
La Tutoría Académica como fundamento para una formación integral dentro del IIESCA

Milagros Cano Flores, Ana María Díaz Cerón,
Teresa García López y Martha Oliva Zárate *

RESUMEN

Desde su génesis, la Universidad Veracruzana ha transitado por diferentes modelos educativos desde uno centrado en el docente hasta un modelo implementado en 1999, denominado Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF) cuya característica es un proceso enseñanza-aprendizaje centrado en el estudiante. Este tipo de enseñanza requiere del trabajo del profesor con un perfil diferente al que tradicionalmente se había desarrollado en el aula, implicando un cambio radical en el ejercicio de la docencia que se traduce en el establecimiento de relaciones distintas con los estudiantes en las que se de un mayor y mejor acercamiento con la finalidad de orientarlo y apoyarlo para aprovechar al máximo sus potencialidades.

Para cumplir con los lineamientos señalados en el MEIF, en los programas de posgrado del IIESCA se estableció como uno de los sustentos de apoyo al estudiante, un sistema tutorial cuyas características se presentan en este documento.

I. INTRODUCCIÓN

Las tutorías son una condición necesaria para que pueda darse la formación integral de los estudiantes; su objetivo está encaminado a lograr una participación conjunta entre el tutor y el estudiante, bajo esquemas de interacción profesor-estudiante-realidad, que le permita al tutorado superar problemas académicos, mejorar sus potencialidades, su capacidad crítica e innovadora, tanto en el aprovechamiento académico, como en su aspecto humano. Al mismo tiempo y bajo la tutela del tutor, el estudiante podrá transitar en el programa académico de manera flexible y responsable, frente al reto de su formación profesional.

La tutoría académica es, en términos de aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a emprender, el elemento fundamental para lograr los objetivos del nuevo modelo educativo universitario.

En este trabajo se describe la situación de la tutoría académica implementada para los posgrados del IIESCA desde su creación hasta las perspectivas

señaladas en el Plan de Desarrollo Académico (PLADEA) 2009.

II. ANTECEDENTES

El Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF) que orienta las acciones de la Universidad Veracruzana, en el que el estudiante es una entidad autogestiva de su conocimiento y en el que tendrá que poner a prueba su creatividad para construir su propio sistema cognitivo, requiere de una estrategia didáctica que lo apoye y permita su operación. Esta estrategia implica, entre otras cosas, la presencia del Tutor-Director, quien tiene como misión desarrollar competencias académicas y personales para el ejercicio de su labor. De esta manera, los programas de tutorías institucionales de posgrado, apoyan en el desarrollo y fortalecimiento del sistema educativo nacional de educación superior.

Acorde con la filosofía del MEIF, la formación integral de los estudiantes en los ámbitos: intelectual, humano, social y profesional requiere del máximo aprovechamiento de sus potencialidades, la creación y recreación del conocimiento, la adquisición de habilidades, destrezas, actitudes y el desarrollo de valores, a través del seguimiento de la transversalidad de los ejes: teórico, heurístico y axiológico, que se traduce en el "saber, hacer y ser".

Durante la permanencia de un estudiante en una Institución de Educación Superior, al designarle a un tutor o tutora, se inicia un proceso de acompañamiento académico, que, en forma convenida, realizan estos actores. Para el buen desempeño de este proceso se necesita que la relación personal se dé en un ambiente empático, privado y confidencial. De acuerdo a Jarillo, et al., (2003) este proceso presenta las siguientes cualidades (Ysuna, 2006):

- Personalizada: El tutor ofrece atención a través de una relación directa y confidencial que establece con el alumno.
- Planificada: Consiste en la definición de actividades organizadas de modo sistemático, con un marcado enfoque preventivo; es proactiva y estratégica.

* Académicas del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: mcano@uv.mx; adiaz@uv.mx, tgarcia@uv.mx y moliva@uv.mx

- Continua: Constituye un encuentro regular y permanente definido en tiempo y espacio
- Intencionada: Se dirige a identificar aspectos problematizadores en el desempeño académico de los estudiantes, para tomar decisiones razonadas que permitan enfrentarlos de manera apropiada.
- Resolutiva: Genera la intervención y participación de diferentes dependencias de la institución, para mejorar las habilidades y prácticas para el estudio y el trabajo individual y grupal de los estudiantes y, en su caso necesario, para derivarlos a espacios profesionalizados para la atención de situaciones específicas.

Para que la relación tutorial, cumpla el objetivo de convertirse en la guía para que el estudiante realice satisfactoriamente sus actividades académicas, y para que, en su momento, pueda obtener su título de posgrado, se debe establecer un vínculo entre tutor y tutorando, a través de las acciones siguientes:

- Conocimiento previo del estudiante.
- Transferencia y contra transferencia entre tutorando y tutor.
- Concepto de sí mismo y autoimagen del estudiante.
- Conocer al grupo familiar del joven.
- Sentido del trabajo del alumno.
- Sentido de la lectura.
- Identificación de dificultades en el estudiante (Ysunsa, 2006, pp 76-77).

El ejercicio de la práctica tutorial, plantea una nueva modalidad del quehacer docente, ya que:

"[...] confronta al maestro en su ejercicio docente; exige formación y el desarrollo de habilidades de escucha y empatía para enfrentar la parte subjetiva del alumno. [...] Pareciera que ser tutor es ser un maestro íntegro (Del Gesso); que las responsabilidades y cualidades que se requieren para ser tutor son mayores que las del profesor. Estas diferencias se aprecian en todos los sentidos: en lo ético y humano (ser íntegro, tener voluntad y vocación); en los conocimientos, habilidades y destrezas (orientador, coordinador, formador, conductor de grupos, experto en relaciones humanas, conocedor profundo de la persona y sus procesos); en las responsabilidades educativas e institucionales (acompaña a los estudiantes en su formación integral, los apoya para desarrollar valores, actitudes, habilidades, destrezas y aprendizajes significativos y atiende problemáticas escolares y existenciales)". (Ysunsa

y De la Mora, 2006, p. 66).

Se deben desarrollar en el tutor determinadas competencias: en investigación, didácticas, en comunicación y personales, para que el acompañamiento de los estudiantes en el logro de sus objetivos académicos, como miembros de una generación que tiene la intención de realizar un posgrado, se traduzca en un pleno compromiso por parte de cada uno de los actores que desarrollan la actividad tutorial. Por ello, como menciona Adrián Martínez *et al.* (2005): "La figura del tutor ha venido consolidándose en la atención personalizada de los estudiantes de posgrado, quienes tienen la oportunidad de formarse con académicos que generan obra original y participan en la construcción de nuevos conocimientos".

Por ello, el ejercicio de la tutoría de posgrado se convierte en una misión encaminada, tanto a la formación integral del estudiante, como al apoyo para la realización de trabajos recepcionales fundamentados en un alto nivel académico y compromiso social.

Con base en lo antes mencionado, una modificación importante propuesta para el Plan de Estudios 2000 de la Maestría en Ciencias Administrativas, fue la creación de un sistema tutorial, que busca: la formación integral de los estudiantes, el máximo aprovechamiento de sus potencialidades, la creación y recreación del conocimiento, la adquisición de habilidades, destrezas, actitudes y el desarrollo de valores que vayan más allá del ámbito académico hacia lo personal y social. Lo anterior apoya el espíritu del Modelo Educativo Integral y Flexible que a nivel institucional implementó la Universidad Veracruzana.

Situación actual de tutorías académicas

A finales de 2007, bajo la Coordinación de la Maestra Ana María Díaz Cerón, se propuso un Programa de Tutorías Académicas, que se ha aplicado a las distintas generaciones de estudiantes de los programas de posgrado que ofrece el IIESCA.

El Programa, se fundamentó con los lineamientos establecidos en los documentos normativos oficiales de la Universidad Veracruzana. El Reglamento General de Estudios de Posgrado (2003), en su Capítulo II relativo a la Organización de los Estudios de Posgrado, artículo 26 en sus fracciones II, III y IV señala asuntos relacionados a la designación y seguimiento de la tutoría que a la letra dicen:

ARTÍCULO 26.-Son funciones del Comité Académico:

- II. Proponer al Colegio de Profesores a los profesores invitados para que impartan cursos especializados, participen como tutores o como

cotutores;

III. Designar al tutor o cotutor que será el director o codirector de la tesis de grado de cada estudiante de acuerdo a las Líneas de Generación y Aplicación de Conocimiento registradas en el programa de posgrado;

IV. Cumplir con la aplicación del sistema de seguimiento tutorial para garantizar la eficiencia terminal y de titulación de los estudiantes en el programa;

Así mismo, en el capítulo IV que se ocupa del funcionamiento de los programas de posgrado, los artículos: 47, 48, 49, 53 y 55, especifican el perfil del tutor, el número de tutorados atendidos, las funciones del Tutor-Director y los requisitos de permanencia del estudiante en la Institución, mismos que a continuación se presentan:

ARTÍCULO 47.-Para ser profesor, tutor o cotutor, se requiere:

II. Para maestría:

- a) Contar con el grado mínimo de maestría o bien tener el de doctorado.
- b) Estar dedicado a actividades académicas o profesionales relacionadas con la disciplina de la maestría.
- c) Tener una producción académica o profesional reciente, demostrada por obra publicada, trabajo académico o por obra profesional reconocida.
- d) Las adicionales que establezca el plan de estudios del programa.

IV. No estar inscrito como alumno en el mismo programa de posgrado en el que imparte cátedra.

ARTÍCULO 48.-El número de alumnos atendidos en forma simultánea por tutor o cotutor, será:

- I. En los programas de maestría con orientación profesional de seis alumnos, cubriendo un total promedio de cuarenta horas al semestre;
- II. En los programas de maestría con orientación a la investigación de cuatro alumnos, cubriendo un total promedio de cuarenta horas al semestre;
- III. En los programas de doctorado de tres alumnos, cubriendo un total promedio de cuarenta horas al semestre.

ARTÍCULO 49.-Son funciones del tutor o del

cotutor las siguientes:

I. Establecer conjuntamente con el alumno, el plan individual de actividades académicas que éste seguirá, de acuerdo con el plan de estudios;

II. Dirigir al estudiante en el desarrollo de su investigación para tesis de grado o, en su caso, supervisar el trabajo de preparación para examen general de conocimientos o de la modalidad establecida en el programa respectivo;

III. Supervisar el desempeño académico del estudiante;

IV. Orientar al estudiante para el adecuado acceso a la infraestructura académica instalada que le permita alcanzar sus objetivos y metas planteadas en su proyecto;

V. Inducir al alumno para que desarrolle su propia capacidad de investigación, de trabajo independiente, ejercicio profesional y análisis crítico;

VI. Brindar asesoría y promover al estudiante para que se incorpore a actividades formativas y someta a arbitraje artículos para su publicación; y

VII. Propiciar discusiones académicas de sus tutorados con otros miembros de la comunidad científica o profesional.

ARTÍCULO 53.-A los alumnos de maestría y doctorado se les asignará un tutor, y en su caso un cotutor, desde el inicio del programa; sus funciones serán:

I. Para el caso de los programas con orientación profesional, brindar asesoría académica y dirigir el proceso de preparación para obtener el grado de acuerdo con las modalidades especificadas en el programa;

II. Para el caso de los programas con orientación a la investigación, brindar asesoría académica y dirigir el proceso de investigación orientado a la elaboración de tesis para obtener el grado correspondiente.

ARTÍCULO 55.-Los requisitos de permanencia que debe observar el alumno de posgrado son:

V. Además de acudir a las sesiones de asesoría con su tutor, presentar cada semestre un informe de avance de su formación dirigida a obtener el grado, según sea la modalidad seleccionada y especificada dentro del programa correspondiente, informe que deberá estar avalado por el tutor.

Con este sustento legal, el objetivo general del Programa de Tutorías Académicas del IIESCA, es el de legitimar y establecer un contacto permanente y formal entre el Tutor-Director y el estudiante mientras dure su estancia en el Instituto; la relación se documentará en un programa individual de tutoría en donde el punto central es la identificación de los objetivos y las metas a lograr por el estudiante, quedando claramente definida la responsabilidad compartida entre el tutor y el tutorado para alcanzar los fines establecidos.

Específicamente, los objetivos que persigue el Programa son:

- Orientar las potencialidades del estudiante de posgrado, de tal forma que pueda canalizarlas con éxito durante el tiempo que permanezca en los Programas de Maestría: en Ciencias Administrativas y en Contabilidad y Gestión Gubernamental que ofrece el IIESCA.
- Orientar a los estudiantes en la conducción de sus actividades dentro y fuera del aula, en torno al objeto de conocimiento previamente identificado.
- Propiciar en el estudiante el interés por el desarrollo de sus actividades de investigación.
- Acompañar y asesorar al estudiante en su papel de Tutor-Director, en la realización de su trabajo recepcional.
- Dotar a los alumnos de las herramientas necesarias para ayudarles a resolver sus problemas de tipo académico, tomar sus propias decisiones, así como lograr autonomía en el aprendizaje.
- Promover en el estudiante el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y valores.
- Contribuir al decremento de los índices institucionales de deserción y reprobación, a través del incremento en el rendimiento académico de los estudiantes.
- Identificar y apoyar al alumno en riesgo de no alcanzar los objetivos propuestos y el perfil como Maestro.
- Promover las relaciones interpersonales y de grupo con respeto y tolerancia, a las ideas y a las personas.
- Favorecer el desarrollo de las habilidades del estudiante para interactuar en ambientes interdisciplinarios y transdisciplinarios.

Para cumplir con los objetivos, se establecen las siguientes metas y acciones:

Metas:

- Atender a un máximo de 5 estudiantes por semestre por parte de los académicos.
- Realizar con cada estudiante un mínimo de seis entrevistas por semestre.
- Integrar por semestre, un informe que contenga el ejercicio de las actividades de tutoría, que contemple al Tutor-Director, a los estudiantes, así como los recursos disponibles.
- Elaborar un reporte semestral que contenga propuestas de solución a los problemas que se presenten en el ejercicio de la tutoría.
- Evaluar el desarrollo del programa en dos momentos: procesal (durante el semestre) y al final, informando a los interesados, acerca de los resultados obtenidos.
- Presentar anualmente en foros o escenarios académicos, los resultados y experiencias del programa tutorial, relativas a las actividades académicas y de avance de sus trabajos recepcionales.

Acciones:

- Elaborar conjuntamente con el estudiante, el plan individual de tutoría a seguir durante el tiempo que sea establecido por la Coordinación de la Tutoría.
- Realizar entrevistas con los estudiantes asignados a la tutoría.
- Mantener actualizada la Carpeta de Tutorías, misma que debe contener: planes de estudio, mapas curriculares, programas de las experiencias educativas, líneas de investigación, desarrollo de proyectos de investigación terminados, normatividad, reglamentación interna, calendario escolar.
- Mantener actualizado el expediente del tutorado.
- Elaborar informes periódicos sobre la acción tutorial ejercida, a través de formatos diseñados para tal fin.
- Orientar al alumno sobre las LGAC aprobadas por el Instituto en las que pueda participar.
- Orientar al alumno en aspectos relacionados con los servicios y la reglamentación del Instituto.
- Tener información actualizada sobre las actividades de vinculación que el Instituto haya realizado con otras instituciones educativas

(nacionales o extranjeras) que permitan los intercambios académicos, las estancias escolares y profesionales, las prácticas en diversos campos, etcétera.

- Integrar un diagnóstico individual de los tutorados a partir del perfil de ingreso, que permita una mejor orientación respecto a su proceso académico.
- Ofrecer la información académica y administrativa actualizada a los tutorados.
- Dar seguimiento al desempeño académico del tutorado.
- Detectar y canalizar a los tutorados en situación de riesgo académico (deserción y reprobación) a las instancias correspondientes.
- Guiar al estudiante tanto en los procesos académicos como administrativos.
- Motivar al estudiante a que se incorpore a un proyecto de investigación acorde con sus intereses, capacidades, tiempo disponible y preferencias profesionales.
- Relacionar al estudiante con asesores y docentes especializados.

El Programa, establece que para cumplir con los objetivos establecidos para las tutorías, el Instituto contará con tres figuras participantes en la operación del mismo las cuales se especifican en cuanto a sus funciones y características en los siguientes apartados:

1. Coordinador de Tutorías
2. Tutores-Directores y
3. Tutorados.

Coordinador de tutorías

Para ser Coordinador de Tutorías se requiere: poseer el grado del programa que se ofrece; tener experiencia académica como profesor-investigador a nivel de posgrado en la institución y tener publicados trabajos en el área de su especialidad; y en su caso, patentes registradas. Será nombrado por el Director del Instituto de entre el personal académico del mismo, durará en su cargo cuatro años y podrá ser ratificado por un período más en términos de la legislación universitaria vigente. Algunas de las funciones establecidas para el Coordinador son:

- Formular el plan, los proyectos y programas de tutoría que serán aprobados por el Comité Académico y el Consejo Técnico.

- Desarrollar los mecanismos necesarios de control y supervisión de las actividades tutorales.
- Notificar por escrito el nombramiento de cada uno de los tutores-directores de acuerdo con la evaluación realizada por el Comité Académico y de proponer, en su caso, la sustitución de los mismos.
- Notificar por escrito a los tutores-directores de las evaluaciones y cambios relacionados con la actividad tutorial, efectuados por el Comité Académico.
- Controlar y evaluar los informes semestrales de los tutores-directores, en donde se especificarán con detalle, los porcentajes alcanzados en cada una de las actividades programadas y la situación académica de los tutorados.
- Celebrar al menos dos reuniones en el semestre con todos los tutores para intercambiar experiencias, conocer problemas institucionales, de alumnos y obtener información directa que le permita realimentar el plan de tutorías; e informar de los avances de las actividades tutorales a la dirección del Instituto.
- Proponer programas de capacitación para tutores-directores y aspirantes a tutores-directores.

Todas aquellas que se establezcan reglamentariamente.

Tutor-Director

El académico en sus funciones como Tutor-Director estará relacionado con el proceso formativo del estudiante, y con el proceso de realización de los trabajos recepcionales de los estudiantes.

Para ser Tutor-Director, los académicos que hayan sido designados por el Comité Académico, deberán poseer las siguientes características:

1. Ser miembro activo del programa de posgrado.
2. Tener experiencia mínima de dos años como académico.
3. Tener un proyecto vigente dentro de las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) del Instituto.
4. Conocer el plan de estudios del posgrado que se ofrezca, así como de la LGAC en la que participe.
5. Presentar actitudes para: generar confianza, comunicar entusiasmo, adaptarse a las

diversas personalidades de los estudiantes y propiciar en ellos, la independencia, la creatividad y el espíritu crítico, promover la creación y recreación del conocimiento, así como fomentar el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y valores en los mismos.

Algunas de las funciones principales como Tutor-Director son las siguientes:

- Motivar al alumno a que se incorpore a un proyecto de investigación acorde con sus intereses, capacidades, tiempo disponible y preferencias profesionales.
- Orientar al alumno sobre las líneas de investigación aprobadas por el Instituto en las que pueda participar.
- Orientar al alumno en aspectos relacionados con los servicios y la reglamentación del Instituto.
- Relacionar al estudiante con los profesores, asesores y docentes especializados.
- Participar activamente en la evaluación del Programa de Tutorías Académicas.
- Fomentar la asistencia y participación del estudiante en los diversos eventos académicos y culturales que ofrezcan las Instituciones de Educación Superior.
- Programar un calendario de reuniones para conocer acerca del desarrollo académico del alumno.
- Inducir al alumno a preparar ponencias con enfoque administrativo en donde analice problemas de carácter local, regional, nacional e internacional.
- Promover la participación del alumno en actividades y proyectos de vinculación y extensión.
- Recomendar al alumno material bibliográfico de apoyo para el desarrollo de sus trabajos recepcionales.
- Fomentar en el alumno la utilización de medios electrónicos de información disponibles.
- Promover en el alumno la participación en programas de intercambio académico.
- Participar activamente en la evaluación del Programa de Tutorías Académicas.
- Informar periódicamente acerca del avance

de la actividad tutorial relacionada con los trabajos recepcionales de los estudiantes, así como del acompañamiento académico brindado.

Tutorados

Los tutorados son todos los estudiantes de los programas de posgrado que ofrece el IIESCA y, además de los derechos consignados en la reglamentación universitaria vigente, tendrán derecho dentro del Programa de Tutorías Académicas a lo siguiente:

1. La asignación de un Tutor-Director académico.
2. Entrevista inicial con el Tutor-Director designado.
3. Con base al dictamen académico elaborará conjuntamente con el Tutor-Director, su plan individual de tutoría académica, que deberá incluir actividades de orientación para formar el perfil profesional, de desarrollo académico, para facilitar grupal o individualmente la adquisición constante de nuevos conocimientos, de desarrollo humano y social que le permitan convivir con sus semejantes y de desarrollo profesional que lo ubiquen en la realidad de sus potencialidades.
4. Recibir permanentemente durante el tiempo de estancia en el Instituto, orientación y apoyo en todas las labores académicas y demás que contribuyan al desarrollo de su programa.
5. Solicitar cambio de tema o de Tutor-Director durante el primer año del desarrollo del programa de la Maestría que corresponda.
6. Participar en la evaluación y seguimiento del Programa de Tutorías Académicas.

Los tutores-directores y sus tutorados

A continuación, se presenta la relación de los tutores-directores y sus correspondientes tutorados, que son acompañados académicamente durante su permanencia en el Instituto; cabe aclarar que no se muestran las bajas, ni los estudiantes que ya obtuvieron su grado.

MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ESCOLARIZADO XALAPA 2006-2008			
MATRÍCULA	TUTORADO	TUTOR-DIRECTOR	NOMBRE DE LA TESIS
S06016719	Conde Avendaño Cuauhtemoc Rafael	Adolfo Fernández Torres	Metodología para la implantación de la norma ISO 14001 en empresas públicas y privadas.
S06016731	Velásquez Sánchez Blanca Estela	Beatriz Meneses Aguirre	La evaluación de los servicios administrativos para la mejora en la atención de los alumnos de una institución educativa: el caso del CECYTEV, planteles Coxquihui, Naolinco y Vega de Alatorre.
S06016720	Jiménez Guiot Marissa	Teresa García López	Sistema de seguimiento de egresados en plataforma Web para el IIESCA.
S06016735	Galván Herrera Ada Alicia	Milagros Cano Flores	Marketing político: influencia de la publicidad visual en el electorado.

MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ESCOLARIZADO XALAPA 2007-2009			
MATRÍCULA	TUTORADO	TUTOR-DIRECTOR	NOMBRE DE LA TESIS
S07016795	Ortiz Hernández Jorge Alesio	Rogelio Ladrón De Guevara Domínguez	Seguros educativos, un plan de ahorro para garantizar los estudios universitarios de los hijos de las familias xalapeñas
S07016797	Hernández Rojas Rogelio	Luis Alberto Delfín Beltrán	Programa de Relaciones Públicas para la preparación del Servicio de ADO
S07016798	Ortiz Sánchez Juan Manuel	Belinda Izquierdo García	Importancia de la capacitación en la organización
S07016801	Tellez Fernández Ana Elia	Teresa García López	Auditoría informática
S07016803	Landa Anell José Yanis	José Luis Ramírez Rojas	Implementación de controles internos en Dialpa, S. A. de C. V.
S07016807	Ruiz Bravo Lizbeth	Beatriz Meneses Aguirre	Calidad docente y motivación en la educación superior: el caso de la Facultad de Administración de la UV.
S07016809	Trujillo Cabrera Manuel Izauro	Luis Alberto Delfín Beltrán	Administración en formación educativa en deporte

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y GESTIÓN GUBERNAMENTAL SEMIESCOLARIZADO XALAPA 2007-2009			
MATRÍCULA	TUTORADO	TUTOR-DIRECTOR	NOMBRE DE LA TESIS
S07017276	Andrade Estrada Isaias	Sergio H. Kauffman González	Manual para la administración del órgano interno de control en los municipios del estado de Veracruz.
S07017277	Armenta Gallardo Luz del Carmen	Milagros Cano Flores	Cultura fiscal y concientización.
S07017281	Hernández San Gabriel Patricia Esther	Martha Oliva Zárate	La contabilidad y el control gubernamental aplicados al municipio de Xalapa, Ver.
S07017279	Ochandarena Bonilla Natalia	Luis Alberto Delfín Beltrán	Sistema de mejoramiento en la recaudación de impuestos municipales.
S07017278	Oliva Mora Arturo	Adolfo Fernández Torres	Situación actual y perspectivas de la Contraloría Interna del municipio de Acatlán, Ver.
S07017284	Pazos Rincón Pabel	Francisco J. Meléndez Hernández	Las exportaciones locales como una solución al desempleo en el municipio de Martínez de la Torre, Ver.
S07017283	Romero de la Maza Jorge Raymundo	Adolfo Fernández Torres	Suficiencia del control de la Ley de Obras Públicas del estado de Veracruz.
S07017274	Tapia Landa Aide	Sergio H. Kauffman González	Metodología para la implantación de indicadores de gestión en la Procuraduría General de Justicia.
S06017087	Romero Lobato Karla Elizabeth	Teresa García López	Situación actual y perspectivas del sector turístico en el municipio de Orizaba, Veracruz.

Fuente: elaborado con datos del IIESCA

MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS SEMIESCOLARIZADO XALAPA 2006-2008			
MATRÍCULA	TUTORADO	TUTOR-DIRECTOR	NOMBRE DE LA TESIS
SO6016709	Rito Ronzón Tania	Ana María Díaz Cerón	Diagnóstico al personal de la institución Comisión Nacional Forestal, Gerencia Regional X, para determinar la existencia de resistencia al cambio 2007-2008
SO6016705	Morales Reyes Ivette	Bernardo Domínguez Zárate	Diagnóstico situacional del turismo alternativo como detonante del desarrollo económico: Caso Jalcomulco, Ver.
SO6016740	Cervantes Hernández Luis Camerino	Gabriel Andrade Cárdenas	Evaluación del control interno en el proceso de ejecución presupuestal por parte del área administrativa financiera del INFONAVIT en Veracruz, a través del outsourcing de auditoría interna
SO6016744	Ledesma Peña Liliana Verónica	Ana María Díaz Cerón	Satisfacción laboral en la empresa: Café Las Ánimas, S.A. de C.V
SO6016715	Gómez Ruiz Gustavo	Francisco Meléndez Hernández	Análisis lineal y teoría del caos: fluctuaciones bursátiles (enero 2007- a enero 2009) del Mercado de Valores-México.
SO6016727	Pozos Hernández José Alberto	Héctor Guzmán Coutiño	El uso de tecnologías de la información específicamente de un sí para el departamento de atención a usuarios de la Universidad Veracruzana
SO6016716	Cuj García José De Jesús	Adolfo Fernández Torres	Reforma al Sistema de Pensiones del ISSSTE
SO6016743	Ortega Pineda Gonzalo	Adolfo Fernández Torres	El sector forestal como impulsor del crecimiento económico de la zona del cofre de Perote y Misantla Veracruz
SO6016738	Mora Ramón Rosario	José Luis Ramírez Rojas	Rotación de personal de 18 a 30 años en empresas xalapeñas ligada al proceso de selección
SO6016706	Galicia Lima María Del Carmen	Beatriz Meneses Aguirre	El crédito para las PYMES en Xalapa ofertado por la Banca Comercial
SO6016700	Rodríguez Rivera Rosa Elena	Ana María Díaz Cerón	Equidad de género: incorporación de la perspectiva de género como una estrategia de desarrollo organizacional
SO6016708	Rosado Sosa Julia	Jorge Ramírez Juárez	Fuentes de financiamiento del Sistema Financiero Mexicano (SFM) para las MPYMES del Municipio de Orizaba, Veracruz
SO6016703	Guadarrama Islas Luz Del Carmen	Juan Manuel Ortiz García	La capacitación en las pequeñas y medianas empresas del Estado de Veracruz como factor de incidencia en la productividad laboral
SO6016742	Viveros Arcocha Andrés	Sergio H. Kauffman González	Análisis prospectivo de la empresa NETVER
SO6016707	Rosas Carrera Sergio	Sergio H. Kauffman González	Proyecto de inversión para el establecimiento de una empresa de Diseño Gráfico e Impresión Digital: el caso de Rebase Diseño, S. A. de C. V.
SO6016702	González Chang Guadalupe Estrella	Juan Manuel Ortiz Garcia	Los programas de capacitación basados en un diagnóstico de necesidades de capacitación y su contribución al desempeño educativo. El caso de la escuela preescolar "Jean Piaget" ubicada en la ciudad de Perote, Ver., período 2007-2008
SO6016717	Salgado Maldonado David Alberto	Sergio H. Kauffman González	Diagnóstico y propuesta de mejora en el Sistema Institucional de Calidad dentro del área de ingeniería en el Instituto Mexicano del Petróleo, Poza Rica, Veracruz
SO6016730	Monreal Vázquez Araceli	Beatriz Meneses Aguirre	Análisis de mercado de las necesidades de equipo para las constructoras de las ciudades de Xalapa y Veracruz, periodo 2007-2008.
SO6016723	Maldonado Nava Yarimeth	Reidar Jensen Castañeda	Impacto financiero en los derechohabientes del IMSS respecto al tiempo de respuesta a solicitudes de algunas prestaciones económicas en la ciudad de Xalapa, Ver.

Fuente: elaborado con datos del IIESCA

MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS SEMIESCOLARIZADO VERACRUZ 2006-2008			
MATRÍCULA	TUTORADO	TUTOR-DIRECTOR	NOMBRE DE LA TESIS
S06016725	García Layna Lucía Del Milagro	Belinda Izquierdo García	La labor del Departamento de Recursos Humanos ante la creciente demanda y expectativa de los empleados de la organización y de la sociedad
S05013421	Cedillo Coyotl Diana	Bismarck Sesma Y Muñoz	La necesidad de vivienda y las instituciones que otorgan financiamiento para obtenerla en la Región de Veracruz - Boca del Río
S06016749	Rodríguez Falconi Adriana	Belinda Izquierdo García	Comparación de Métodos de Auditoría para eficientar la revisión de la cuenta pública de un Ayuntamiento del estado de Veracruz, período 2007-2008
S06016747	Guevara Hernández Miguel Angel	Belinda Izquierdo García	Reestructuración administrativa de Dulcería Lupita, S. A.
S05013443	Jimenez Ayala José Luis	Bernardo Domínguez Zárate	La falta de inversión en la industria marítima y naval en México, dentro de un comercio y transporte marítimo globalizado influye de manera determinante en el abandono de la Marina Mercante Nacional y los Astilleros Mexicanos
S05013432	Morales Navarrete Ignacio	Isidro Alba Mara	El recurso humano en grupo financiero BANAMEX, S. A.
S06016745	Gómez Vinales Sergio David	Martha Oliva Zárate	Posicionamiento de la Maestría en Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río
S06016699	Moreno Mejía Alba	Milagros Cano Flores	Investigación de mercados para incrementar la línea de productos de la Refaccionaria Diesel Moreno, S. A. de C V
S06016726	Chan Sánchez Ana María	Margarita Valle León	La auditoría administrativa como herramienta de control para una empresa papelera de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, período 2007-2008
S05013441	Hernández Nieto Solveig	Reidar Jensen Castañeda	La capacitación como recurso indispensable para el mejoramiento laboral del personal técnico sindicalizado de la Universidad Veracruzana, región Veracruz, periodo 2007-2008.
S05013440	Marcial Cadena Luz De Alba	Rogelio Ladrón De Guevara Domínguez	La falta de un adecuado perfil profesional en los administradores de la Universidad Veracruzana, región Veracruz y las deficiencias en el desempeño laboral (Agosto 2007 - Septiembre 2008).
S06016724	Cruz Panayeta Jesús Omar	Rosa Múgica Cazares	Impacto de la administración de categorías en la decisión de compras en punto de venta

Fuente: elaborado con datos del IIESCA

MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS SEMIESCOLARIZADO SAN ANDRÉS 2009-2011			
MATRÍCULA	TUTORADO	TUTOR-DIRECTOR	NOMBRE DE LA TESIS
SO8026656	Jacqueline Mendoza Cadena	Beatriz Meneses Aguirre	Propuesta de un programa de mejora en el servicio brindado por los talleres mecánico-automotrices e la ciudad de san Andrés Tuxtla, Ver., en el período 2009-2010.
SO8026654	María del Carmen David Mirós	Jesús Escudero Macluf	Propuesta de un programa de inducción a emprendedores de San Andrés Tuxtla orientado a contribuir al crecimiento económico de esta región. Período de estudio 2009-20010.
SO8026658	Patricia Elizabeth David Mirós	Juan Manuel Ortiz García	La motivación y su incidencia en la creación de proyectos de inversión. El caso de los alumnos de la licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico de San Andrés Tuxtla, en el periodo escolar 2009-2010.
SO8026655	Lilia Villegas Victorio	Teresa García López	Programa de sensibilización para disminuir la resistencia al cambio que incide en el desarrollo organizacional de la empresa ACATAB S.A. de C.V. de Catemaco, Veracruz
SO8026662	Irma de Jesús Hernández Ruiz	Luis Alberto Delfín Beltrán	Elaboración de un proyecto de inversión de ovinos para contribuir a la economía en la Cd. de San Andrés Tuxtla, Ver., durante el periodo 2009-2010.
SO8026648	Eugenio Chávez Ortiz	Milagros Cano Flores	La comercialización internacional como estrategia de sobrevivencia de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) de la región de San Andrés Tuxtla, Ver., en el periodo 2009-2010.
SO8026650	Álvaro Ramos Villegas	Jorge Ramírez Juárez	La Planeación Financiera como herramienta para propiciar la liquidez apropiada de una pequeña empresa de producción de refrescos embotelladores de la región de Los Tuxtlas. Caso: la empresa Aguas Minerales de Coyame S.A. de C.V. Período 2009-2010.
SO8026653	Lucila Marín Santos	Francisco J. Meléndez Hernández	Propuesta metodológica para diagnóstico y gestión estratégica de la mediana empresa de los Tuxtlas, orientado a la mejora de su competitividad. Caso: Empresa Clínica Dental Integral. Período 2009-2010.
SO8026661	Liliana Irasema Aguirre Cardoza	Martha Oliva Zárate	La auditoría administrativa como herramienta de control para eficientar las operaciones en el Centro de Estudios Superiores de los Tuxtlas, en el periodo 2009-2010.
SO8026662	Kenia Yaret Sequeda S.	Ana María Díaz Cerón	Los sistemas de calidad y la resistencia al cambio en el Ing. San Pedro, en el periodo 2009 -2010
SO8026657	Erika del carmen Páez Chacha	Bismarck Sesma Y Muñoz	Motivación y ausentismo: El caso de los docentes del Instituto Tecnológico Superior de San Andrés Tuxtla, en el periodo 2009-2010.
SO8026649	Francisco Toto Machucho	Daniel A. Olivera Gómez	Diagnóstico de la vinculación y difusión de los programas del Instituto Tecnológico Superior de San Andrés Tuxtla, en el periodo 2009-2010 y su impacto en la deserción escolar.
SO8026663	Edith Fonseca Guzmán	Juan Schuster Fonseca	Propuesta para mejorar el funcionamiento de la Bolsa de Trabajo a cargo de la Subdirección de Vinculación del ITSSAT, durante el periodo 2009-2010.

Fuente: elaborado con datos del IIESCA

Evaluación y seguimiento del Programa de Tutorías Académicas

La tarea de evaluación del Programa de Tutorías Académicas se encuentra a cargo de una Comisión de Evaluación que es designada por los miembros integrantes del Comité Académico de la Institución. La evaluación integral del programa se lleva a cabo al final de cada semestre.

El seguimiento del Programa de Tutorías se hará durante todo el proceso, que contempla tres momentos: fase inicial, fase intermedia (procesal) y fase terminal, para lo cual se cuenta con formatos para los tres momentos de desarrollo de la tutoría. Para realizar la evaluación se tomarán en cuenta dos dimensiones con sus respectivas categorías e indicadores:

1. Tutoría Académica.
 - 1.1. Cobertura.
 - 1.1.1. Promedio de tutorados por tutor.
 - 1.2. Desempeño del tutor.
 - 1.2.1. Índice de cambios de tutor.
 - 1.2.2. Índice de asistencia a las sesiones (de tutores y tutorados).
 - 1.2.3. Tipo de contratación
 - 1.2.4. Tiempo dedicado a la tutoría.
 - 1.3. Desempeño del tutorado.
 - 1.3.1. Índice de asistencia a las sesiones (de tutores y tutorados).
2. Coordinación de Tutorías.
 - 2.1. Atención.
 - 2.1.1. Disponibilidad y oportunidad de la información.
 - 2.1.2. Disponibilidad de los recursos materiales y del equipo.
 - 2.2. Recursos materiales e informativos.
 - 2.2.1. Inventario de recursos.
 - 2.3. Operación.
 - 2.3.1. Emisión de informe evaluativo.
 - 2.3.2. Diseño y publicación del programa semestral.

CONCLUSIONES

Desde que inició la Coordinación de Tutorías de los posgrados del IIESCA, se han realizado diversas actividades que es conveniente resumir a manera de conclusión:

- Se han asignado Tutores-Directores, por parte de los integrantes del Comité Académico, a los estudiantes de las maestrías del IIESCA en sus distintas zonas y modalidades.
- La comunicación de la designación se turnó mediante oficio de la Coordinación de Tutorías, tanto a tutorados, como a tutores-directores.
- Siguiendo con el programa de evaluación, se han recabado los formatos de opinión de tutores-directores, respecto a la actividad tutorial desempeñada en los dos posgrados del IIESCA, al término del primero y segundo semestres del año 2008. Así mismo, se recabaron los formatos de opinión con respecto a la relación con sus respectivos tutores por parte de los estudiantes de los dos posgrados que ofreció el IIESCA, durante 2008.
- De acuerdo con los resultados obtenidos y su evaluación, ha sido necesario ajustar las fechas de designación de tutores al primer mes del inicio de los posgrados ofrecidos por el Instituto, ya que se consideró que con el esfuerzo comprometido de los académicos y de los estudiantes desde su ingreso al programa, se puede mejorar el desarrollo de los mismos.
- Como un resultado del programa de tutorías en la tabla 1 se muestra la proporción de titulados para el plan de estudios 2000 de la Maestría en Ciencias Administrativas en siete de sus generaciones:

Tabla 1. Porcentaje de titulados de la Maestría en Ciencias Administrativas

Generación	Egresados	Titulados	Porcentaje
1	25	25	100%
2	23	14	61%
3	26	20	77%
4	25	11	44%
5	24	18	75%
6	11	3	27%
7	6	2	33%
Total	140	93	66%

Fuente: archivos del IIESCA.

Por lo antes mencionado, se puede decir que se han iniciado algunas mejoras en la relación estudiante-tutor y el correspondiente asesoramiento para que se eleve el índice de eficiencia terminal de los posgrados. Pero todavía se necesita motivar la participación en el proceso de evaluación periódica de la actividad tutorial, para lo cual la comunicación entre los diversos actores académicos y los estudiantes es fundamental, para mejorarla y lograr los objetivos que se ha impuesto el Programa Institucional de Tutorías del IIESCA.

REFERENCIAS

Martínez González Adrián et al. (2005): Perfil de Competencias del tutor de posgrado de la UNAM. México.

Reglamento General de Posgrado de la UV. (2003).

Reglamento General del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. (2007).

Ysunsu Breña Marisa y Sofía de la Mora Campos (2006): La Tutoría, incorporación del estudiante al medio universitario, UAM –Xochimilco. México.

Universidad Veracruzana (2003). Reglamento General de Estudios de Posgrado.