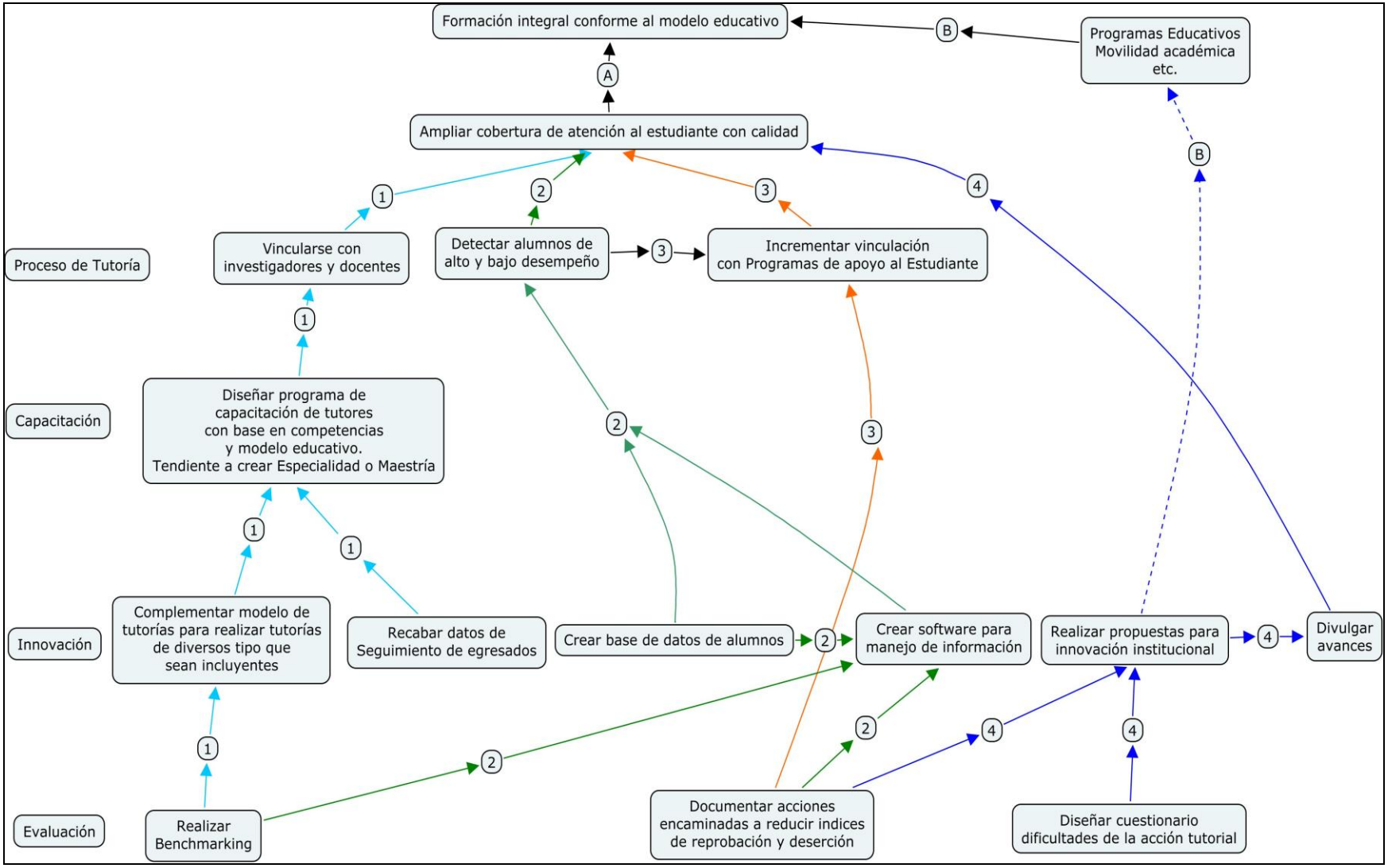
APÉNDICE 5

Segundo intento de mapa estratégico.



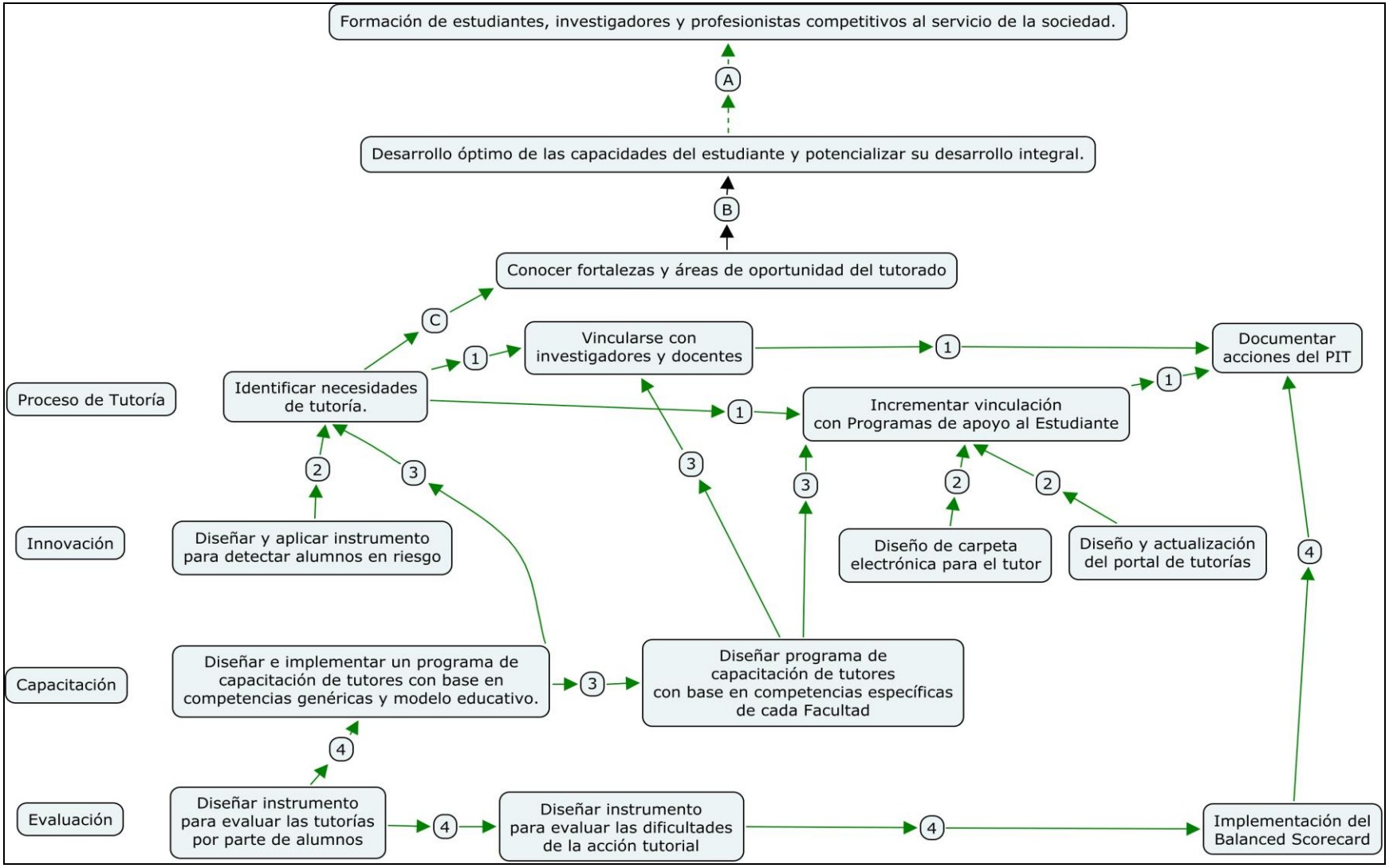
APÉNDICE 5

Tercer intento de mapa estratégico.



APÉNDICE 5

Cuarto intento de mapa estratégico.



APÉNDICE 6

Documentación de objetivos

Perspectiva: Tutoría			
Objetivo: 1.1 Obtener reportes de la base de datos de alumnos para identificar necesidades de tutoría.			
Definición: Filtrar a alumnos que deben ser atendidos por las tutorías.			
Argumentación (Indicar relación con otros objetivos): Se relaciona con: Objetivo 1.2.- Incrementar la vinculación con programas de apoyo al estudiante para su derivación y atención. Objetivo 1.3.- Vincularse con investigadores. Objetivo 1.4 Documentar acciones realizadas en el P.I.T.			
Acciones			
Acción	**Definición y observaciones**	**Indicador**	**Frecuencia**
Capacitar a los Coordinadores de tutorías en el uso del SIIA.	Capacitar a los coordinadores de nuevo nombramiento para que obtengan reportes de alumnos.	14 coordinadores capacitados en el SIIA.	Octubre, 2008. Semestral
Obtener reportes de alumnos por; Facultad, Programa Educativo, Calificación, No. de NA's, semestre y grupo.	Obtener un filtro de alumnos de alto desempeño y bajo desempeño por facultad y semestre para ser atendidos por programas de apoyo o investigadores.	No. y nombre de alumnos a ser atendidos en cada semestre en cada Facultad.	Semestral
Activación y seguimiento: (Nombre y adscripción) Lic. Jesús Jiménez Trejo. Dirección de Desarrollo Académico.			

APÉNDICE 6

Documentación de objetivos

<table>
<tr><td colspan="4">Perspectiva: Tutoría</td></tr>
<tr><td colspan="4">Objetivo: 1.2 Vincularse con investigadores y docentes.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Definición: Derivar a alumnos de alto desempeño con investigadores.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Argumentación (Indicar relación con otros objetivos):
Se relaciona con:
Objetivo: 1.1 Obtener reportes de la base de datos de alumnos para identificar necesidades de tutoría.
Objetivo: 1.4 Documentar acciones realizadas en el P.I.T.
Los alumnos de alto desempeño pueden ser ayudantes de investigador, contribuir en publicaciones y/o capacitarse como futuros docentes, mientras que los alumnos de bajo desempeño pueden ser atendidos por programas de apoyo.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Acciones</td></tr>
<tr><th>Acción</th><th>Definición y observaciones</th><th>Indicador</th><th>Frecuencia</th></tr>
<tr><td>Realizar pláticas informativas con alumnos y docentes las tutoría.</td><td>Difundir el programa de tutorías y sus ventajas.</td><td>No. de pláticas informativas.</td><td>Semestral</td></tr>
<tr><td>Realizar pláticas informativas con alumnos de alto desempeño.</td><td>Difundir el programa de tutorías y la ventaja de trabajar con un investigador.</td><td>No. de alumnos de alto desempeño trabajando con investigadores.

No. de alumnos de alto desempeño que participaron en investigaciones, publicaciones, conferencias.</td><td>Semestral.</td></tr>
<tr><td>Emitir convocatoria con bases y reglamento de tutoría con investigador.</td><td>El investigador debe presentar un pequeño programa de actividades para el alumno.</td><td rowspan="2">No. de programas de tutoría con investigador.</td><td rowspan="2">Semestral.</td></tr>
<tr><td>Realizar pláticas informativas con investigadores</td><td>Difundir el programa de tutorías y las ventajas de contar con alumnos de alto desempeño como ayudantes de investigador.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Activación y seguimiento: (Nombre y adscripción)
Grupo colegiado de apoyo. Divulgación. A cargo de la Lic. Mar Marcos Carretero. Coordinadora del Programa de Tutorías de la Fac. de Bellas Artes.</td></tr>
</table>

APÉNDICE 6

Documentación de objetivos

Perspectiva: Tutoría			
Objetivo: 1.3 Incrementar la vinculación con programas de apoyo al estudiante para su derivación y atención.			
Definición: Gestionar y verificar que existan los programas necesarios para derivar a alumnos que requieran de atención especializada.			
Argumentación (Indicar relación con otros objetivos): Se relaciona con: Objetivo: 1.1 Obtener reportes de la base de datos de alumnos para identificar necesidades de tutoría. Objetivo 1.4 Documentar acciones realizadas en el P.I.T. Los alumnos filtrados requerirán de atención especializada.			
Acciones:			
Acción	**Definición y observaciones**	**Indicador**	**Frecuencia**
Realizar reuniones de trabajo con los responsables de programas de apoyo al programa de tutorías.	Conocer si se mantienen las condiciones adecuadas para la atención del alumno, cuáles son los requisitos para su atención y cómo debe dar seguimiento el tutor.	Agenda de reuniones con responsables de programas de apoyo Reporte de áreas de oportunidad para la creación o mejora de servicios de apoyo.	Mensual Anual
Activación y seguimiento: (Nombre y adscripción). Grupo colegiado de apoyo. Innovación. A cargo de la Lic. Minerva Rivera Sánchez. Coordinadora del Programa de Tutorías de la Fac. de Ciencias Políticas.			

APÉNDICE 6

Documentación de objetivos

Perspectiva: Tutoría			
Objetivo: 1.4 Documentar acciones realizadas en el PIT			
Definición: El P.I.T. informará sobre las acciones realizadas para contribuir a reducir los índices de reprobación y deserción, además de atender a los alumnos de alto desempeño.			
Argumentación (Indicar relación con otros objetivos): Se relaciona con: Objetivo 1.1 Obtener reportes de la base de datos de alumnos para identificar necesidades de tutoría. Objetivo 1.2 Incrementar la vinculación con programas de apoyo al estudiante para su derivación y atención. Objetivo 1.3 Derivar a alumnos de alto desempeño con investigadores.			
Acciones			
Acción	**Definición y observaciones**	**Indicador**	**Frecuencia**
Dar seguimiento a la atención de alumnos por parte de los programas de apoyo.	Recabar informes de los alumnos derivados por el programa de tutorías a atención en los programas de apoyo.	No. de alumnos atendidos por programa de apoyo y por tipo de problemática.	Semestral.
Dar seguimiento a la atención de alumnos por parte de investigadores.	Recabar informes de los alumnos derivados por el programa de tutorías a investigadores.	No. de alumnos atendidos por investigadores y resultados.	Semestral
Activación y seguimiento: (Nombre y adscripción) Grupo colegiado de evaluación. A cargo de la Mtra. Patricia Silva Banda. Coordinadora del Programa de Tutorías de la Fac. de Informática.			

APÉNDICE 6

Documentación de objetivos

<table>
<tr><td colspan="4">Perspectiva: Innovación</td></tr>
<tr><td colspan="4">Objetivo: 2.1 Diseñar y aplicar un instrumento para la recolección de datos socio-económicos, salud y hábitos de estudio que permitan detectar a alumnos en situación de riesgo de reprobación.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Definición: Obtener un primer filtro que permita detectar a alumnos con dificultades.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Argumentación (Indicar relación con otros objetivos):
Se relaciona con:
Objetivo: 1.1 Obtener reportes de la base de datos de alumnos para identificar necesidades de tutoría.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Acciones</td></tr>
<tr><td>Acción</td><td>Definición y observaciones</td><td>Indicador</td><td>Frecuencia</td></tr>
<tr><td>Diseñar un instrumento para recabar datos de alumnos de nuevo ingreso.</td><td>El instrumento debe validarse para prever situaciones de riesgo.</td><td>No. y listado de alumnos de nuevo ingreso en situación de probable riesgo.</td><td>Semestral</td></tr>
<tr><td colspan="4">Activación y seguimiento: (Nombre y adscripción)
Grupo colegiado de innovación. A cargo de la Mtra. Minerva Rivera Sánchez. Coordinadora del Programa de Tutorías de la Fac. de Ciencias Políticas.</td></tr>
</table>

APÉNDICE 6

Documentación de objetivos

Perspectiva: Innovación			
Objetivo: 2.2 Diseñar una carpeta electrónica del tutor.			
Definición: El tutor contará con una carpeta electrónica con el directorio de programas de apoyo para alumnos y trámites administrativos que debe realizar.			
Argumentación (Indicar relación con otros objetivos): Se relaciona con: Objetivo 1.3 Incrementar la vinculación con programas de apoyo al estudiante para su derivación y atención.			
Acciones			
Acción	**Definición y observaciones**	**Indicador**	**Frecuencia**
Realizar y actualizar la carpeta electrónica del tutor.	Contendrá un directorio de apoyos y trámites administrativos.	Actualización de la carpeta electrónica del tutor.	Semestral
Entregar a cada tutor su capeta electrónica en CD.	Entregar a nuevos tutores y tutores en activo que no la tengan.	No. de tutores con carpeta electrónica.	Semestral
Activación y seguimiento: (Nombre y adscripción) Grupo colegiado de innovación. A cargo de la Mtra. Minerva Rivera Sánchez. Coordinadora del Programa de Tutorías de la Fac. de Ciencias Políticas.			

APÉNDICE 6

Documentación de objetivos

Perspectiva: Innovación			
Objetivo: 3.3 Diseñar y actualizar el portal de tutorías.			
Definición: El tutor y tutorado podrán consultar información pertinente sobre el programa de tutorías.			
Argumentación (Indicar relación con otros objetivos): Se relaciona con: Objetivo 1.3 Incrementar la vinculación con programas de apoyo al estudiante para su derivación y atención.			
Acciones			
Acción	**Definición y observaciones**	**Indicador**	**Frecuencia**
Realizar y actualizar el portal de tutorías en la página WEB de la U.A.Q.	Contendrá información pertinente para docentes y alumnos inscritos en el programa de tutorías.	Actualización del portal de tutorías.	Semestral
Difundir entre alumnos y tutores el portal de tutorías.	Difundir el tipo de información que pueden consultar en el portal.	No. de accesos al portal.	Semestral
Activación y seguimiento: (Nombre y adscripción) Grupo colegiado de innovación. A cargo de la Mtra. Minerva Rivera Sánchez. Coordinadora del Programa de Tutorías de la Fac. de Ciencias Políticas.			

APÉNDICE 6

Documentación de objetivos

Perspectiva: Capacitación			
Objetivo: 3.1 Diseñar un programa de formación de tutores con base en competencias genéricas y considerando el modelo educativo de la U.A.Q.			
Definición: Capacitar a los docentes en las competencias genéricas necesarias para atender a los alumnos.			
Argumentación (Indicar relación con otros objetivos): Se relaciona con: Objetivo: 1.1 Obtener reportes de la base de datos de alumnos para identificar necesidades de tutoría. Objetivo: 3.2 Diseñar un programa de formación de tutores con base en competencias específicas acordes a las necesidades de cada Facultad o Escuela			
Acciones			
Acción	**Definición y observaciones**	**Indicador**	**Frecuencia**
Definir las competencias genéricas que debe poseer el tutor.	Cursos actualizados anualmente.	Documento que argumente las competencias que debe tener un tutor.	Anual Enero, 2009.
Diseñar cursos de formación de tutores.	Que los docentes adquieran las competencias que les permitan ofrecer una tutoría de calidad	No. y listado de docentes con competencias genéricas por Facultad y Programa Educativo.	Semestral.
Activación y seguimiento: (Nombre y adscripción) Grupo colegiado de apoyo. Capacitación. A cargo de la Mtra. Genoveva Meneses Salinas. Coordinadora del Programa de Tutorías de la Fac. de Ingeniería.			

APÉNDICE 6

Documentación de objetivos

Perspectiva: Capacitación			
Objetivo: 3.2 Diseñar un programa de formación de tutores con base en competencias específicas acordes a las necesidades de cada Facultad o Escuela			
Definición: Capacitar a los docentes en las competencias específicas necesarias para atender a los alumnos de cada Facultad o Escuela.			
Argumentación (Indicar relación con otros objetivos): Se relaciona con: 3.1 Diseñar un programa de formación de tutores con base en competencias genéricas y considerando el modelo educativo de la U.A.Q. 1.2 Vincularse con investigadores y docentes.			
Acciones			
Acción	**Definición y observaciones**	**Indicador**	**Frecuencia**
Definir las competencias específicas que debe poseer el tutor de cada Facultad.	A nivel Facultad y de acuerdo a sus necesidades.	Documento que argumente las competencias específicas que debe tener un tutor. .	Anual Junio, 2009
Diseñar cursos de formación de tutores.	Que los docentes adquieran las competencias específicas que les permitan ofrecer una tutoría de calidad.	No. y listado de docentes con competencias específicas por Facultad y Programa Educativo.	Semestral.
Activación y seguimiento: (Nombre y adscripción) Grupo colegiado de apoyo. Capacitación. A cargo de la Mtra. Genoveva Meneses Salinas. Coordinadora del Programa de Tutorías de la Fac. de Ingeniería.			

APÉNDICE 6

Documentación de objetivos

Perspectiva: Evaluación			
Objetivo: 4.1 Diseñar y aplicar a los alumnos un instrumento de evaluación de las tutorías.			
Definición: El P.I.T. requiere de la retroalimentación de sus usuarios para su mejora continua.			
Argumentación (Indicar relación con otros objetivos): Se relaciona con: Objetivo 3.1 Diseñar un programa de formación de tutores con base en competencias genéricas y considerando el modelo educativo de la U.A.Q. Objetivo 4.2 Diseñar y aplicar a los docentes un instrumento para conocer las dificultades de la acción tutorial.			
Acciones			
Acción	**Definición y observaciones**	**Indicador**	**Frecuencia**
Diseñar y mantener actualizado un instrumento de evaluación de las tutorias.	Debe ser pilotado y validado.	Actualización del Instrumento de evaluación de las tutorias	Anual
Aplicar y sistematizar los resultados de la evaluación de las tutorias.	Realizar reportes tendientes a la mejora continua del programa.	Reporte de resultados sobre evaluación de las tutorías por facultad, programa educativo y tutor	Semestral
Realizar acciones de mejora contínua.	Acciones encaminadas a revisar y corregir problemas de la acción tutorial	No. de acciones de mejora contínua.	Anual
Activación y seguimiento: (Nombre y adscripción) Grupo colegiado de evaluación. A cargo de la Mtra. Patricia Silva Banda. Coordinadora del Programa de Tutorías de la Fac. de Informática.			

APÉNDICE 6

Documentación de objetivos

Perspectiva: Evaluación			
Objetivo: 4.2 Diseñar y aplicar a los docentes un instrumento para conocer las dificultades de la acción tutorial.			
Definición: El P.I.T. requiere de la retroalimentación de sus usuarios para su mejora continua.			
Argumentación (Indicar relación con otros objetivos): Se relaciona con: Objetivo 4.1 Diseñar y aplicar a los alumnos un instrumento de evaluación de las tutorías.			
Acciones			
Acción	**Definición y observaciones**	**Indicador**	**Frecuencia**
Diseñar y mantener actualizado un instrumento de evaluación de la actividad tutoríal.	Debe ser pilotado y validado.	Actualización del Instrumento de evaluación de la actividad tutorial	Anual
Aplicar y sistematizar los resultados de la evaluación de la actividad tutorial.	Realizar reportes tendientes a la mejora continua del programa.	Reporte de resultados sobre dificultades de la acción tutorial	Anual
Realizar acciones de mejora contínua.	Acciones encaminadas a revisar y corregir problemas de la acción tutorial	No. de acciones de mejora contínua.	Anual
Activación y seguimiento: (Nombre y adscripción) Grupo colegiado de evaluación. A cargo de la Mtra. Patricia Silva Banda. Coordinadora del Programa de Tutorías de la Fac. de Informática.			

APÉNDICE 6

Documentación de objetivos

Perspectiva: Evaluación			
Objetivo: 4.3 Implementación del Balanced Scorecard.			
Definición: El P.I.T. requiere del seguimiento de sus indicadores para reportar acciones a instancias internas y externas			
Argumentación (Indicar relación con otros objetivos): Se relaciona con: Objetivo 1.4 Documentar acciones realizadas en el PIT 4.1 Diseñar y aplicar a los alumnos un instrumento de evaluación de las tutorías. 4.2 Diseñar y aplicar a los docentes un instrumento para conocer las dificultades de la acción tutorial.			
Acciones			
Acción	**Definición y observaciones**	**Indicador**	**Frecuencia**
Diseñar y mantener actualizado el Balanced Scorecard	Requiere de indicadores, metas y responsables. Se agendará y revisará en todas las reuniones mensuales del Comité Institucional de tutorías	No. y tipo de acciones realizadas. No. de objetivos y metas alcanzadas. No. de acciones de mejora continua.	Mensual .
Activación y seguimiento: (Nombre y adscripción) Dr. Isaac Silva Barrón. Dirección de Desarrollo Académico.			