

La tutoría académica como herramienta de apoyo para la formación a nivel de posgrado. Caso de una entidad académica de la Universidad Veracruzana

María Guadalupe Marinero Uribe
Juan Manuel Ortiz García
Milagros Cano Flores

Resumen

A fin de lograr sus propósitos, la labor educativa ha requerido de diversas herramientas –hoy denominadas técnicas de la educación- orientadas a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este marco, la tutoría académica constituye una de las herramientas de significativa relevancia, cuya función se orienta a enriquecer la formación de los recursos humanos mediante el acompañamiento que se brinda al estudiante, sobre todo el universitario, durante su desarrollo escolar en la institución a la que pertenece. La importancia que se le adjudica, se debe a que del buen desempeño que de él se haga, depende en gran medida el cumplimiento de las expectativas del estudiante tanto como de los objetivos institucionales de la entidad educativa, y de la sociedad en general. El presente documento expone los resultados de una investigación diagnóstica que respecto a la práctica tutorial a nivel de posgrado, se realizó en una entidad académica de la Universidad Veracruzana.

Palabras clave: educación, tutoría académica, formación de recursos humanos.

Introducción

La formación de recursos humanos se constituye como una tarea fundamental que implica tanto el adecuado desarrollo de las personas que intentan integrarse profesionalmente al mercado laboral, como la satisfacción de necesidades relacionadas con el perfil requerido por los empleadores –ya sean privados o públicos-, para garantizar la calidad de la producción de sus bienes y/o servicios. Ante este reto, la

entidad educativa debe contemplar todas las posibilidades para contribuir de la mejor manera al cumplimiento de las expectativas de sus estudiantes y de las organizaciones de su entorno. En este sentido, es necesario considerar todas las herramientas que posibiliten una mejor formación profesional.

En la actualidad, y con base en el desarrollo del pensamiento educativo, se han constituido diversas técnicas orientadas a facilitar los procesos de enseñanza-aprendizaje para todos los niveles educativos. Entre estas herramientas la tutoría académica ha venido a ser, en las últimas décadas, un factor de importancia en el desarrollo académico de los estudiantes de nivel superior.

Conocido es el hecho de que en la actualidad no basta con el buen ejercicio de la función docente, sino que la formación integral del estudiante requiere de un adecuado acompañamiento de los aspectos académicos tanto como de los administrativos, para lo cual se debe contemplar un sistema eficiente que involucre acciones orientadas a planificar el proceso académico estableciendo objetivos y metas a lograr, y determinando las estrategias necesarias para tal fin; de organización de estructuras con la consecuente determinación de jerarquías, procedimientos y normas de actuación, sistemas y canales comunicativos, y recursos disponibles; de una eficiente orientación de los esfuerzos y competencias de los colaboradores; y de un adecuado seguimiento de las acciones emprendidas para garantizar, en la medida de lo posible, el logro de los propósitos establecidos.

Es un hecho que los procesos educativos a cualquier nivel contribuyen al desarrollo de las personas, y por ende, al de la sociedad donde las mismas se encuentran inmersas, por lo que con ello se establece una de las premisas básicas que deben ser consideradas por las diversas Instituciones de Educación Superior del mundo, a fin de cumplir su misión social.

Al respecto, en la Declaración de Bolonia de 1999 (Montserrat, Gisbert y Cela, 2006), el Espacio Europeo de Educación Superior determinó la necesidad de promover una

convergencia entre los diferentes sistemas de educación superior europeos, y facilitar con ello la integración de los estudiantes a un mercado laboral sin fronteras, ofreciéndoles con ello un marco más atractivo. Con ello se planteó una nueva realidad universitaria que atendiera la creciente movilidad de los estudiantes y de las políticas de participación, así como al aumento de heterogeneidad de sus perfiles, proponiendo un cambio de paradigma educativo donde el alumno pasa a ser el centro del proceso de aprendizaje –ahora activo-, orientado a un perfil profesional basado en las competencias enmarcadas en los cuatro ejes de la educación (saber, saber hacer, saber estar y saber ser), para lo cual se requiere un sistema de orientación, seguimiento y evaluación como elementos fundamentales garantes de la calidad educativa.

Es en este marco donde la tutoría académica adquiere un rol relevante, asumiendo la responsabilidad de contribuir al éxito de los estudiantes en el logro de sus metas académicas, personales y profesionales, proporcionándoles las herramientas y ayuda necesarias desde su integración al contexto universitario hasta la maduración de su proyecto personal y profesional, sin desatender el acompañamiento de la tarea académica cotidiana, ni la orientación en la resolución de problemas relacionados con su trayectoria académica en el contexto escolar.

Para incrementar con calidad la eficiencia terminal de un programa académico y cumplir con su misión social, cualquier Institución de Educación Superior, no sólo debe contar con estructuras, procesos y capacidades humanas, sino que es necesario además plantear estrategias de enseñanza aprendizaje que permitan enriquecer el desarrollo de competencias de los estudiantes, lo que requiere del pleno compromiso de todos los actores educativos involucrados en el proceso.

En este sentido, se precisa de una relación estrecha de estos actores a favor del diseño, implementación y evaluación de técnicas de enseñanza y formas de aprendizaje. A este respecto, la tutoría a nivel de licenciatura ha demostrado ser una

estrategia de seguimiento y acompañamiento del estudiante, que favorece este proceso orientando su actividad académica hacia el logro de los objetivos establecidos.

Considerando lo antes expuesto, esta actividad académica conlleva una función que posibilita el conocimiento integral del estudiante contemplando tanto sus procesos de aprendizaje como sus fortalezas emocionales, físicas y cognitivas, además de sus limitaciones, a fin de contribuir a través del acompañamiento a fortalecer las primeras y orientar las acciones para corregir las segundas. Ello trae consigo posibilidades de apoyo escolar en beneficio de la formación de recursos humanos aptos para el progreso social, y como consecuencia, del desarrollo de la institución donde se encuentre inscrito, con el necesario desarrollo social.

No obstante las bondades de esta actividad académica, todavía existen diversas condiciones que obstaculizan la implementación de la estrategia educativa aducida, y que pueden ser visualizadas como áreas de oportunidad para mejorar las condiciones existentes. Esta situación dio oportunidad de realizar el estudio cuyos resultados aquí se exponen.

Se conoce que a la fecha en la Universidad Veracruzana, y en el marco del Modelo Educativo Integral Flexible (MEIF) por ella implementado a finales de los años 90, la tutoría académica se contempla como una de las actividades de relevancia en apoyo a la formación del estudiante de grado; sin embargo, y a la fecha de redacción de este documento, ello no ha tenido la misma trascendencia a nivel de posgrado.

En este nivel, su desarrollo ha ocurrido de forma progresiva; fue a finales del año 2010, cuando en el Estatuto del Personal Académico de esta Casa de Estudios y en su Reglamento General de Estudios de Posgrado, se definieron de manera formal para su implementación las figuras de Tutor, Director de Tesis y Asesor, situación que para inicios del 2011 se hizo del conocimiento a la comunidad universitaria correspondiente, a través de la página de la red institucional. Posteriormente para finales del 2012, se

proponen modificaciones en el Estatuto General de esta Casa de Estudios, permitiendo una congruencia respecto al quehacer de la tutoría.

No obstante los esfuerzos realizados tanto a nivel general de la institución, como a los particulares de cada entidad académica, a la fecha de la realización de esta investigación no se tenía información sobre la forma de ejercer esta actividad en las entidades que ofertaban estudios de posgrado, ni de la correspondencia de ésta con la normatividad universitaria establecida. El caso que nos ocupa, la actividad tutorial en un instituto de investigaciones de esta Casa de Estudios, no fue la excepción.

Ante ello, y para fines de la investigación realizada, se consideró establecer la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe correspondencia entre el ejercicio de la tutoría en un instituto de investigaciones de la Universidad Veracruzana y los lineamientos institucionales de esta Casa de Estudios?

Toda vez que el estudio realizado se orientó sólo a describir la situación, que acorde a los lineamientos universitarios debe prevalecer en el ejercicio de la tutoría, y a partir de ello hacer la comparación con lo que con base en la opinión de los encuestados ocurre en la entidad académica en estudio, no se consideró necesario proponer una hipótesis de trabajo.

Tomando en cuenta la pregunta de investigación, se plantearon los siguientes objetivos de investigación:

General:

Describir el estado de correspondencia entre la actividad tutorial practicada en el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA), y la normatividad institucional de la Universidad Veracruzana.

Particulares:

- Referir los elementos de la normatividad institucional de la tutoría a nivel de posgrado en la Universidad Veracruzana.
- Describir el ejercicio de la tutoría en la entidad académica en estudio.
- Identificar los aspectos susceptibles de mejora.
- Realizar las recomendaciones que se estimen pertinentes.
- En su caso, contribuir al fortalecimiento de gestión de la tutoría en la entidad estudiada.

Aun cuando por las razones antes expuestas no se estableció una hipótesis de trabajo, se tomaron en cuenta para integrar los instrumentos de recolección de datos, las siguientes variables:

- *Lineamientos institucionales.* Para el caso que nos ocupa, se consideró la normatividad que rige la vida académica de la Universidad Veracruzana.
- *Práctica tutorial.* Proceso formativo de carácter integral, basado en la orientación y seguimiento por parte del profesor, encaminado a potenciar el desarrollo de aprendizajes significativos en el estudiante, y con ello, las competencias necesarias para permitirle el logro de sus metas personales y profesionales.
- *Gestión de la tutoría.* Entendida como la acción administrativa que en el marco de una normatividad, facilita la función tutorial.

Desarrollo Metodológico

Dada la característica del objeto de estudio de la investigación realizada, la población en estudio estuvo integrada por dos grupos de sujetos. El primero, correspondió a los estudiantes inscritos durante los años 2009 al 2012 en los programas de Maestría ofertados por el Instituto en estudio; es necesario aclarar que algunos de ellos al momento de la investigación, ya habían egresado; y el segundo grupo estuvo integrado por 23 investigadores del mismo Instituto en cuyas responsabilidades académicas se encuentra la función tutorial, y nueve académicos de otras entidades de la misma universidad, cuya función tutorial se desarrolla en programas de posgrado.

Para el primer caso, el número de alumnos de acuerdo a los datos consignados en documentos oficiales de ese Instituto, ascendió a la cantidad de 83 estudiantes tanto de género masculino como femenino. La distribución por programa académico se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1

Distribución de estudiantes por programa académico.

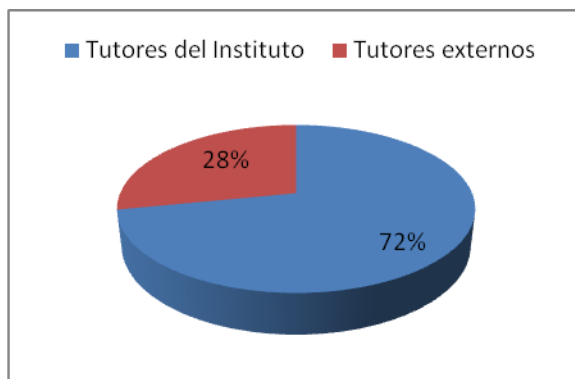
Programa Académico	Generación	Número de Estudiantes
Maestría en Gestión de Organizaciones	2010-2012	9
	2011-2013	6
	2012-2014	1
Maestría en Contabilidad y Gestión Gubernamental	2010-2012	10
	2011-2013	11
Maestría en Ciencias Administrativas	2009-2011 (San Andrés)	12
	2009-2011 (Xalapa)	21
	2011-2013 (Xalapa)	13
Total		83

Fuente: elaboración propia, con base en información oficial.

Para el caso de los tutores, la distribución porcentual es la que a continuación se presenta:

Gráfica N° 1

Distribución porcentual de investigadores que ejercieron la función tutorial en el Instituto analizado.



Fuente: elaboración propia, con base en información oficial.

Para el primer grupo, considerando el número de estudiantes contemplados en la población sujeto de estudio, se decidió realizar un muestreo. El procedimiento que corresponde contempló dos momentos: en el primero, se determinaron las unidades de análisis, para lo cual se utilizó la fórmula para poblaciones finitas que a continuación se indica:

$$n = \frac{Z^2 (p q) N}{e^2 (N - 1) + Z^2 (p q)}$$

Dónde:

Término	Para el caso que nos ocupa
n= Tamaño de la muestra	A determinar
N= Tamaño de la población	83
Z= Nivel de Confianza	95%
e= Error muestral	9%
p y q= Niveles de variación	50%

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (.5 \times .5) 83}{(.09)^2 (83 - 1) + (1.96)^2 (.5 \times .5)} = 50 \text{ Unidades de análisis}$$

Como segundo momento se eligieron las unidades de análisis, considerando un muestreo aleatorio simple estratificado. A continuación, se muestra el procedimiento que correspondió.

- a) Se determinaron las proporciones por cada uno de los programas académicos, resultando lo siguiente:

Cuadro N° 2

Distribución porcentual por programa académico.

Programa Académico	Número de Estudiantes	Proporción
Maestría en Gestión de Organizaciones	16	19.28
Maestría en Contabilidad y Gestión Gubernamental	21	25.30
Maestría en Ciencias Administrativas	46	55.42
Total	83	100%

Fuente: elaboración propia, con base en datos oficiales registrados en el IIESCA

- b) Se determinó, de acuerdo a esta proporción, el número de unidades de análisis por cada programa académico. El resultado fue el siguiente:

Cuadro N° 3

Distribución porcentual general de unidades de análisis por programa académico.

Programa Académico	Proporción	N° de estudiantes a encuestar
Maestría en Gestión de Organizaciones	19.28%	9
Maestría en Contabilidad y Gestión Gubernamental	25.30%	13
Maestría en Ciencias Administrativas	55.42%	28
Total	100%	50

Fuente: elaboración propia.

- c) A continuación, se hizo lo propio al interior de cada uno de dichos programas, obteniendo los resultados que en seguida se presentan:

Cuadro N° 4

Distribución porcentual de unidades de análisis de la Maestría en Gestión de Organizaciones.

Programa	Generación	N° de estudiantes por generación	Proporción	N° de estudiantes a encuestar
Maestría en Gestión de Organizaciones	2010-2012	9	56.25%	5
	2011-1013	6	37.50%	3
	2012-2014	1	6.25%	1
Total		16	100%	9

Fuente: elaboración propia.

Cuadro N° 5

Distribución porcentual de unidades de análisis de la Maestría en Contabilidad y Gestión Gubernamental.

Programa	Generación	N° de estudiantes por generación	Proporción	N° de estudiantes a encuestar
Maestría en Contabilidad y Gestión Gubernamental	2010-2012	10	47.62%	6
	2011-1013	11	52.38%	7
Total		21	100%	13

Fuente: elaboración propia.

Cuadro N° 6

Distribución porcentual de unidades de análisis de la Maestría en Ciencias Administrativas.

Programa	Generación	N° de estudiantes por generación	Proporción	N° de estudiantes a encuestar
Maestría en Ciencias Administrativas	2009-2011 (San Andrés Tuxtla)	12	26.09%	7
	2009-2011 (Xalapa)	21	45.65%	13
	2011-2013	13	28.26%	8
Total		46	100%	28

Fuente: elaboración propia.

- d) Se procedió a elegir aleatoriamente a las unidades de análisis, acorde al tamaño de la muestra resultante.

Determinado el número de estudiantes a encuestar por programa académico, el siguiente paso fue elegir las técnicas para recabar los datos que se estimaron pertinentes, y a diseñar y probar los instrumentos de recolección y a determinar la forma de hacerlo.

A fin de recabar la información en cuestión, y considerando las fuentes de información disponibles, se determinó que las técnicas de recolección de datos fuesen el análisis documental, la entrevista y la encuesta.

La primera, con el propósito de conocer los aspectos relacionados con la normatividad de la tutoría en la Universidad Veracruzana; la segunda, orientada a conocer el punto de vista que respecto a la tutoría, tenían dos autoridades de esta Casa de Estudios, relacionadas directamente con la acción tutorial a nivel de posgrado, y la tercera, dirigida a los estudiantes y egresados de los tres programas académicos que ofrece el Instituto, así como a los tutores internos y externos a esta entidad académica, para conocer su opinión respecto a la actividad tutorial allí desarrollada. Los instrumentos, fueron: la ficha de registro, la guía de entrevista y el cuestionario, respectivamente.

En cuanto a la tipología del estudio y considerando la aproximación a una taxonomía de tipos de investigación propuesta por Ortiz y Escudero (2006), se tipificó la investigación de la siguiente manera:

Cuadro N° 7
Tipificación de la investigación.

Esquema de investigación:	Breve descripción:
Aplicada	La investigación se orientó a contribuir a la solución de un problema específico relacionado con la tutoría académica a nivel de posgrado.
Documental	Para fines del estudio, se recurrió a la consulta de documentos oficiales tanto de la Institución como de la entidad educativa investigada.
De campo e "in situ"	Además de la indagación documental, se requirió conocer los puntos de vista de los sujetos de estudio, lo cual implicó asistir al lugar donde ocurre el fenómeno en estudio.
No experimental o ex-post-facto	Dada la naturaleza descriptiva del estudio, no se requirió la realización de experimento alguno, sólo la observación de la situación una vez ocurrido el fenómeno. De acuerdo a su dimensión temporal, se trató de un estudio transversal ya que los datos se recabaron en un solo momento.
Descriptivo	Se trató de especificar el conjunto de propiedades, características y rasgos del fenómeno analizado.
Cuantitativo	Dado que se midieron las características del fenómeno en estudio.
Cualitativo	Toda vez que se trató de conocer e interpretar las opiniones que sobre el fenómeno de la tutoría, tuvieron los sujetos de estudio.

Fuente: elaboración propia con base en la propuesta de Ortiz y Escudero (2006).

Resultados

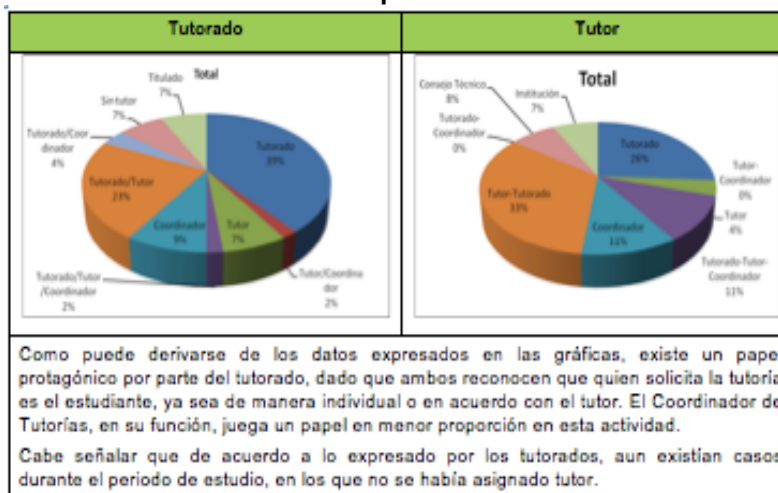
Analizados los datos recabados, se logró conocer lo siguiente:

1. Existe una formalidad de la tutoría en esta Casa de Estudios, situación que se manifiesta en la reglamentación universitaria vigente, orientada originalmente al nivel de licenciatura.
2. Acorde a lo expresado por las dos autoridades entrevistadas, la función tutorial es de relevancia en la formación profesional del estudiante, sobre todo en cuanto al acompañamiento académico y administrativo orientado al logro de sus objetivos y de su grado académico.
3. No obstante este concepto, a la fecha y pese a los esfuerzos hasta hoy realizados, falta una sistematización de la tutoría a nivel de posgrado; si bien existen avances en la reglamentación y en la implementación por entidad académica -el IIESCA es un ejemplo de ello-, no hay un seguimiento institucional generalizado.
4. Respecto a lo que ocurre en el Instituto estudiado, es de destacar, con base en lo antes comentado, que acorde a las opiniones de los encuestados, existen áreas de oportunidad susceptibles de mejora, como se indican en las los gráficos más representativos y posteriormente de manera general en los aspectos a considerar.

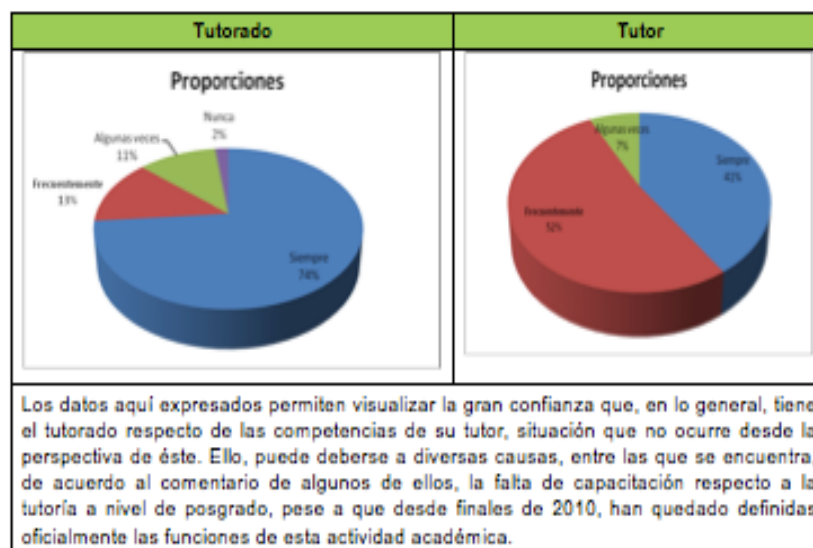
Gráficos:

Gráficas comparativas 1.

Actor educativo que solicita la tutoría



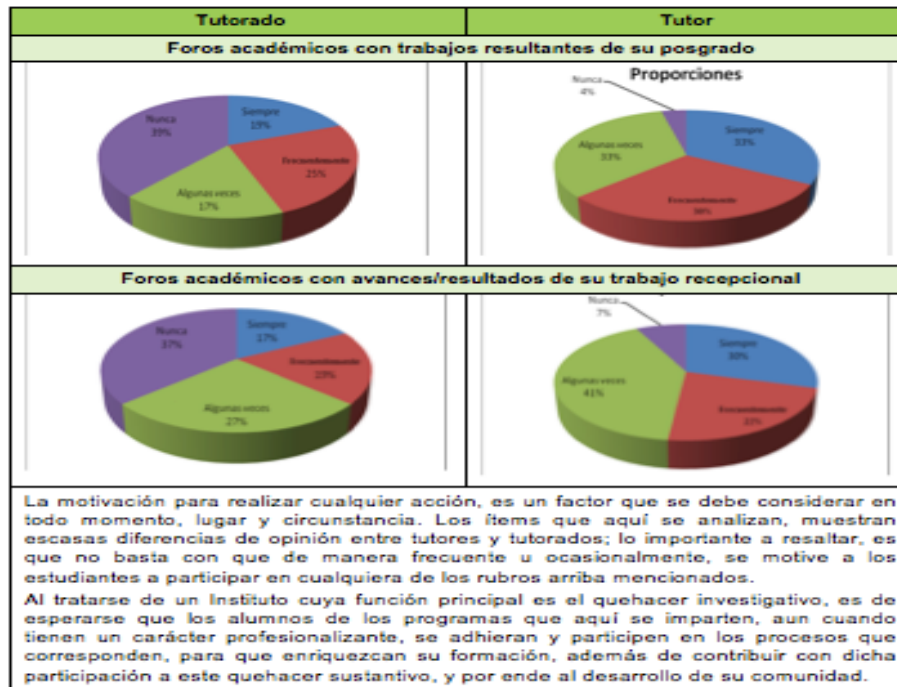
Gráficas comparativas 2.
Opinión sobre la contribución de la tutoría, al decremento de los índices de deserción y reprobación



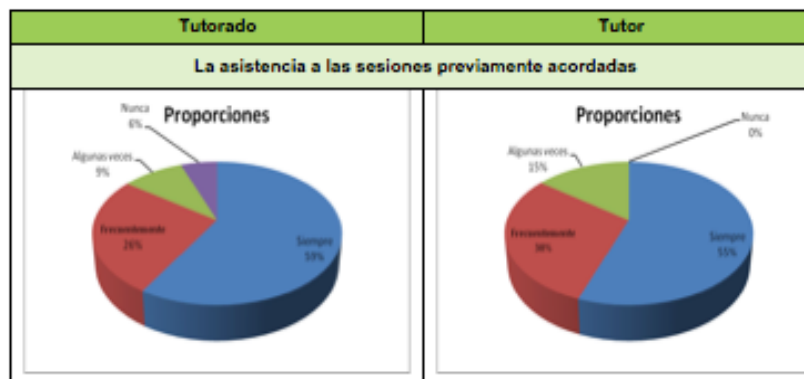
Gráficas comparativas 3.
Opinión sobre la existencia de competencias del tutor, para realizar la tutoría

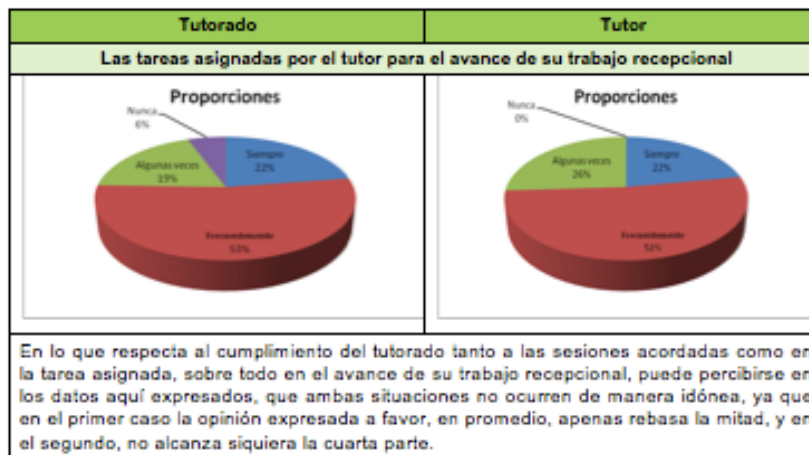


Gráficas comparativas 4.
Motivación al tutorado por parte del tutor para participar en:



Gráficas comparativas 5.
Cumplimiento del tutorado con respecto a:





Aspectos a considerar:

- Apego de la acción tutorial a los lineamientos del Programa Institucional de Tutorías del IIESCA;
- Contribución, a través de la tutoría, al decremento de los índices de deserción y reprobación;
- Reforzamiento de la perspectiva del tutor en cuanto a sus competencias para realizar la tutoría y a su contribución a la obtención del grado de maestría del estudiante, a partir de la tutoría otorgada;
- Contacto permanente y formal entre el tutorado y el tutor-director;
- Contribución de la tutoría al desarrollo integral y compromiso social del tutorado;
- Responsabilidades asignadas al tutorado, en correspondencia con la responsabilidad del tutor respecto al diagnóstico previo del estudiante y la realización del programa individual de tutorías;
- Extender la acción tutorial, al acompañamiento general de aspectos tanto académicos como administrativos;
- Elaborar bitácoras que permitan el monitoreo por parte del tutor y de la Institución, integrando un trabajo conjunto con el estudiante para evaluar los avances en su formación profesional.

- Motivar a los tutorados a participar en investigaciones y foros académicos, con trabajos resultantes de las experiencias educativas y de su trabajo recepcional, así como a participar en las investigaciones que realicen sus tutores.
- Relacionar los trabajos académicos del tutorado con las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) del Instituto y orientar los contenidos de las Experiencias Educativas de los Programas Académicos que corresponden, al desarrollo del trabajo recepcional;
- Promover prácticas de campo e intercambios académicos;
- Mayor coordinación con asesores externos para adecuar los tiempos establecidos por el Instituto;
- Hacer mayor uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), como apoyo para el desarrollo de las tutorías;
- Establecer cursos de información sobre la función tutorial;
- Garantizar, hasta donde sea posible, la culminación del trabajo recepcional al término de los cursos del Programa de Posgrado;
- Establecer de manera coordinada, como parte del programa de la institución, periodos de tutorías para que de manera colaborativa se apoye al estudiante en el desarrollo y culminación de su trabajo recepcional.

Conclusiones

Los resultados muestran las condiciones en las que actualmente se encuentra la acción tutorial a nivel de posgrado en uno de los Institutos de Investigación de la Universidad Veracruzana. Sin haber generalizado la investigación a otras entidades que ofrezcan estudios a este nivel, se considera que algo similar puede ocurrir en ellas, lo cual da margen para la realización de otras investigaciones.

Considerando lo anterior, una de las acciones a seguir a nivel macro es la realización de una investigación que abarque todas las entidades de esta Universidad que ofrezcan estudios a nivel de posgrado y, acorde a los resultados, se pueda realizar una normatividad a aplicar, con el subsecuente seguimiento que de la acción tutorial sea necesario.

A nivel interno del Instituto investigado, deben ser considerados los hallazgos para realizar las mejoras que se estimen pertinentes.

Bibliografía

- Alcántara Santuario, A. (1990). *Consideraciones sobre la tutoría en la docencia universitaria*, en Perfiles Educativos, núms. 49-50, julio-diciembre, México, CISE-UNAM.
- Aldama García, Galindo (2006). *Práctica Docente para renovar el aprendizaje*. Editorial Esfinge. México.
- Altamira Rodríguez, A.A. (1997). *El análisis de las trayectorias escolares como herramienta de evaluación de la actividad académica universitaria: "Un modelo ad hoc para la Universidad Autónoma de Chiapas: el caso de la Escuela de Ingeniería Civil"*, Tesis de Maestría en Educación, Universidad Autónoma de Chiapas.
- ANUIES (2002). *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo*. Ed. ANUIES Distrito Federal, México.
- ANUIES (1999). *Indicadores y parámetros para el ingreso de instituciones de educación superior a la ANUIES. Disposiciones para su permanencia en la Asociación*. México, ANUIES, (Col. Documentos).
- ANUIES (1999). *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo*, documento aprobado en la XXX Sesión Ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES.
- Calderón Hernández, J. (1999). *La Tutoría Académica. Definición de Conceptos Fundamentales*. Universidad Veracruzana e Instituto Tecnológico de Veracruz.
- Chaín Revuelta, Ragueb y Concepción Ramírez Muro (1996). *Trayectorias escolares: un estudio sobre la eficiencia en educación superior*. Memorias del II Foro de evaluación, México, CONAEVA.
- Cortés, M. T., P. I. et al. (1997), *El papel del profesor-tutor dentro de los grupos de alta exigencia académica en la Facultad de Medicina de la UNAM. Experiencias de profesores y alumnos*. Ponencia presentada en el III Congreso Nacional de Investigación, COMIE, en Documento de lecturas para la tutoría académica, Cuadernos de apoyo a la docencia para Sistema de Créditos, México, U. de G.
- De los Santos Q., R. (1990), *La educación y los sistemas tutoriales*. Revista DIDAC, núm. 17, México, Universidad Iberoamericana, México.

- De los Santos, V. E. (1993). *La deserción: Causalidades. Eficiencia Terminal y Calidad Académica en las IES, México*. Universidad de Guadalajara, México.
- Díaz de Cossío, R. (1998). *Los desafíos de la educación superior mexicana*. Revista de la Educación Superior, núm. 106, abril-junio, México, ANUIES.
- Fernández Juárez, P. y A. Gómez B (2001). *Programa de Tutoría Universitaria*. México, Facultad de Educación, Universidad Anáhuac, documento fotocopiado, s/p, s/f.
- Flores, A. (1981), *Políticas del Desarrollo del Posgrado, en: El desarrollo del Posgrado en la Educación Superior*, México. ANUIES-SEP.
- Garritz Ruiz, A. y M. López Avalos (1989). *Tutoría, el Perfil del docente en el Posgrado*. Revista OMNIA, núm. 17, diciembre 1989, México, Coordinación General de Estudios de Posgrado, UNAM.
- Latapí Sarre, P. (1988). *La enseñanza tutorial: Elementos para una propuesta orientada a elevar la calidad*. Revista de la Educación Superior, núm. 68, octubre-diciembre, México, ANUIES.
- Martínez Rizo, F. (1989). *Diseño de investigación para el estudio de la deserción. Enfoque cuantitativo transversal*, en Trayectoria escolar en la educación superior, México, CONPES-ANUIES.
- Simon, H. A. (1979). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Ed. Aguilar. Buenos Aires.
- Reglamentación Universitaria. Universidad Veracruzana.

Páginas web:

- Álvarez Gómez, Francisco Nicolás (2007). *Integración individuo-organización*. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica, Universidad Autónoma de Nuevo León Monterrey, México, Ciencia UANL, julio-septiembre, año/vol. X, número 003, pp. 240-247. Recuperado el 23 de marzo del 2010 del sitio Web <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=40210302>
- Salas Madriz, Flora Eugenia (2003). *Administración educativa y su fundamentación epistemológica*. Universidad de Costa Rica. Red de Revistas Científicas de

América Latina y el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica,
Educación, año /vol. 27, número 001, pp. 9-16 Recuperado el 24 de marzo del
2010 del sitio
Web<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=40210302>
Universidad Veracruzana <http://.uv.mx/>