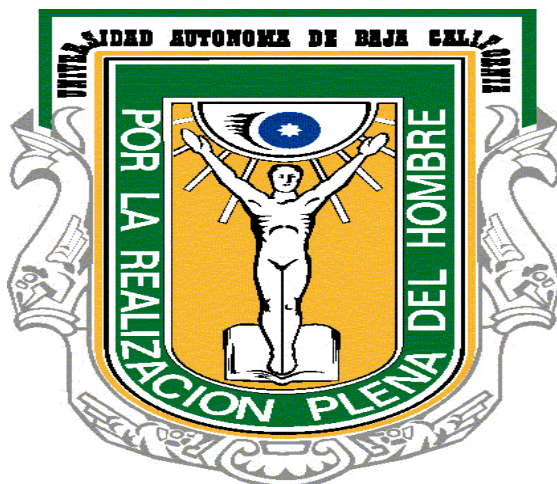


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE RESULTADOS EN
EL POSGRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS”.**

PRESENTA

MARTIN FRANCISCO MONTAÑO HERNÁNDEZ

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DE TESIS:

DRA. KARLA EMILIA CERVANTES COLLADO

MEXICALI, B.C.

MAYO de 2011.

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de Estudio de Caso: _____

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.- _____
Sinodal

2.- _____
Sinodal

Dedicatoria

Dedico esta Maestría en Administración a mis queridos padres, Martin y Rosario, por ser mi sostén y apoyo en mis esfuerzos de superación personal y académica. Porque gracias a ellos he tenido el ejemplo de que es el esfuerzo y el estudio continuo lo que enaltece a la persona.

A mis hermanos, Zinnia y Adolfo, con los que llevo un compromiso eterno de cariño y amistad, con los que tengo la gran responsabilidad mostrarles el camino pero que con todo el gusto del mundo lo llevo a cabo.

A mi Tata y Nana: David y Evelia.

A mi Abuelo y Abuela: Carlos y Conchita.

Simplemente por todo lo que son y significan en mi vida.

Y a ese barbón omnipresente que aunque a veces tenemos nuestras discrepancias y diferencias, Él sabe que lo amo y Yo sé que El me ama.

Agradecimientos

Deseo expresar mis más sinceras muestras de agradecimiento:

A toda mi familia, por su amor, paciencia, comprensión y motivación, por creer y confiar siempre en mí, sin ellos hubiese sido imposible lograr terminar estos estudios.

A la Universidad Autónoma de Baja California, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas.

A mis maestros, por sus consejos y por compartir desinteresadamente sus amplios conocimientos y experiencia.

A mis compañeros y compañeras de clases, por el apoyo y motivación que de ellos he recibido y por todo lo que nos tocó vivir juntos.

A mi directora de Caso de Estudio; Dra. Karla Cervantes Collado, al Dr. Manuel Ibarra Cisneros y a la Lic. Alma Estela Bernal.

Resumen

En los últimos veinte años, como parte de las transformaciones mundiales, México ha entrado en un proceso de cambios. Baste decir que los modelos de la organización política y económica actual están lejos de los que predominaron hasta la década de los ochenta. Esto ha impactado el sector educativo y ha modificado la fisonomía de la educación superior (Mireles, 2008). Dentro de este proceso de globalización en el que nos encontramos actualmente, es indispensable que las instituciones educativas cuenten con herramientas que les permitan conocer la situación de los procesos que las integran. Acorde con Barojas y Malo (1982), puede sugerirse que la evaluación es indispensable no sólo para detectar las causas de algunas deficiencias, sino además para establecer los logros requeridos en todo proceso de retroalimentación conectado con la educación. Actualmente la maestría en administración no cuenta con un programa de gestión de resultados e indicadores que nos muestren el estado real del programa, pero al cambiar esta situación se dará un incremento en la investigación práctica debido a que al aplicar este caso de estudio, el personal de posgrado tendría conocimiento de cómo se encuentra en programa, que es lo que se ha hecho correctamente y que es lo que se puede mejorar. En el presente caso de estudio se utilizó la metodología cualitativa a través del método deductivo – inductivo. Tareas encaminadas al fortalecimiento de los mecanismos de difusión, la participación de estudiantes en eventos académicos, el programa de tutorías y la vinculación con el sector productivo, deberán ser implementadas al corto plazo. Además y como actividad a atender de manera prioritaria se encuentra el bajo porcentaje de alumnos graduados por cohorte generacional, ya que como el mismo CONACYT lo califica, se considera un elemento clave para evaluar la efectividad del programa. Al parecer las causas de la baja eficiencia terminal son variadas, incluyendo desde la alta carga laboral de los alumnos, como un cierto grado de confusión de la misma

planta docente respecto a las condiciones que debe guardar un estudio de caso en un programa profesionalizante y un trabajo de tesis en un programa por investigación. Una solución a ello pudiera ser el eliminar los créditos asignados al "Estudio de Caso", asignándolos a unidades de aprendizaje formales en las cuales se aborden las temáticas que en la actualidad le corresponden al trabajo terminal. Esta adecuación ya ha sido considerada en otros programas propios de nuestra universidad, tales como el Programa de Especialidad en Traducción e Interpretación, Especialidad en Prostodoncia, maestría en Ciencias de la Educación, Maestría en Comunicación, maestría en Docencia y Maestría en Ciencias de la Educación, proporcionando resultados favorables en cuanto a la mejora de este indicador. El objetivo del presente trabajo fue el resaltar la importancia de fortalecer los indicadores de gestión para la instrumentación y medición de resultados en la Maestría en Administración.

Tabla de Contenido

Introducción.....	1
Plataforma para la política de evaluación.....	2
Padrón de excelencia: Política para la Asignación de Financiamiento.....	4
Formulación del Problema.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Importancia del Estudio.....	9
Justificación.....	9
Hipótesis.....	10
Alcances y Limitaciones.....	10
Metodología.....	10
Descripción de Método.....	11
Marco Teórico.....	11
Programa de Gestión de Resultados.....	22
Resultados y Discusión.....	25
Conclusión.....	30
Bibliografía.....	32

Lista de Tablas

Tabla 1.....13

Tabla 2.....18

Introducción

En los últimos veinte años, como parte de las transformaciones mundiales, México ha entrado en un proceso de cambios. Baste decir que los modelos de la organización política y económica actual están lejos de los que predominaron hasta la década de los ochenta. Esto ha impactado el sector educativo y ha modificado la fisonomía de la educación superior (Mireles, 2008). Dentro de este proceso de globalización en el que nos encontramos actualmente, es indispensable que las instituciones educativas cuenten con herramientas que les permitan conocer la situación de los procesos que las integran.

En este escenario, en la década de los noventa se implantó una política de modernización que puso énfasis en la evaluación de la calidad, vinculada a la distribución de recursos financieros adicionales. El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) entró entonces en escena como el principal encargado de dictar los criterios y mecanismos de evaluación que desde entonces rigen al posgrado. Al paso del tiempo, los programas operados por el Consejo han tenido cambios importantes, (Mireles, 2008). Como resultado de la implementación de este tipo de políticas educativas, el número de programas de posgrado reconocidos por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del CONACYT, se ha incrementado de manera significativa a nivel nacional. En el Caso de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), este incremento significó el pasar de 3 programas reconocidos en el año de 2005 a 32 en el año de 2010.

Plataforma para la política de evaluación

Acorde con Mireles (2008), Los años ochenta representaron para México una severa crisis económica, producto de la caída de los precios del petróleo, las altas tasas de inflación, los elevados índices de desempleo y la recesión en el sector productivo; en consecuencia, las restricciones presupuestarias para el sector educativo se hicieron muy agudas. Frente a esta situación, el Estado concibió una política de repartición de recursos económicos complementarios que tomó como eje “la evaluación de la calidad” y se concretó en algunos programas gubernamentales que comenzaron a operar sin una definición clara de la noción de calidad:

- En 1984 se diseñó el Programa Nacional de Educación Superior (PRONAES). Se considera el primer instrumento destinado a canalizar recursos financieros complementarios para las universidades públicas ideadas para apoyar económicamente los proyectos que se adaptaran a una concepción todavía muy incipiente de calidad. Una lectura atenta de este Programa indica que, desde la perspectiva gubernamental, la calidad es producto de la adecuación de la educación superior a las necesidades de desarrollo del país, con todo lo amplio y vago de esta afirmación.
- El primer Programa de Fortalecimiento del Posgrado Nacional (PFPN), también creado en 1984, nació con el objetivo principal de mejorar la calidad, para lo cual ofreció apoyos financieros complementarios. Operó inicialmente sin mecanismos claros de asignación de los recursos económicos, lo que ocasionó que la demanda se elevara al grado de superar por mucho la oferta disponible. Para las instancias gubernamentales fue evidente que debía formularse un programa con criterios claros para la distribución del financiamiento.
- También en 1984 se realizó el Primer Diagnóstico Nacional de Posgrado. Con este diagnóstico se establecieron algunos elementos que, según la perspectiva oficial, hacen un posgrado de calidad: centrado en la investigación, profesores con producción científica, bibliotecas, laboratorios, estudiantes vinculados a proyectos

de investigación, eventos académicos, altos índices de graduación, vinculación con el sector productivo y definición de líneas de investigación, entre otros (Reséndiz y Barnés, 1987).

- En 1986, se propuso el Programa Integral de Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES), que estableció claramente la necesidad de instalar mecanismos de evaluación para medir la calidad y el uso eficiente de los recursos financieros.
- En continuidad con esta forma de operar, en 1988 el CONACYT llevó a cabo el Segundo Diagnóstico Nacional de Posgrado, que definió en general los procedimientos y criterios de evaluación: planta docente, alumnado, plan de estudios e infraestructura. A través de estos programas de gobierno, la demanda por la calidad comenzó a introducirse en el ámbito de la educación superior y el financiamiento se utilizó como un instrumento de control para exigir calidad, aun cuando ésta sólo se enunciara de manera vaga.

Acorde con Barojas y Malo (1982), puede sugerirse que la evaluación es indispensable no sólo para detectar las causas de algunas deficiencias, sino además para establecer los logros requeridos en todo proceso de retroalimentación conectado con la educación. Por medio de este proceso cíclico se requiere consolidar una plataforma de acción consistente con la proposición, ejecución y análisis de una serie de medidas cuyo fin es mejorar el posgrado. Ya sea que se utilice la evaluación para cuantificar un desarrollo, precisar un resultado o contrastar lo deseado con lo obtenido, entre los enfoques múltiples que pueden dársele a la evaluación misma es conveniente mencionar, sin orden de prioridad alguna, los siguientes:

- como elemento de juicio para aprobar o rechazar un financiamiento o asignar recursos;
- como requisito para ser aceptado o promovido como miembro de una asociación, institución o sistema;

- como información para precisar lo que se comprende o se ha realizado para mejorar la estructura y el funcionamiento de un sistema;
- como diagnóstico con el fin de analizar las causas de un fenómeno y valorar la manera de alterar algunos de sus efectos o consecuencias.

Padrón de excelencia: Política para la Asignación de Financiamiento

En el sexenio 1988-1994 el gobierno federal planteó un aumento de presupuesto para la educación superior y el sector científico y tecnológico bajo un nuevo esquema de financiamiento que, según la fórmula gubernamental, tomaría en cuenta los resultados en el nivel de calidad y la transparencia en el manejo de los recursos (Kent, 2002). De esta forma, se pusieron en marcha diversos mecanismos de evaluación y competencia con la noción de calidad al centro:

- En 1989 se instaló la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA). Esta tendencia se dio en todo el mundo. Países como Francia, Australia, Reino Unido, Dinamarca, España, Brasil y Chile crearon o renovaron – durante finales de la década de los ochenta y principios de los noventa– entidades especializadas en la evaluación de la calidad de la educación. El gobierno federal y las instituciones de educación superior (IES), cuyo objetivo fue establecer lineamientos y directrices de un sistema nacional de evaluación para este nivel educativo, así como formular propuestas de políticas y acciones para superar las deficiencias. Se establecieron tres mecanismos de evaluación para las IES: 1) evaluación institucional o autoevaluación, 2) evaluación de los subsistemas y 3) evaluación interinstitucional de programas a cargo de pares académicos (Mireles, 2008).
- El Fondo para Modernizar la Educación Superior (FOMES) se creó en 1990, como una fuente de recursos extraordinarios otorgados por la Secretaría de Educación Pública (SEP) a proyectos estratégicos, en busca de mejorar la calidad académica. De acuerdo con Arredondo (1995), este fondo operó con un esquema

parecido al del PRONAES, estableciendo líneas de acción prioritaria, en un esquema de oferta y demanda.

- A principios de la década también se aplicaron evaluaciones específicas, tales como la evaluación al personal académico. Respecto de este punto, conviene recordar que ésta se inició desde 1984 con la apertura del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). No obstante, en los años 90, algunas instituciones establecieron programas internos de estímulos al desempeño y la productividad.

- Bajo esta lógica se lanzó el Programa Nacional de Posgrado, que se constituyó en la propuesta esencial del gobierno para este nivel de estudios. En éste se establecieron los lineamientos y estrategias generales para la resolución de los problemas detectados y el establecimiento de mecanismos de evaluación de la calidad (SEP, 1991).

- Es así que, en 1991, se puso en marcha el Padrón de Programas de Posgrado de Excelencia a través del CONACYT, articulado por el eje de fortalecimiento de los programas de posgrado de calidad.

Los objetivos explícitos de este Padrón fueron: a) orientar a los estudiantes sobre las mejores opciones para realizar estudios de posgrado, b) otorgar becas a los estudiantes asociados a los posgrados de excelencia, c) identificar los programas de posgrado que deben ser fortalecidos para su mayor desarrollo, d) asegurar que los estudiantes que se forman, tanto en México como en el extranjero, lo hagan en los programas de la más alta calidad.

Es indiscutible que las oportunidades de desempeño laboral y de ejercicio profesional son mayores para aquella persona que tiene un posgrado, además, pudiendo ser mejor remunerada por su formación académica. Por eso esta razón, es clave que a la hora de elegir un programa de posgrado, se haga en relación con el proyecto de vida personal, profesional o laboral de tal manera que el estudio que se realice sea para fortalecer las competencias que ya se

poseen, crear nuevas virtudes o para lograr las aspiraciones intelectuales que se desean.

Dentro de la necesidad de contar con personas capacitadas para el trabajo, el nivel de posgrado está llamado a cumplir un papel de suma relevancia en la formación de profesionales de alta calificación. En el posgrado se dan las condiciones para problematizar la realidad y generar respuestas innovadoras que ayuden a implementar el conocimiento obtenido a favor de la sociedad.

En este sentido, la configuración y el contenido de las ocupaciones se han vuelto más complejos, los empleos requieren más conocimientos intelectuales y menos habilidades físicas, se ha enriquecido el contenido de los trabajadores y se han ampliado funciones desarrolladas por ellos, hoy en día la persona que quiera estar en un puesto laboral de mayor nivel debe de tener conocimiento en varias disciplinas y ser multifuncionales.

La formación de posgrado es una herramienta que permite a los profesionistas hacer frente a las demandas laborales con una mayor autonomía y efectividad. Mediante los posgrados se logra fortalecer y profundizar su formación de licenciatura, adquiriendo con ello mayor seguridad en temáticas específicas. Por lo tanto, la formación de posgrado ayuda a alcanzar un lugar de privilegio entre los postulantes para un puesto de trabajo, dándole de alguna manera una mayor empleabilidad.

Los estudiantes reconocen en los posgrados un soporte para aprender y aplicar conocimientos, como también, para crear nuevos. El argumento general hace referencia a la formación de posgrado como una herramienta que permite un mejor desenvolvimiento en el lugar de trabajo, pero al mismo tiempo, constituye una vía para la

búsqueda de nuevas oportunidades laborales. De este modo, los estudiantes encuentran en la formación de posgrado un instrumento para acceder a lugares preferenciales de la profesión, en un intento por diferenciarse en un mercado con sobreoferta de titulaciones.

Actualmente la Universidad Autónoma de Baja California cuenta con 46 programas de posgrado, dividiéndose en 13 especialidades, 21 maestrías y 12 doctorados que oferta en Mexicali, Tijuana y Ensenada. De estos programas 30 están reconocidos como de Alta Calidad por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) de CONACYT.

En el caso de interés de este estudio se encuentra el programa de Maestría en Administración que se ofrece conjuntamente por la Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali, la Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana, la Facultad de Turismo y mercadotecnia, Tijuana y la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada. Este programa empezó en el 2003 y en el 2006 entró al PNPC contando en su totalidad con 8 generaciones hasta el día de hoy.

Mediante el análisis del desempeño del programa de Maestría en Administración a través de 6 años se hará un diagnostico de su funcionamiento y se establecerán indicadores que evaluarán a dicho programa de maestría con la finalidad de proponer alternativas de mejora continua para el posgrado.

Formulación del Problema

El Programa de Maestría en Administración requiere una herramienta que le permita optimizar sus recursos y procesos, que ayude a conocer el desempeño de sus integrantes (personal docente, alumnos) y que le otorgue elementos de decisión para saber en qué situación se encuentra y las acciones que le permitan seguir avanzando en la dinámica de mejora continua.

Objetivo General

Resaltar la importancia de fortalecer los indicadores de gestión para la instrumentación y medición de resultados en la Maestría en Administración.

Objetivos Específicos

- Analizar el funcionamiento completo de la Maestría en Administración.
- Conocer las fortalezas y debilidades del programa.
- Optimizar las actividades dentro del programa (tutor-alumno, maestro-alumno, etc.)
- Obtener información objetiva del desempeño de todos los participantes involucrados en el proceso de Maestría en Administración y tomar las medidas pertinentes para mejorar dicho desempeño.

Importancia del Estudio

La importancia de este caso de estudio radica en proporcionar información del estado en que se encuentra la Maestría en Administración, a través del estudio de sus fortalezas y debilidades, la obtención de indicadores que nos permitan diagnosticar el funcionamiento del programa y la medición de resultados de las metas que se hayan propuesto, todo esto con el fin de incrementar la calidad de la Maestría en Administración y que este estudio sirva de base para los demás programas de posgrado que se ofertan en la facultad.

Justificación

Actualmente la maestría en administración no cuenta con un programa de gestión de resultados e indicadores que nos muestren el estado real del programa, pero al cambiar esta situación se dará un incremento en la investigación practica debido a que al aplicar este caso de estudio, el personal de posgrado tendría conocimiento de cómo se encuentra en programa, que es lo que se ha hecho correctamente y que es lo que se puede mejorar.

Este estudio tiene la utilidad de ayudar al desarrollo integral profesional de la planta docente de la facultad en el área de posgrado mediante el incremento de la calidad del programa, hacer que la investigación aplicada se incremente debido al mejoramiento de los procesos relacionados a la docencia e investigación que se realice en posgrado en la facultad de ciencias administrativas.

Hipótesis:

La implementación de estrategias en base al análisis de fortalezas y debilidades incrementará los indicadores de calidad de la Maestría en Administración.

Alcances y Limitaciones:

Con la finalidad de establecer una estrategia clara y eficiente para el análisis de programas de posgrado, se pretende tomar como referencia al programa de Maestría en Administración, buscando establecer las bases para posteriores análisis de otros programas de posgrado.

Metodología

En el caso de estudio se utilizara la metodología cualitativa a través del método deductivo – inductivo.

Justificación: porque se recabará toda la información disponible en relación a la condición que guarda actualmente el programa de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California. En base a ella se realizará su análisis en relación a las variables de estudio. Las etapas a seguir se describen a continuación: primeramente se recabará la información documental que oficialmente se encuentre disponible

sobre el tema. Posteriormente se organizará la información en relación a cada una de las variables del estudio para posteriormente analizarla y finalmente emitir los resultados y conclusiones que de ello emanen.

Descripción del método: la recopilación de la información se basará principalmente en la consulta de las bases de datos que sobre el programa se tengan en diferentes fuentes tales como la propia coordinación del programa, la coordinación de posgrado e investigación de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) y los archivos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Para ahondar la información referente a esta etapa se considerará la implementación de entrevistas tanto a académicos, directivos, alumnos y exalumnos relacionados con el programa, tomándose para ello una muestra representativa (3% al 5%) de cada uno de los grupos antes señalados.

Una vez organizada la información obtenida tanto de las bases de datos como mediante las entrevistas, se analizará y se relacionará con las variables de estudio respectivas. Al mismo tiempo, se analizará la información tomando como referencia los indicadores de calidad que para el caso considera el CONACYT. Por último y en base al análisis de las fortalezas y debilidades obtenido se emitirán los resultados, recomendaciones y conclusiones respectivas.

Marco Teórico

El contexto del programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), se contempla que la sociedad del conocimiento se caracteriza por el avance de las tecnologías de la información y la comunicación, la digitalización, la genética con sus repercusiones en los órdenes jurídico y moral, la biotecnología, los nuevos materiales, la micro tecnología, la nano tecnología, al igual que de la emergencia de otros senderos del conocimiento y la tecnología que presionaran hacia nuevos ajustes económicos, sociales y culturales. Además, se está ante una nueva competencia internacional que conlleva el riesgo de ampliar la brecha digital entre países y regiones, y que el acceso al conocimiento sea inequitativo.

En esta circunstancia, México enfrenta retos como los siguientes:

1. Capitalizar los esfuerzos y avances logrados por la comunidad científica, tecnológica y humanística, para situarlos en una dirección pertinente a las nuevas tareas
2. Posicionar a México en materia de investigación y desarrollo, en el nivel que le corresponde según su peso económico, a la altura de los países emergentes más dinámicos y en consonancia con los derroteros internacionales.
3. Lograr que el conocimiento y la innovación sean valorados socialmente y amplifiquen su contribución al desarrollo integral, al mejoramiento de la calidad de vida y al fortalecimiento de la competitividad.
4. Establecer estrategias para participar en la revolución del conocimiento y la innovación, aprovechar sus ventajas, valorizar socialmente sus aportaciones y desempeñarse con criterios, referencias, niveles de calidad y colaboraciones internacionales.
5. Establecer criterios para impulsar la formación-investigación-innovación, para favorecer el trabajo transdisciplinario y en equipo, la actualización de las agendas de investigación, la transferencia del conocimiento y su valoración social, al igual que para diversificar las fuentes de financiamiento e incorporar la dimensión empresarial en la gestión del conocimiento.

En este contexto, el PNPC se propone fomentar el desarrollo del conocimiento, impulsar su transferencia social, favorecer su reconocimiento social y estimular la vinculación con los sectores de la sociedad mediante la formación de recursos humanos de alto nivel.

La formación de recursos humanos en la investigación y para el trabajo profesional, es una estrategia pertinente para participaren la revolución del conocimiento y en la era de la digitalización, y para disponer del capital humano que el país requiere para transitar exitosamente en el siglo XXI.

El PNPC incluye criterios internacionales en la formación de recursos humanos, y pretende impulsar la cooperación de las instituciones de educación superior y centros de investigación, el fortalecimiento de redes del conocimiento, la internacionalización de las actividades académicas y las evaluaciones rigurosas de los programas.

Tabla1. Políticas del Programa Nacional de Posgrados de Calidad 2007 – 2012.

Políticas	Objetivo estratégico	Líneas de acción
1 Consolidar el posgrado nacional de buena calidad.	Establecer capacidad sustentable, con proyección a largo plazo, a partir de una visión nacional integral.	Formar investigadores que respondan a necesidades y demandas prioritarias de la sociedad. ☐ Preparar profesionales especializados para la transferencia y aplicación del conocimiento. ☐ Establecer programas que fomenten la formación-investigación-innovación en áreas estratégicas.
2 Incrementar la calidad y pertinencia del posgrado nacional.	Alcanzar niveles de calidad y de reconocimiento comparables con los de las mejores instituciones del mundo.	Impulsar la realización de planes estratégicos institucionales de los programas de posgrado. ☐ Establecer sistemas que garanticen la calidad de los programas que integran el PNPC para asegurar su permanencia. ☐ Facilitar la movilidad de estudiantes, profesores o investigadores entre programas de

		calidad, nacionales o en el exterior. ☐ Perfilar el papel de posgrados a distancia en el contexto del PNPC y, en su caso, proponer criterios para su incorporación.
3 Promover la internacionalización del posgrado y la cooperación interinstitucional	Multiplicar la capacidad de formación investigación innovación de las instituciones del país operando en conjunto y en alianzas con otras instituciones del extranjero.	Estimular la creación de programas compartidos, tanto dentro del país como en alianza con instituciones de otros países. ☐ Impulsar la integración de redes temáticas nacionales para la colaboración interinstitucional. ☐ Incorporar observadores internacionales en el proceso de evaluación del PNPC. ☐ Difundir el PNPC a nivel internacional para el desarrollo del posgrado nacional. ☐ Impulsar la realización de convenios de colaboración académica en el marco de las relaciones bilaterales de México.
4 Intensificar la cooperación entre los diversos sectores de la sociedad.	Impulsar la generación de beneficios tangibles para la economía y la sociedad.	Explicitar conjuntamente con los diversos sectores sus demandas de formación de personal altamente calificado. ☐ Promover la creación de programas sectoriales, regionales o locales de formación de capital humano altamente calificado, con la

		participación de los sectores académico, gubernamental, productivo y social. ☐ Impulsar acciones que contribuyan a la creación y aplicación del conocimiento en empresas e instituciones, a la transferencia de resultados de investigación para producir efectos económicos, a la formación de empresas derivadas, etc. ☐ Promover la colaboración de los sectores de la sociedad con las instituciones educativas en la etapa de diseño de programas de posgrado, investigación y difusión, de modo que sus intereses y prioridades puedan quedar reflejadas
5 Evaluar sistemáticamente por la institución, el desempeño de los programas existentes del PNPC.	Mejorar las oportunidades de los egresados y multiplicar los impactos en beneficio de la sociedad para una mayor valoración de la misma.	Actualizar sistemáticamente la planeación institucional del posgrado a través de la autoevaluación. ☐ Impulsar e incentivar el reclutamiento en los programas de posgrado del PNPC a través de campañas y acciones de las instituciones oferentes. ☐ Establecer registros de seguimiento de matrícula y egresados que sean fácilmente accesibles para ser consultados por los sectores de la sociedad.

		2 Integrar comisiones mixtas en los estados para que revisen periódicamente los informes de conclusión de estudios y de seguimiento de egresados e impulsen, si es necesario, un mejor aprovechamiento del talento desarrollado.
--	--	---

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Subsecretaría de Educación Superior

En relación y seguimiento a las políticas nacionales antes citadas, la Universidad Autónoma de Baja California, mediante su Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2007-2010 plantea una dinámica de mejora continua con estrategias efectivas que posibiliten consolidar y fortalecer a los programas de posgrado y obtener reconocimiento mediante los siguientes puntos generales:

- La revisión de los planes de estudio y su modificación de acuerdo con el modelo de competencias pertinentes según el tipo de programa,
- La formación de los profesores de posgrado en estrategias didácticas que favorezcan aprendizajes significativos.

Al mismo tiempo, un alto porcentaje de los alumnos consultados al momento de elaborar este plan expresaron que los programas a los que están inscritos presentan fallas en la organización de las actividades académicas y que se debe de fortalecer la formación de estudiantes en acciones relacionadas a la investigación.

También se considera que falta consolidar la actividad del posgrado mediante la elaboración de planes estratégicos, crear un sistema de indicadores e instrumentos de evaluación para el seguimiento del posgrado y la elaboración de manuales de procedimiento para cada programa. Otro punto a considerar es la coordinación y comunicación entre las unidades académicas y dependencias

administrativas para que los procesos relativos a estas unidades permitan una mayor flexibilidad a los programas.

Como iniciativa en el PDI, la iniciativa general 2.1 se basa en el fortalecimiento y fomento de la investigación con financiamiento para proyectos de investigación y dentro de este punto está el formalizar mecanismos de seguimiento y evaluación permanente de las actividades académicas, docentes y de investigación.

Otro objetivo es el aseguramiento de la calidad de los programas educativos de posgrado; entre las estrategias a seguir destacan: Diagnosticar las áreas de atención especial para instrumentar acciones tendientes a cumplir con los indicadores de calidad, así como el crear un sistema de indicadores e instrumentos de evaluación para el seguimiento del posgrado.

En este contexto, la Universidad Autónoma de Baja California ha venido desarrollando esfuerzos encaminados a la instrumentación y homologación de herramientas y mecanismos enfocados a establecer programas de gestión de resultados en cada uno de sus programas de posgrado. A la fecha, los esfuerzos han sido aislados, estando en todos los casos en etapa de construcción.

En relación al programa de Maestría en Administración, especialmente al ámbito de competencia de la Facultad de Ciencias Administrativas, se han realizado esfuerzos serios mediante el trabajo pionero de Vélez García (2009). En él se da cuenta en términos generales del estado del arte en que se encuentra el programa en relación a los indicadores (Criterios) de calidad requeridos por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), aunque no se mencionan las estrategias específicas para cada uno de los puntos abordados. Por ello, es de suma importancia establecer de manera clara las estrategias y/o políticas institucionales requeridas para cada caso.

Tabla 2. Criterios de Evaluación de Programas de Posgrado por Parte del CONACYT.

Criterio1. Plan de estudios

- 1.1 Perfil de ingreso.
- 1.2 Perfil de egreso.
- 1.3 Objetivos y metas.
- 1.4 Congruencia del plan de estudios.
- 1.5 Organización curricular.
- 1.6 Idioma.
- 1.7 Actualización del plan de estudios.

Criterio 2 Proceso de enseñanza-aprendizaje

- 2.1 Flexibilidad curricular.
- 2.2 Evaluación del desempeño académico de los estudiantes.
- 2.3 Tecnologías de información y comunicaciones.

Criterio 3. Ingreso de estudiantes

- 3.1 Selección de estudiantes

Criterio 4. Trayectoria escolar

- 4.1 Seguimiento de la trayectoria escolar
- 4.2 Opciones de graduación

Criterio 5. Movilidad e intercambio de estudiantes

- 5.1 Uso de becas mixtas para la movilidad internacional de estudiantes
- 5.2 Codirección de Tesis

5.3 Cursos con valor curricular

5.4 Participación en eventos académicos

Criterio 6. Tutorías

6.1 Programa de tutorías

Criterio 7. Dedicación Exclusiva al programa

7.1 Programa de becas

Criterio 8. Núcleo Académico Básico

8.1 Perfil del Núcleo Académico

8.2 Tiempo de dedicación

8.3 Distinciones académicas

8.4 Organización académica

8.5 Programa de superación

8.6 Evaluación de personal académico

Criterio 9. Líneas de generación y/o aplicación del conocimiento

9.1 Congruencia entre los objetivos del programa y líneas de generación y/o aplicación del conocimiento

9.2 la participación de estudiantes y profesores en proyectos derivados de las líneas de investigación o de trabajo profesional

Criterio 10. Espacios y equipamiento

10.1 Aulas

10.2 Espacios para profesores y estudiantes

Criterio 11. Laboratorios y talleres

11.1 Espacios, equipos y servicios

11.2 Materiales y suministros

11.3 programación y utilización

Criterio 12 Información y documentación

12.1 Biblioteca e instalaciones

12.2 Acervos y servicios

Criterio 13 Tecnologías de información y comunicación

13.1 Equipo e instalaciones

13.2 Redes

13.3 Atención y servicios

Criterio 14. Transcendencia, cobertura y evolución del programa

14.1 Alcance y tendencia de los resultados del programa

14.2 Cobertura del programa

14.3 Pertinencia de la evolución del programa

Criterio 15 Seguimiento de egresados

15.1 Satisfacción de los egresados

15.2 Proyección

Criterio 16. Efectividad del posgrado

16.1 Eficiencia terminal y graduación

Criterio 17 Contribución al conocimiento

17.1 Investigación y desarrollo

17.2 Tecnología e innovación

17.3 Dirección de tesis

17.4 Publicación de resultados de investigación

17.5 Participación en encuentros académicos

17.6 Articulación de la investigación con la docencia

Criterio 18. Vinculación

18.1 Beneficios

18.2 Intercambio académico

Criterio 19. Financiamiento

19.1 Recursos aplicados a la vinculación

19.2 Ingresos extraordinarios

Programa de Gestión de Resultados.

El mundo contemporáneo se encuentra sometido a constantes cambios y nuevas situaciones que demandan organizaciones con capacidad de adaptarse al contexto rápidamente. Resulta necesario, en consecuencia, introducir cambios en la gestión de las instituciones públicas para permitir que éstas respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad. La Gestión por Resultados es un mecanismo que busca el fortalecimiento de las capacidades de planificación y optimización de los procesos críticos de las organizaciones, vía la reingeniería de procesos, se presenta como un instrumento idóneo a los efectos de asegurar en las organizaciones que suscriban estos acuerdos, la existencia de capacidades internas que aseguren los fines que se persiguen.

Estas debilidades se traducen en serias deficiencias de la Administración en cuanto a la calidad de los servicios que provee, a su capacidad regulatoria y a su rol de garante de la igualdad de oportunidades. Además, y dado este marco, no es sorprendente que la Alta Dirección de los organismos públicos se halle abrumada por agendas dominadas por urgencias cotidianas que frustran la posibilidad de planificar estratégicamente el futuro. Por los mismos motivos, el gerenciamiento del sistema de incentivos previsto por el actual modelo de gestión de recursos humanos, no sólo no premia la innovación y la eficacia, sino que por el contrario el “hacer y transformar” se convierte en un riesgo, orientando la gestión hacia el cumplimiento de las formas sobre los resultados. Se vuelve imprescindible, entonces, sentar las bases de un nuevo modelo de gestión que recree el vínculo productivo entre la Alta Dirección y las gerencias operativas, asignando responsabilidades claras a una y otras, de manera de focalizar la acción de las organizaciones públicas hacia el logro de resultados concretos y de impacto en la sociedad (Marcos Pedro Makón, 2000).

La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las

acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. Dado que el modelo pone en el centro de la discusión la medición del desempeño de la gestión pública, adquiere relevancia una distinción conceptual que hace a la naturaleza de la producción pública: productos y resultados. Los organismos públicos, responsables de una determinada producción pública utilizan insumos financieros, humanos y materiales asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados). Los sistemas de evaluación de productos y de resultados, consecuentemente, tienen distintas connotaciones: mientras la medición de productos puede asociarse a un proceso continuo, al interior de las organizaciones, el segundo tiene consecuencias que trascienden el ámbito de una institución.

La discusión anterior arroja luz sobre la necesidad de ordenar y focalizar las prioridades de una institución, identificando y jerarquizando procesos, productos y beneficiarios, *como una actividad metodológica de apoyo a la definición de indicadores de desempeño gerencial*. Así aparece la conveniencia de utilizar la planificación estratégica situacional como un ejercicio sobre el cual se base la implantación de un modelo de gestión por resultados porque permite elaborar acciones estratégicas, vectores de resultado y colocar a la gerencia operativa bajo un arco direccional claro y de mediano plazo. Por otro lado, la implantación de un sistema de evaluación generalmente requiere una adecuación de los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su operación diaria. Como consecuencia, suele ser necesario rever procedimientos, rutinas operativas e instancias de coordinación entre distintas áreas de una organización pública. Este conjunto de actividades, conocidas usualmente como reingeniería de procesos, es el otro pilar sobre el que descansa la implantación de este nuevo modelo de gestión. La reingeniería permite introducir cambios en las

prácticas de trabajo a partir del análisis de los procedimientos y circuitos administrativos y de rediseños que involucren mejoras de eficiencia. En conjunto, posibilita orientar los procesos internos al logro de los productos identificados como prioritarios en el Plan Estratégico.

La gestión por resultados implica una administración de las organizaciones públicas focalizada en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno. Dada la débil coordinación que generalmente existe entre la Alta Dirección y las gerencias operativas, es necesario que el esfuerzo modernizador proponga una nueva forma de vinculación entre ambas en la que se definan responsabilidades y compromisos mutuamente asumidos. La SME propicia, entonces, la implantación del modelo de gestión por resultados priorizando la acción sobre la Alta Dirección y las gerencias operativas con las dos herramientas metodológicas presentadas más arriba: la planificación estratégica situacional y la reingeniería de procesos, respectivamente.

A través de la primera se planteará un conjunto de actividades que brinden a la Alta Dirección la posibilidad de elaborar el Plan Estratégico del organismo que defina vectores de resultados y oriente los procesos de gestión. La reingeniería de procesos posibilitará cambios en las prácticas de trabajo, brindará soluciones a problemas de organización y de utilización de recursos y permitirá abrir espacios de reflexión sistemática para innovar los procedimientos y rutinas administrativas.

Con el fin de fortalecer este nuevo vínculo entre la Alta Dirección y las gerencias operativas, los resultados obtenidos mediante la aplicación de la planificación estratégica y la reingeniería pueden articularse a través de los *Compromisos de Resultados de Gestión (CRG)*. En éstos se establece que la Alta Dirección determina el desempeño esperado del gerente a partir de la elaboración del Plan Estratégico del organismo, de la identificación de los planes operativos, de los resultados a obtener y de la asignación de recursos a través del proceso de formulación presupuestaria. Las gerencias operativas, por su parte, se

comprometen a cumplir las metas y a dar cuenta de los resultados obtenidos. El modelo se hace autosustentable en la medida que existan indicadores de la gestión gerencial en el marco de un sistema de seguimiento y monitoreo de la gestión, y un sistema de incentivos que premie el buen desempeño y, recíprocamente, castigue los incumplimientos (*ver Gráfico 2*).

Así, el modelo de gestión por resultados incentiva una fuerte descentralización en la toma de decisiones de gestión para que la Administración Pública pueda responder a las demandas sociales eficazmente, sin renunciar a la transparencia de la gestión. Esta descentralización se apoya, como vimos, en un Plan Estratégico formulado en estrecha vinculación con el presupuesto del organismo y precisa de conjunto de indicadores medibles y de un sistema de incentivos racional. En general, y la experiencia internacional al respecto así lo demuestra, es recomendable un mayor grado de flexibilidad en la administración de los recursos disponibles (materiales, financieros y humanos) a medida que se profundiza la implantación del modelo (Marcos Pedro Makón, 2000).

Resultados Y Discusión

Tomando como base los criterios de evaluación de programas de posgrado por parte del CONACYT, que son los mismos que nuestra universidad considera para el análisis de calidad de nuestros programas y considerando la información institucional que sobre el programa en cuestión se cuenta, presentamos los siguientes resultados:

Criterio 1. Plan de Estudios: Aunque en la elaboración de la propuesta original para la creación del Programa de Maestría en Administración, para la definición de sus objetivos y metas se realizaron estudios sobre demanda y entorno económico, es necesario que se actualicen mediante ejercicios de actualización permanentes,

ya que es por todos conocidos que la condición cambiante del entorno podría afectar de manera directa tanto la demanda como las características deseables de los egresados. Sobre esto, la universidad realiza estudios de factibilidad, aunque sin las particularidades que cada uno de los programas requiere, ya que es de suma importancia verificar el cabal cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en el programa.

Otro punto importante a reforzar son estudios de seguimiento relacionados a temas tales como las condiciones del perfil de ingreso y su relación con el desarrollo académico de los estudiantes durante su permanencia en el programa. Al mismo tiempo, se deberán reforzar las actividades encaminadas al seguimiento puntual de los egresados, así como una mayor interacción con los mismos. Este tipo de acciones podría aprovecharse para actividades tales como la actualización de los contenidos de las unidades de aprendizaje abordados en el programa.

El plan de estudios se revisa de manera periódica mediante reuniones de la Dependencia de Educación Superior (DES) a la cual a nivel estatal pertenece el programa; al mismo tiempo, se realizan reuniones del respectivo comité de estudios de posgrado.

Criterio 2. Proceso de Enseñanza-aprendizaje: Se requiere establecer mecanismos formales que permitan medir la efectividad de la metodología de enseñanza aprendizaje. Es importante mencionar que de manera regular los maestros informan a los alumnos la manera en que se realizarán las evaluaciones respectivas, considerando para tal proceso las observaciones emitidas por los alumnos. Sería deseable que se establecieran rutas formales con la finalidad de que los resultados de estas evaluaciones se aprovecharan para mejorar la calidad del programa.

Criterio 3. Ingreso de Estudiantes: En cuanto a los criterios y mecanismos académicos de selección de estudiantes, es importante mencionar que a efecto de ingresar al programa se solicitan documentos probatorios del egreso a nivel licenciatura, constancia de conocimiento y dominio del idioma inglés, presentación

de examen general de conocimientos, así como presentación de examen psicométrico. La realización de entrevista a cada uno de los aspirantes por parte del comité de posgrado, proporciona una magnífica oportunidad para conocer a mayor detalle las características, necesidades y perspectivas de cada uno de los aspirantes, además de que proporciona un espacio más humano en la tramitología requerida.

Las actividades de difusión del programa se consideran adecuadas, mismas que abarcan tanto la página electrónica del programa mismo y de la universidad, así como folletos informativos, redes sociales y la asistencia a ferias académicas. Como consecuencia de ello y aunque de manera incipiente, se empieza a contar con estudiantes extranjeros.

Criterio 4. Trayectoria Escolar: En la gran mayoría de los casos, los estudiantes cursan el programa de acuerdo a la duración estipulada, que es de dos años, existiendo muy poca deserción. Su alta tasa de retención (84.61, 78.94 y 94.73%) para la primera, segunda y tercera generación dan prueba de ello.

Criterio 5. Movilidad e Intercambio de Estudiantes: Una de las grandes ventajas de este programa es la posibilidad de tomar cursos con valor curricular en otras instituciones. E han realizado intercambios con instituciones de Costa Rica, España, Chile y Estados Unidos de Norteamérica. Además, se ha propiciado la participación de alumnos en eventos académicos, actividad que deberá ser reforzada con la finalidad de permitirle al estudiantado de vivencia de experiencias a este nivel.

Criterio 6. Tutorías: El programa de tutorías deberá ser reforzado mediante una participación más activa por parte de los docentes considerados en el programa. Esto permitirá además, conocer tanto las necesidades propias de cada uno de los estudiantes, como su nivel de satisfacción.

Criterio 7. Becas: Es considerable el porcentaje de alumnos becados (25%). Debemos de considerar que solo los alumnos de tiempo completo son candidatos a recibir beca; por las condiciones y orientación del programa, de manera natural

se presenta un porcentaje significativo de estudiantes de tiempo parcial, los cuales, considerando la alta tasa de titulación con que se cuenta impactan de manera favorable los indicadores de calidad.

Criterio 8. Núcleo Académico Básico: Se cuenta con tres profesores de tiempo completo asignados al programa, además de cinco de tiempo parcial. De ellos, uno cuenta con la distinción del Sistema Nacional de Investigadores. Los principales modelos de organización que siguen son las academias y los cuerpos académicos. Con la finalidad de propiciar la actualización académica, se cuenta de manera permanente con oportunidades de asistencia a cursos, congresos y acciones de movilidad académica. Estas políticas han propiciado últimamente un incremento significativo en lo referente a asistencia a eventos académicos nacionales e internacionales.

Criterio 9. Líneas de Generación y/o Aplicación del Conocimiento: Para asegurar la congruencia de las Líneas de Generación y/o Aplicación del Conocimiento con los objetivos del programa, se realizan reuniones periódicas entre la coordinación del programa, el comité de estudios y la planta docente respectiva.

Criterio 10. Espacios y Equipamiento: Se cuenta con áreas equipadas de acuerdo a las necesidades del programa, además, los profesores cuentan con las condiciones necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

Criterio 11. Laboratorios y Talleres: Desde el inicio del programa se contó con disponibilidad y funcionalidad de las instalaciones de acuerdo con los requerimientos del programa y las condiciones de seguridad. Actualmente y como consecuencia del terremoto sufrido en 2010, una parte de las instalaciones se encuentra en reparación.

Criterio 12. Información y Documentación: Aunque se cuenta con servicios de anaqueles y sala de lectura, estos deberán incrementarse, así como el equipo disponible. Aunque los acervos de referencia con los que se cuenta para cada una

de las unidades de aprendizaje son de calidad, es recomendable su incremento en número.

Criterio 13. Tecnologías de Información y Comunicación: En cuanto a atención y servicios se cuenta con respaldo profesional continuo y oportuno. Es deseable el incremento en el número de equipos de cómputo, así como la actualización de los programas con mayor demanda, con la finalidad de incrementar la disponibilidad de los mismos.

Criterio 14. Trascendencia, Cobertura y Evolución del Programa: Con la finalidad de cumplir con las políticas de calidad consideradas en el Programa de Desarrollo Institucional de la UABC, el programa considera como indicadores de trascendencia, cobertura y evolución los considerados por el CONACYT. Existen sólidas evidencias de actividades encaminadas al fortalecimiento de las mismas.

Criterio 15. Seguimiento de Egresados: Esta es un área de oportunidad que tendrá que reforzarse a la brevedad posible. Para tal fin se han realizado esfuerzos tales como una encuesta vía internet durante el 2010, aunque es prioritario el formalizar y establecer un programa que aborde esta temática. Con ello, se podrá obtener información valiosa para tareas tales como la planeación y operación del programa, el conocimiento del campo ocupacional y las condiciones de demanda de número y características de los egresados.

Criterio 16. Efectividad del Posgrado: Debemos considerar este punto como uno de los más críticos del programa, ya que en la últimas dos generaciones el porcentaje de alumnos que han obtenido el grado por cohorte generacional es muy por debajo de lo deseado. Acorde con los entrevistados, la principal causa de esta situación es debido a una excesiva carga laboral de los estudiantes, lo que de acuerdo con los directivos del programa es difícil de abordar. Una solución a ello pudiera ser el eliminar los créditos asignados al "Estudio de Caso", asignándolos a unidades de aprendizaje formales en las cuales se aborden las temáticas que en la actualidad le corresponden al trabajo terminal. Esta adecuación ya ha sido considerada en otros programas propios de nuestra universidad.

Criterio 17. Contribución al Conocimiento: Se deben retomar a la brevedad posible los esfuerzos encaminados a fortalecer puntos tales como el establecimiento de mecanismos de identificación de necesidades y selección de proyectos, consolidar grupos como masa crítica y visión internacional, incrementar la participación de los estudiantes en proyectos de investigación, su participación en publicaciones y en proyectos bajo contrato.

Criterio 18. Vinculación: En cuanto a la vinculación con otros sectores de la sociedad se han realizado importantes esfuerzos, mismos que habrá que formalizarlos y realizarlos de manera permanente.

Criterio 19. Financiamiento: El programa cuenta con financiamiento propio, asignado por la misma universidad. Aunque se considera adecuado para las necesidades del programa, es recomendable diversificar sus fuentes.

Conclusiones

Aunque existen evidencias palpables de un trabajo permanente en la organización de las actividades del programa, también se observan áreas de oportunidad que deberán de ser abordadas a la brevedad posible. Tareas encaminadas al fortalecimiento de los mecanismos de difusión, la participación de estudiantes en eventos académicos, el programa de tutorías y la vinculación con el sector productivo, deberán ser implementadas al corto plazo. Además y como actividad a atender de manera prioritaria se encuentra el porcentaje de alumnos graduados por cohorte generacional, ya que como el mismo CONACYT lo califica, se considera un elemento clave para evaluar la efectividad del programa. Una solución a ello pudiera ser el eliminar los créditos asignados al "Estudio de Caso", asignándolos a unidades de aprendizaje formales en las cuales se aborden las temáticas que en la actualidad le corresponden al trabajo terminal. Esta adecuación ya ha sido considerada en otros programas propios de nuestra universidad, tales como el Programa de Especialidad en Traducción e Interpretación, Especialidad en Prostodoncia, Maestría en Ciencias de la

Educación, Maestría en Comunicación, Maestría en Docencia y Maestría en Ciencias de la Educación, proporcionando resultados favorables en cuanto a la mejora de este indicador.

Bibliografía

Arredondo, Martiniano (1995). *Papel y perspectivas de la universidad*. México: ANUIES.

Barojas, Jorge y Salvador Malo. 1982. "Criterios de calidad y evaluación del posgrado: experiencia de un grupo de trabajo". 42:59-72.

Kent, Rollin (2002) Las políticas de evaluación. En Kent Rollin (Comp.) *Los temas críticos de la educación superior en América Latina en los años noventa. Estudios comparativos*. México: FLACSO, FCE, pp. 254-324.

Marcos Pedro Makón, 2000. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000.

Mireles, O. 2008. Calidad en la Educación. No. 29:241-257.

UABC. 2008. Plan de Desarrollo Institucional 2007-2010. Mexicali, B.C. México.

Reséndiz, Daniel y Barnés, Dorotea (1987). La educación del posgrado: naturaleza, funciones, requisitos y métodos. En *Ciencia y Desarrollo*. México: CONACYT, pp. 3-8.