



LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍA DE LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA, UNAM

Yolanda Lucina Gómez Gutiérrez
UNAM, FES Zaragoza

María Virginia González de la Fuente
UNAM, FES Zaragoza

Área temática: Prácticas Educativas en Espacios Escolares.

Línea temática: 2. Prácticas institucionales de acompañamiento (asesoría, tutoría, mentoría, coaching).

Tipo de ponencia: Intervenciones educativas.

Resumen:

El propósito del presente trabajo es compartir la experiencia de intervención educativa, a través de la implantación del Programa Institucional de Tutoría (PIT) en la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, (FES Zaragoza) UNAM. Se presentan antecedentes y contextualización del surgimiento de la tutoría, además de algunos resultados de las evaluaciones. Establecer un programa de tutoría conlleva el involucrar a varias instancias y actores supone un reto para el profesorado y también para la institución. No es suficiente solo un buen propósito o disposición, sino que se debe motivar, incentivar y sensibilizar a los docentes para que desarrollen la actividad tutorial, además de aportarle los recursos necesarios.

La tutoría es considerada una intervención educativa centrada en el estudiante, a través, del acompañamiento cercano, sistemático y permanente de un docente-tutor.

Las evaluaciones realizadas, nos muestran un incremento porcentual en el egreso curricular, además de las áreas de oportunidad para fortalecer el PIT y por consiguiente el plan de acción tutorial.

Palabras clave: Tutoría, estrategia, intervención, trayectorias académicas, alumnos.

Introducción

Las Instituciones de Educación Superior (IES) han puesto en marcha programas explícitamente dirigidos al apoyo de sus alumnos, ante la problemática del bajo rendimiento escolar reflejado en los elevados índices de deserción, rezago escolar y baja eficiencia terminal de los estudiantes, que desde varias décadas atrás se observa, uno de ellos han sido los programas de tutoría.

La Facultad de Estudios Superiores Zaragoza (FES Zaragoza) de la UNAM, consideró pertinente instrumentar la tutoría, como una estrategia para contribuir al mejoramiento del desempeño escolar, así como, a la formación integral de los estudiantes; circunscribiéndola dentro de las actividades académicas de la entidad.

La tutoría implica una intervención educativa centrada en el estudiante, a través, del acompañamiento cercano, sistemático y permanente de un docente convertido en facilitador y asesor de la construcción de aprendizaje del estudiante en los campos cognitivo, afectivo, social, cultural y existencial.

El propósito del presente trabajo es compartir algunos aspectos relacionados con la estrategia de intervención educativa, a través de la implantación del programa de tutoría en la FES Zaragoza, UNAM

Desarrollo

La FES Zaragoza ha sido sensible a la inquietud manifiesta por las IES, así como, de organismos nacionales e internacionales, respecto a la problemática en las trayectorias académicas de los alumnos, como es el bajo rendimiento escolar evidente en los elevados índice de deserción y de rezago escolar, así como, una baja eficiencia terminal.

Asimismo, cada vez resulta más claro que la formación de nivel superior no puede mantenerse limitada a la recepción de conocimiento, los estudiantes deben desempeñar un papel más activo en el que aprendan de manera autónoma a enfrentar y resolver los diversos retos que se les presenten a lo largo de la vida, para lo que es, necesario generar las condiciones para desarrollar un aprendizaje significativo, *con el apoyo del profesor tutor y por ende de la tutoría.*

La tutoría implica una intervención educativa centrada en el estudiante a través del acompañamiento cercano, sistemático y permanente de un docente convertido en facilitador y asesor de la construcción de aprendizaje del estudiante en los campos cognitivo, afectivo, social, cultural y existencial. Lo anterior significa que el estudiante, independientemente de los saberes, procedimientos y habilidades característicos de cada ámbito del conocimiento; desde la tutoría debe desarrollar habilidades para relacionarse y participar socialmente, que los formen en lo académico-disciplinar y les ayuden a prepararse para enfrentar las diversas transiciones que deberán enfrentar en el futuro escolar, laboral, social, de pareja, de contexto geográfico, entre otros (Romo, 2011).

Es pertinente mencionar, algunos antecedentes en relación a la implantación de programas de tutoría en las IES nacionales. En el año 2000, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), publicó el libro “Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior”, en este se dieron a conocer los lineamientos y el enfoque que las IES deberían considerar al implantar un programa de tutoría (ANUIES, 2000b).

Por otra parte y bajo este contexto, la UNAM a través de la Dirección General de Evaluación Educativa (DGEE), planteó para sus escuelas y facultades el Programa de Fortalecimiento de los Estudios de Licenciatura, siendo el Sistema de Tutorías una de sus principales estrategias, para atender a los alumnos con base en el diagnóstico de sus necesidades.

Asimismo, el surgimiento del Programa Nacional de Becas para la Educación Superior (PRONABES), durante el ciclo escolar 2001-2002, fue un momento coyuntural para la implantación de programas de tutoría, debido a que, en los derechos y obligaciones de su convocatoria se señaló *“los becarios tendrán que asistir con el tutor asignado por la facultad o escuela donde realiza sus estudios, para propiciar su buen desempeño y la terminación oportuna de sus estudios”* (Gaceta UNAM, 2001).

Otro antecedente más reciente (en la UNAM) fue el acuerdo de la rectoría publicado en la *Gaceta* de la UNAM, 2013: *“El sistema institucional de bachillerato y licenciatura de los sistemas presencial, abierto y a distancia de la UNAM”*. Así como, los lineamientos del sistema institucional, publicados en la misma fecha, en donde se precisa lo que debe entenderse por sistema institucional, programa institucional y plan de acción; además se señala que las entidades académicas donde se imparte docencia de bachillerato y licenciatura deberán apegarse a esos lineamientos.

La FES Zaragoza de la UNAM, en el año 2002 implanta un programa de tutoría académica retomando las propuestas de ANUIES y la DGEE, mismo que fue incluido, en los Planes de Desarrollo de la Facultad de los periodos 2000-2006, 2006-2010, 2010-2014, como parte de los programas de mejora del desempeño académico de los alumnos, a través de la atención personalizada y la formación integral con una visión humanista, así como, el desarrollo de habilidades y estrategias de aprendizaje, bajo la figura de un tutor; el plan de desarrollo institucional 2014-2018; señala que *“además de los contenidos académicos incluidos en los planes de estudio, se deben establecer programas que permitan el desarrollo integral de los alumnos, cuyas actividades se podrían vincular como objetivos complementarios de las materias académicas afines a los planes de estudio”* (Plan de Desarrollo, 2014).

Establecer un programa de tutoría conlleva el involucrar a varias instancias y actores donde se realizan diferentes funciones, pero con un nivel de compromiso similar, en el que, por supuesto, se encuentra inmersa la figura del Directivo de la entidad académica.

La tutoría supone un reto para el profesorado y también para la institución. No es suficiente solo un buen propósito o disposición, sino que se debe motivar, incentivar y sensibilizar a los docentes para que desarrollen la actividad tutorial, además de aportarles los recursos económicos y técnicos necesarios, entre otros. La incorporación de la acción tutorial en el marco de las funciones del profesorado universitario, representa, sin duda, el replanteamiento de numerosas actitudes y competencias docentes, además de la gestión y voluntad institucional para consolidar esta estrategia y aprovechar su potencialidad en beneficio de la propia institución; en este sentido, la tutoría puede ser un importante elemento dinamizador de la función docente del profesorado y organizativa de la institución.

Descripción de la tutoría. El Programa Institucional de Tutoría (PIT) en la FES Zaragoza, como ya se mencionó surgió de la voluntad institucional e interés de las autoridades de la misma, al promover las condiciones normativas, laborales, financieras, administrativas y de gestión, que garantizaran una relación académica permanente entre los tutores y los alumnos.

Para ello, han colaborado en facilitar las condiciones necesarias para dar el impulso entre el profesorado y los alumnos sobre las ventajas académicas que conlleva el programa, igualmente, ha estimulado el ejercicio colegiado de la actividad docente para fortalecer el trabajo académico en la tutoría; por ejemplo con los Encuentros Anuales de Tutores; donde ha sido posible intercambiar inquietudes, experiencias y propuestas para fortalecer el plan de acción tutorial.

Asimismo, también se ha propiciado la articulación entre las distintas instancias de apoyo académico y administrativo -jefaturas de carrera, servicios escolares, áreas que comprenden la formación integral de los estudiantes, educación continua, entre otras-, colaboración que resulta indispensable para la operación del programa.

No está por demás aclarar que para la implantación del PIT, se llevó a cabo el análisis de la situación de los indicadores académicos prevalecientes, se muestran los datos de las generaciones 1997 y 1998 porque son las generaciones que egresaron en el año 2002, cuando se inició el diagnóstico para la implantación del PIT, la variación está en el número de años que dura la carrera (cuadro 1). Asimismo se realizó la aplicación de instrumentos de diagnóstico para identificar las necesidades reales de los estudiantes, también, se efectuó el análisis de los servicios con los que se contaba y que debían de articularse para facilitar la atención de las necesidades presentes en los estudiantes.

Cuadro 1: Egreso Curricular al año 2002

GENERACIONES 1997 Y 1998				
CARRERA	GENERACIÓN	PRIMER INGRESO	EGRESO TIEMPO CURRICULAR (ETC)	PORCENTAJE
BIOLOGÍA	1997	125	4	3.2
CIRUJANO DENTISTA	1998	310	65	20.9
ENFERMERÍA	1998	147	82	55.7
ING. QUÍMICA	1997	179	13	7.2
MEDICINA	1997	187	111	59.3
PSICOLOGÍA	1997	438	158	36.0
QUÍMICA FARMACÉUTICO BIOLÓGICA	1997	217	5	0.96

Fuente: directa Unidad de Administración *Escolar*

Además, se promovieron modificaciones en los instrumentos de evaluación institucional (Programas de Estímulos) a fin de incorporar la tutoría ejercida en el nivel licenciatura.

Un elemento no menos importante, es el apoyo permanente a la difusión del Programa de tutoría, en los diversos espacios de comunicación como los cursos de bienvenida, inducción o propedéuticos dirigidos a los estudiantes de primer ingreso, así como a través de medios informativos impresos y electrónicos con que cuenta la Facultad.

Cabe mencionar que un rasgo distintivo del PIT de la FES Zaragoza, ha sido propiciar en los tutorados la formación integral con una visión humanista que inculca valores, actitudes y hábitos. Para este fin, se creó un programa de formación de tutores en el marco de la estructura institucional que retomara al humanismo como el sustento teórico de los contenidos éticos y morales que reciben los tutores en dicho programa.

En Zaragoza, consideramos que una educación orientada a la formación integral, con una visión humanista, constituye el mecanismo que propicia el logro de la realización personal del tutorado.

El PIT de la FES Zaragoza, se fundamenta teóricamente en el humanismo universal en tanto éste es entendido como un saber y “una experiencia que no se circunscribe a un momento histórico, a unos pensadores, a un pueblo y a una determinada cultura. Comprende todos aquellos tiempos y lugares en los que, con todas sus variantes históricas y culturales, prevalece” (González, 1997).

Estamos convencidos que haber adoptado el humanismo como fundamentación teórica del programa de tutoría, contribuye a borrar las diferencias que, en cuanto a posibilidades de autorrealización, existe entre el universo de estudiantes. Y también que esta perspectiva humanista ayuda “a crear las condiciones para posibilitar el desarrollo pleno del potencial humano y así los estudiantes consigan culminar sus estudios, desarrollando una aceptable capacidad de autodeterminación para responsabilizarse y controlar su propio aprendizaje” (Fresán, 2005).

El PIT de la FES-Zaragoza, atiende aspectos cognitivos, afectivos y sociales de los alumnos de las nueve licenciaturas de la Facultad, por lo que considera a la tutoría como *“un conjunto de actividades psicopedagógicas que tienen como propósito acompañar y apoyar a los alumnos durante su proceso de formación integral, orientándolos a partir del conocimiento de sus necesidades académicas, así como de sus inquietudes y aspiraciones profesionales. Promueve la disciplina en el trabajo y estimula la motivación del estudiante hacia su proceso formativo; fortalece sus habilidades para aprender a aprender y convertirse en aprendiz autónomo. Es una opción complementaria que no sustituye las tareas del docente frente a grupo”* (Gómez, 2012).

Además, en el PIT de la FES-Zaragoza, al tutor se le concibe o define como *“un profesor responsable, con vocación docente, principios éticos y morales e interesado en ayudar a los alumnos en el mejoramiento de sus experiencias académicas. Posee habilidades y capacidad para organizar el trabajo, desempeñarse con disciplina, escuchar con atención, así como facilidad de interactuar con respeto y compromiso”* (Gómez, 2012).

Cabe señalar que, los docentes que participan en el PIT tienen la categoría contractual de profesor de asignatura, profesor de tiempo completo e inclusive académico-administrativo, asimismo los grados académicos de los tutores son de doctorado y maestría, además de los de licenciatura, actualmente se cuenta con 422 tutores formados, es decir que concluyeron los cursos y talleres, además se les hace entrega de un nombramiento por ciclo escolar, (cuadro 2).

Cuadro 2: Número de Tutores de la FES Zaragoza, año 2019

CARRERA	NÚMERO DE TUTORES
BIOLOGÍA	73
CIRUJANO DENTISTA	61
DESARROLLO COMUNITARIO PARA EL ENVEJECIMIENTO	7
ENFERMERÍA	54
INGENIERÍA QUÍMICA	16
MÉDICO CIRUJANO	66
NUTRIOLOGÍA	2
PSICOLOGÍA	91
QUÍMICA FARMACÉUTICO BIOLÓGICA	52
TOTAL	422

Fuente: directa Programa de Tutoría

Existen varias modalidades de atención para desarrollar un programa de tutoría, en el PIT de la FES-Zaragoza fue adoptada inicialmente la tutoría individual o personalizada.

La asignación del número de alumnos por tutor, está en función de la disponibilidad del tiempo que éstos puedan dedicar a la tutoría. Siendo un promedio aproximado de 4 a 6 alumnos por tutor. El número de alumnos asignados actualmente en tutoría individual es de 2937.

Además con la finalidad de atender a un mayor número de alumnos y optimizar los espacios físicos y académicos, se decidió utilizar también la modalidad grupo-clase, con una cobertura de 4637; siendo un total de 7574 (cuadro 3).

Observamos que en la mayoría de las carreras hay más alumnos en tutoría grupal, sin embargo no es así en Desarrollo Comunitario para el Envejecimiento, Médico Cirujano, Psicología y QFB, las características propias de cada carrera (número de tutores, espacios, horarios, organización, entre otras.) no permiten las mismas acciones para el total de las carreras.

Cuadro 3: Número de Tutorados por carrera y modalidad de la FES Zaragoza

CARRERA	NÚMERO DE TUTORADOS	
	INDIVIDUAL	GRUPAL
BIOLOGÍA	260	864
CIRUJANO DENTISTA	284	824
DESARROLLO COMUNITARIO PARA EL ENVEJECIMIENTO	35	29
ENFERMERÍA	173	798
INGENIERÍA QUÍMICA	114	415
MÉDICO CIRUJANO	510	493
NUTRIOLOGÍA	0	56
PSICOLOGÍA	1269	535
QUÍMICA FARMACÉUTICO BIOLÓGICA (QFB)	2920	623
TOTAL	2937	4637
		7574

Fuente: directa Programa de Tutoría

Respecto al número de sesiones, el plan de acción señala que los tutores atiendan a sus tutorados una hora al mes, distribuida en dos sesiones de treinta minutos cada quince días, sin descartar la posibilidad que según las necesidades de los tutorados a veces se requieran más sesiones. En la modalidad grupo-clase, también se sugiere dos sesiones al mes.

Evaluación. La incorporación de la tutoría a las actividades académicas de IES ha requerido de la construcción de un sistema de evaluación, con el objetivo de observar fortalezas y áreas de oportunidad, los instrumentos de medición se elaboran con el propósito de valorar el desarrollo del programa; cada pregunta se enfoca a lo que se desea saber y los resultados se obtienen de acuerdo al enfoque de la pregunta (ANUIES, 2000a).

Para obtener con mayor eficacia este propósito, es necesario llevar a cabo procesos de evaluación, por lo que éstos deberán ser asumidos como inherentes al proceso educativo, “como la mayor garantía para asegurar la buena marcha del proyecto de desarrollo de toda dependencia educativa y conseguir la optimización de la calidad educativa” (García, 1998).

Es importante referir que la evaluación involucra a diversos actores y puede darse en distintos niveles; en la medida que sea incluyente y participativa, arraiga y logra la aceptación de los evaluadores y evaluados y propicia la comprensión integral de los procesos que conforman el quehacer universitario.

En el PIT de la FES-Zaragoza se han diseñado instrumentos para que los tutores y tutorados evalúen la tutoría desde tres ámbitos: Evaluación del tutor, Evaluación del PIT y Autoevaluación como tutor o tutorado, los resultados de las evaluaciones han aportado información pertinente para realizar mejoras al PIT.

Se cuenta con un Sistema de Registro de Tutoría (SIRET), a través de éste, se realiza el registro de las sesiones de tutoría y se aplica el cuestionario en línea a los alumnos y tutores participantes en el programa. Algunos de los resultados de los cuestionarios aplicados a los alumnos, señalan que el 88% de los tutores conocen la normatividad de la Facultad y el 77% tiene conocimientos de los apoyos que ofrece la institución. Respecto a las actitudes del tutor, la mayoría de los alumnos considera que son excelentes, entre las que se incluye el respeto (79%), la atención (76%), la cordialidad (80%) y la colaboración (80%). Referente a las actividades que fomentó el tutor, el 85% señaló las de **índole académica**.

El 36.5% señaló como obstáculo para llevar a cabo las sesiones de tutoría la incompatibilidad de horarios y el 41.7% la carga académica excesiva.

Como ya se mencionó, en la FES-Zaragoza se realiza anualmente un Encuentro de Tutores; dentro de las actividades del mismo, se llevan a cabo dinámicas de trabajo individuales y grupales que también contribuyen al proceso de evaluación de la acción tutorial; se han elaborado guías de discusión para trabajar por equipo y carrera con los profesores asistentes a los encuentros.

En un estudio realizado con el análisis de los resultados de cinco encuentros, se observó que la mayoría de las encuestadas son mujeres (69%) escenario esperado, debido a que, de la totalidad de los docentes tutores que participan en el programa la mayoría son del sexo femenino.

Respecto a los años de antigüedad docente de los encuestados, la mayor frecuencia se encontró en el rango de 26 a 30 años; situación que muestra una mayor experiencia docente, factor importante para desempeñar la función de tutor, sin embargo la inclusión de docentes con menor antigüedad, ha sido considerada necesaria para el fortalecimiento del PIT.

La maestría es el nivel académico más frecuente de los participantes y la licenciatura ocupa el segundo lugar; es significativo resaltar, que el 67% de los tutores participantes tienen estudios superiores a la licenciatura; situación que muestra el interés de los docentes en su formación y la experiencia vivida, esto puede ser un elemento para orientar e incentivar a los tutorados en la educación continua a lo largo de la vida.

Referente a las actividades que realiza el tutor en su plan de acción tutorial, se observó que la orientación sobre estrategias de estudio, se ha incrementado durante los dos últimos años. Es evidente que, es una de las funciones importantes del tutor, sin embargo debe reflexionarse respecto a la necesidad de establecer estrategias al interior del PIT, para que los tutores favorezcan la formación integral de los estudiantes.

A pesar de que algunos de los resultados antes mencionados son favorables al PIT, consideramos necesario redoblar esfuerzos para fortalecer la evaluación de las estrategias y acciones llevadas a cabo dentro del

programa que realimenten y dirijan de manera efectiva la toma de decisiones, de forma tal que evolucione dando respuesta a las necesidades emergentes de formación y superación de los tutores dentro de un contexto macro y micro estructural de la Institución. También se ha realizado seguimiento de indicadores como es la eficiencia terminal (cuadro 4); otro indicador considerado ha sido la regularidad académica de los alumnos becarios. Sin embargo consideramos pertinente continuar con los estudios de trayectorias académicas de los estudiantes.

Cuadro 4: Egreso Curricular al año 2018

GENERACIONES 2014 Y 2015				
CARRERA	GENERACIÓN	PRIMER INGRESO	EGRESO TIEMPO CURRICULAR (ETC)	PORCENTAJE
BIOLOGÍA	2015	355	53	14.9
CIRUJANO DENTISTA	2015	373	100	26.6
ENFERMERÍA	2015	414	273	65.9
INGENIERÍA QUÍMICA	2015	275	30	10.9
MEDICINA	2014	270	173	64.0
PSICOLOGÍA	2015	553	369	66.7
QUÍMICA FARMACÉUTICO BIOLÓGICA	2014	336	71	21.1

Fuente: Unidad de Administración Escolar

El impulso que se está dando en la actualidad a la tutoría en la UNAM y la publicación de líneas rectoras nos lleva a replantearnos nuevas acciones y ajustes pertinentes al PIT de nuestra Facultad, donde se presenten el diseño conceptual y metodológico de la intervención, los rasgos centrales de su seguimiento y la evaluación de la experiencia.

Cuadro 5: Comparativo de Egreso en los años 2002 y 2018

CARRERA	PORCENTAJE		DIFERENCIA
	2002	2018	
BIOLOGÍA	3.2	14.9	11.7
CIRUJANO DENTISTA	20.9	26.6	5.7
ENFERMERÍA	55.7	65.9	10.2
INGENIERÍA QUÍMICA	7.2	10.9	3.7
MEDICINA	59.3	64.0	4.7
PSICOLOGÍA	36.0	66.7	30.7
QUÍMICA FARMACÉUTICO BIOLÓGICA	0.96	21.1	20.1

Fuente: Unidad de Administración Escolar

En el cuadro 5 se muestra un comparativo del Egreso en Tiempo Curricular en el año 2002 y en el 2018, podemos observar que en todas las carreras aumentó el porcentaje, situación que consideramos está en relación a las acciones emprendidas en la FES Zaragoza para mejorar las trayectorias y dentro de estas el PIT, a través de la tutoría como estrategia de intervención.

Conclusiones

Consideramos, que a través del tiempo transcurrido desde la implantación del programa se han realizado acciones conducentes a cumplir el objetivo general planteado en el mismo, que es el de: “*Elevar la calidad del proceso educativo proporcionando atención personalizada a los alumnos de las licenciaturas de la Facultad*”, sin embargo, el mejoramiento de la calidad, pertinencia e impacto de la educación superior debe ser una tarea permanente y continua, además el contar con espacios en donde se expongan las principales aportaciones de estrategias de intervención, la experiencia vivida, sus límites y posibilidades, contribuirá a la mejora de los programas educativos en particular el de la tutoría.

Referencias

- ANUIES. (2000a). Evaluación del desempeño docente del personal académico. Análisis y propuesta de metodología básica. México: Serie Investigaciones.
- ANUIES. (2000b). Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior. ANUIES. México: Colección de Biblioteca de Educación Superior.
- ANUIES. (2006). Consolidación y avance de la educación superior en México. México: ANUIES.
- CRES. (2008). *Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES)*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, IESALC: Cartagena de Indias, Colombia, IEASALC-UNESCO 4 a 6 de junio.
- Fresán, O M. (2005). Apuntes para la construcción del marco conceptual de los Programas Institucionales de Tutoría (PIT), en Rubén González Ceballos, Alejandra Romo López (Compiladores). *Detrás del acompañamiento ¿Una nueva cultura docente?* México, Universidad de Colima ANUIES. (2005). Evaluación del desempeño docente del personal académico. Análisis y propuesta de metodología básica. Serie Investigaciones.
- Gaceta UNAM. (2001). Convocatoria BECAS-PRONABES, (3,498), 5 noviembre, p 23.
- Gaceta UNAM. (2013). Lineamientos del Sistema Institucional de Tutoría de Bachillerato y Licenciatura, en los Sistemas Presencial, Abierto y a Distancia en la UNAM (4,516), 23 mayo, pp 29-31.
- García, R. J.M. (1988). Una aproximación empírica al estudio del constructo: Competencia Docente del profesor universitario. España, Universidad Complutense de Madrid.
- Gómez, G.Y.L., Palestino, E.F., González,F.M.V. (2012). *Una década de experiencia tutorial en la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, UNAM*. En Sara Cruz Velasco (Coord.), *Experiencias de Tutoría en la UNAM: Avances y Retos* (pp. 49-68). México: DGOSE, UNAM.
- González, J. (1997). *El ethos, destino del hombre*. México: UNAM-FCE.

Mendoza, N.V.M. (2011). Plan de Desarrollo Institucional 2010-2014 FES Zaragoza. México: FES Z, UNAM.

Narro R.J, Arredondo G.M. (2013). La tutoría: un proceso fundamental en la formación de los estudiantes universitarios. *Perfiles Educativos* vol. XXXV, núm. 141, IISUE-UNAM

Polo, M. (2011). “Retos y prospectiva de innovación en educación superior” en Medina, Lourdes y Guzmán Laura (comp.), *Innovación curricular en Instituciones de Educación Superior*. pág. 19. México, E. ANUIES.

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