



7, 8 y 9 de Octubre de 2010

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LA ACREDITACIÓN POR ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE UN PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN”**

**Mercedes García González**  
[megarcia@correo.fca.unam.mx](mailto:megarcia@correo.fca.unam.mx)

**Facultad De Contaduría y Administración - UNAM**

PONENTE<sup>1</sup>

## ANTECEDENTES

En México, pese a las distintas políticas y líneas de acción marcadas por los órganos del Estado encargados de la educación superior a nivel nacional; éstos han experimentado al paso del tiempo, cambios estructurales, organizacionales y directivos, motivo por lo cual han tratado de adaptarse a las nuevas visiones que impone el futuro inmediato, las cuales consideran que el sistema de educación superior mexicano debe formar parte de un sistema integral más amplio con miras a la internacionalización sin perder con ello su identidad institucional, en donde se involucre al nivel de educación superior y aún más al nivel posgrado; que es en donde se centra precisamente este estudio. Por ello es necesario mencionar lo citado por Mungaray y Ocegueda, ellos exponen que:

---

<sup>1</sup> Ponencia elaborada por Mercedes García González, Maestra en Administración y profesora de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.



7, 8 y 9 de Octubre de 2010

... en nuestro país, la educación superior está organizada en un sistema nacional regulado por la Secretaría de Educación Pública (SEP), y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) que tienen una influencia determinante sobre las decisiones de las Instituciones de Educación Superior (IES), a través de la validación de cursos y programas académicos, la evaluación de la calidad y la asignación de recursos financieros.

Como también lo cita el marco de referencia para la evaluación y seguimiento de programas de posgrado del CONACYT, el cual dio la pauta para la formulación del Programa Nacional de Posgrados de Calidad 2007-2012 que expone que:

... La internacionalización del posgrado, nace como una necesidad de integración creciente del conocimiento e innovación a la cadena de valor de la economía nacional como factores de productividad y competitividad; el que la movilidad ocasionada, o redes, programas compartidos, codirección de tesis, educación virtual, etc.; impactan en las nuevas formas de organización del posgrado; y finalmente, las nuevas demandas sociales traducidas en las áreas estratégicas prioritarias para el desarrollo del país. (Álvarez, 2007)

Hoy día el sistema educativo a nivel superior y posgrado atiende de manera incipiente las demandas del mercado laboral en materia de administración y negocios, ya que se requieren especialistas actualizados, con nuevas habilidades y conocimientos que puedan ser competentes en distintas ramas del saber administrativo. De ahí que parta la necesidad de que el sistema educativo planifique y adopte nuevas estrategias tendientes a desarrollar políticas y programas pertinentes que sean los adecuados a la realidad nacional con miras a impulsar la competencia internacional.



Ahora bien, a medida en que crece la cultura por la evaluación de las labores académicas realizadas por las IES; en cuanto a su estructuración interna en donde se involucran nuevas formas de planeación institucional, su actuación en los ámbitos de la vida universitaria y sobre todo en la *impartición de sus planes y programas de estudio*, se puede observar como ésta práctica evaluatoria, se ha generalizado en todas partes del mundo.

Actualmente se han creado en distintos países; sistemas, redes y programas orientados a la acreditación como los de carácter oficial o gubernamental y también organismos independientes tales como: las asociaciones profesionales, las organizaciones no gubernamentales, las agencias internacionales y otras como las comunidades mundiales interesadas en temas de educación superior, siendo éstas las que realmente avalan la labor académica de las instituciones educativas, otorgando una mayor credibilidad en cuanto a los niveles de calidad y de alta exigencia que deben imperar en las IES para el alumnado, profesorado y el personal que en ellas se desempeñan. En este caso se abordaran todos los aspectos que involucra para su acreditación un plan de estudios a nivel doctorado, como el grado máximo de estudios a alcanzar por cualquier estudiante.

***Como objetivo general de esta investigación tenemos:***

- Identificar los estándares de excelencia que establecen las instancias nacionales y extranjeras principalmente las norteamericanas, europeas y latinoamericanas que acreditan u otorgan reconocimientos académicos de calidad a los planes y programas de estudios en administración y negocios a nivel posgrado, para llevar a cabo con referencia a ellos una evaluación del desempeño académico aplicable a cualquier programa de doctorado en administración, y a partir de lo anterior determinar aquellos cambios y mejoras necesarias para elevar la calidad de los programas hasta los niveles requeridos para el logro de su acreditación en dichas instancias.



**Como objetivos específicos tenemos:**

- Analizar la metodología de evaluación que emplean instancias y organismos acreditadores y de reconocimiento académico norteamericanos, europeos, y latinoamericanos sobre todos aquellos estándares, indicadores, criterios y categorías de excelencia que éstos establecen para que los planes de estudio de doctorado en administración alcancen las acreditaciones de calidad con la finalidad de producir una lista final de todos los rubros a cumplir por cualquier programa de estudios doctorales en administración.
- Generar a partir de los resultados proporcionados por la autoevaluación, aquellas propuestas de solución y cursos de acción a seguir que sirvan para superar las insuficiencias del plan de doctorado en administración, para colocarlo en un status que corresponda a un doctorado de alto nivel competitivo con cualquier otro del área, de acuerdo a los indicadores propuestos por los organismos e instancias acreditadores y de reconocimiento académico nacionales y extranjeros, con la finalidad de ser acreditado y reconocido por los mismos.

## PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el trabajo de investigación se recopiló la información documental concerniente a los antecedentes, marco conceptual y de referencia en torno a los procesos de evaluación y acreditación académica dirigidos a los planes y/o programas de estudio que se imparten en el país a nivel posgrado (específicamente de doctorado), ya que actualmente existen diversas instancias acreditadoras y de reconocimiento académico nacionales y extranjeras que efectúan dichos procesos de evaluación, de acreditación, y de reconocimiento académico según sea el caso. Al referirnos al área de estudio en donde se ubica la investigación, se analizó el ámbito en donde se desenvuelven los estudios de posgrado, para poder centrarnos exclusivamente en los de doctorado en administración.



Por ello, el trabajo se abocó a identificar todos los indicadores y estándares que exigen un cumplimiento satisfactorio de todas las variables académicas que reflejan el desempeño en cualquiera de las actividades que involucre un plan de estudios a nivel de posgrado, agrupándolas en los rubros de:

No.	Nombre del rubro
I.	Normatividad Institucional
II.	Antecedentes, normatividad y proceso de aprobación del Programa
III.	Planes y Programas de Estudio
IV	Administración y Gestión Académica
V	Alumnado
VI	Claustro Docente
VII	Producción Científica e Investigación (Líneas)
VIII	Vinculación (Proyectos y grupos de investigación)
IX	Recursos Financieros
X	Infraestructura

Para explicitar aún más, como fue que se llevó a cabo el proceso metodológico, este estudio se dividirá en tres fases las cuáles involucran: I. La identificación de los indicadores y estándares, II. El diagnóstico realizado y III. El plan de desarrollo para superar las insuficiencias observadas.

### ***Primera fase: Identificación de los indicadores y estándares de desempeño***

Para dar inicio a esta primera fase de identificación de los indicadores y estándares para esta investigación, se realizó la revisión y selección de la información correspondiente a los organismos e instancias acreditadoras y de reconocimiento académico nacionales y extranjeras, específicamente norteamericanas, europeas y latinoamericanas consideradas para este estudio.



Por medio de la consulta de distintos tipos de bibliografía como: libros y revistas especializadas en el tema, documentos internos de IES, documentos de otros organismos relacionados, información electrónica vía internet, mimeografías y memorias de conferencias, coloquios de doctorantes y congresos de posgrado, así como algunas pláticas con evaluadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), colaboradores de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), asimismo; con otros investigadores universitarios de manera informal, dando como resultado un orden más amplio que complemento aún mas, la forma de plantear el desarrollo de esta fase del estudio.

Se hizo posible observar de manera comparativa cómo otros planes de estudios a nivel doctorado en el área de administración y negocios impartidos por otras universidades en el país, tales como: el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), la EGADE (Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas) del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), así como su Campus Monterrey y ambos campi de la Universidad de las Américas, cuentan en la actualidad con acreditaciones, apoyos y reconocimientos provenientes de los organismos e instancias acreditadores más importantes del mundo en esa materia, lo cual los dota de un alto prestigio soportado en los altos niveles de calidad académica que éstas ofrecen.

Por ello, esta investigación plantea una propuesta ágil y analítica que favorece la interrelación de la totalidad de los estándares cuantitativos y cualitativos que reflejen la actuación de un plan de estudios doctoral en administración en un nivel óptimo y pertinente, con otros procesos de evaluación nacionales y extranjeros que exigen llegar y mantener estos estándares de desempeño.

Por otra parte, podemos suponer que la adición de otros estándares de mayor alcance servirán para guiar los pasos que cualquier plan de estudios doctoral en administración deba dar para el logro de esos niveles, así como de sus objetivos académicos de mediano y largo plazos.



7, 8 y 9 de Octubre de 2010

## ***Segunda fase: El diagnóstico realizado***

La investigación presenta un diagnóstico integral de la situación prevaleciente de un plan de estudios doctoral en administración, basado en los criterios que marca la autoevaluación solicitada por el CONACYT, lo que mostró el análisis efectuado en cada uno de los rubros que refleja su desempeño académico.

En este mismo orden de ideas, resaltaron aquellos estándares que no alcanzan un nivel óptimo en cuanto a los resultados obtenidos por la autoevaluación, además de aquellos inexistentes por la poca conveniencia de su implementación en el citado plan de estudios doctoral en administración.

La metodología empleada por la autoevaluación del plan de estudios doctoral en ciencias de la administración con referencia a los estándares establecidos en la convocatoria del CONACYT, dirigida a los planes y programas de estudios registrados en el Padrón Nacional de Posgrado, permitió a los diferentes actores involucrados reflexionar sobre cada uno de los elementos integrantes del mismo en el contexto de otros planes de estudios doctorales.

Para la realización de esta tarea se conformó un grupo de trabajo abocado a obtener, esquematizar, capturar, revisar y validar información sobre tutores, estudiantes, egresados y graduados; sobre los recursos documentales, técnicos, financieros y materiales con que cuenta este plan de estudios doctoral, y sobre los documentos descriptivos y normativos de la institución, del programa y del plan de estudios.

Para este mismo fin, se requirió de la elaboración de numerosos documentos de apoyo, con la finalidad de sustentar cada uno de los datos que aparecen en la autoevaluación. Para la realización de este diagnóstico fue necesario crear un instrumento de ponderación que hiciera posible contrastar los resultados obtenidos por el plan de estudios doctoral en administración, contra el estándar deseado, en donde nos fue posible determinar de manera más precisa las suficiencias e insuficiencias (fortalezas y debilidades).



Para llevarlo a cabo se precisa la descripción de los criterios de evaluación empleados; los cuales se enuncian a continuación:

Criterio	Descripción del criterio a emplear
<b>Satisfactorio:</b>	Se entiende que el programa y/o plan de estudios cumple plenamente con lo fijado por el estándar y/o indicador.
<b>Suficiente:</b>	Se entiende que el programa y/o plan de estudios cumple en su mayoría con lo fijado por el estándar y/o indicador. (de la totalidad de los indicadores menos uno)
<b>Insuficiente:</b>	Se entiende que el programa y/o plan de estudios, no cumple con lo fijado por el estándar y/o indicador.
<b>Existencia:</b>	Se refiere a que si el programa y/o plan de estudios, así como la función institucional cuenta con el aspecto a evaluar (valoración requerida)
<b>N/A:</b>	No aplica en el programa y/o plan de estudios, o función institucional a evaluar.
<b>N/E:</b>	No existe evidencia de que exista o se esté operando en la actualidad en el programa y/o plan de estudios, así como en la función institucional a evaluar.

### ***Tercera fase: El plan de desarrollo para superar las insuficiencias observadas***

En esta parte además de hacer hincapié en las recomendaciones pertinentes para tomar las medidas necesarias y/o emprender los cursos de acción a seguir, a través del planteamiento de una serie de programas estratégicos viables para el desarrollo de los niveles óptimos en donde se ajustara el desempeño académico del plan de estudios doctoral en administración con la finalidad de fortalecer los rubros mas débiles y combatir las insuficiencias halladas.

Cabe mencionar; que dichos programas estratégicos se desarrollaron como alternativas que coadyuvan a elevar el nivel académico de los planes de posgrado en donde se especifican proyecciones y metas a alcanzar dentro de un periodo de tiempo que abarca los tres años siguientes al del autodiagnóstico. Todo lo anterior está enfocado a dar soluciones a la problemática detectada en el diagnóstico, y que mediante su oportuna observancia el plan de estudios doctoral en administración pueda lograr la obtención de los reconocimientos académicos que le reportarían una





mejora en cuanto a la consecución de sus objetivos de corto, mediano y largo plazos, posibilitando con ello una sana competencia con otras IES nacionales y extranjeras en cuanto a su oferta académica, además de dar el debido cumplimiento al compromiso adquirido con los organismos e las instancias acreditadores de manera seria, permanente y actualizada.

### Principales resultados de la investigación

Los principales resultados se centran en la propuesta planteada en este plan estratégico de desarrollo para la acreditación por organismos nacionales e internacionales de un Programa de Posgrado en Ciencias en Administración. Para poder realizar el diagnóstico y a su vez generar las propuestas que eleven el desempeño de los programas de posgrado que aspiren a las acreditaciones académicas por parte de esos organismos y así demostrar su nivel de competencia académica frente a otros programas.

Asimismo, se ideó una serie de pasos ordenados y debidamente alineados, considerando lo requerido por los organismos e instancias de acreditación y reconocimiento académico en materia de administración y negocios, para seguir, una a una, las etapas de análisis y clasificación de la información obtenida por éstas, lo cual proporcionó un tratamiento lógico de la información obtenida, por rubros de importancia e incidencia, que permitió darle a este estudio un carácter proactivo, con relación al objetivo planteado de: "Identificar los estándares de excelencia que establecen las instancias nacionales y extranjeras –y no únicamente los planteados por el CONACYT, como se ha venido realizando en la actualidad".

La aportación del trabajo se concentra en la identificación y conocimiento de los requerimientos, de calidad de los organismos e instancias más importantes en materia de acreditación y de reconocimiento académico en administración y negocios; y por la otra, facilita la comparación de cada uno de los indicadores y estándares que éstos exigen, con la finalidad de obtener un diagnóstico comparado por rubro de desempeño académico que sirve de guía para el establecimiento de acciones, planes y programas estratégicos vinculados a elevar integralmente la calidad de los resultados académicos del plan de estudios doctoral en ciencias de la administración.



El contraste de la propuesta de indicadores y estándares empleados con la autoevaluación realizada al plan de estudios doctoral en administración, proporcionó una manera más precisa de llegar a un diagnóstico detallado de los resultados susceptibles de ser modificados o adecuados por medio del establecimiento de metas definidas y acciones de coordinación y programas estratégicos que ajusten las insuficiencias o debilidades encontradas; permitiendo con esto el logro de los objetivos planteados en un principio por esta investigación.

Al concluir con el diagnóstico del desempeño obtenido por el plan de estudios doctoral en administración; se consideró el número de estándares cuyos resultados van de satisfactorios a suficientes e insuficientes ya que éstos afectan directamente la valoración de los indicadores establecidos en este estudio y de su cumplimiento dependen las acreditaciones y los reconocimientos a alcanzar, en este caso se nombran uno a uno, los resultados obtenidos de los organismos e instancias tanto nacionales como internacionales considerados como son:

- El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT,
  - El Consejo de Acreditación de la Enseñanza en Contaduría y Administración CACECA,
  - El Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración CLADEA,
  - The Southern Association of Colleges and Schools SACS,
  - The Association to Advance Collegiate Schools of Business International AACSB International y
  - The European Quality Improvement System *EQUIS*,
- Describiendo sus posibilidades reales de acreditación y de reconocimiento académico. Asimismo; también se propuso la creación y seguimiento de las acciones estratégicas tendientes a subsanar las insuficiencias y debilidades halladas en este plan de estudios doctoral, así como las metas académicas a alcanzar.



## Recomendaciones para la superación de los problemas analizados

Se desarrollaron cinco programas estratégicos, para dar solución a las debilidades e insuficiencias dentro del plan de estudios doctoral, bajo el siguiente formato:

### **Programa 1: Fortalecimiento del sistema tutorial**

- Objetivo general: Consolidar el sistema tutorial en el plan de estudios doctoral
- Objetivos particulares: Parte A: 1) Involucrar en mayor grado a los tutores de tiempo completo (TC) en la supervisión de tesis doctorales, 2) Incorporar a los tutores de TC y externos a las actividades académicas del plan de estudios, Parte B: 3) Continuar satisfaciendo la demanda de tutoría por parte de aspirantes y estudiantes, en las líneas de investigación de mayor demanda.

Estrategias institucionales del plan de estudios doctoral

Parte A: 1) Continuar ampliando la participación de los tutores de TC en la supervisión de tesis y el resto de las actividades del plan de estudios doctoral, como se ha dado hasta la fecha, conforme aumenta la matrícula de alumnos, y con ella, el número de comités tutorales, y de presentaciones de protocolos de investigación y exámenes de grado y de candidatura al grado de doctor, así como de presentaciones en los coloquios de doctorado y otras actividades, tales como las entrevistas de admisión, 2) Eventualmente, se contemplaría la posibilidad de dar de baja como tutores del plan de estudios doctoral a quienes no hubieran podido ser incorporados a comités tutorales y otras actividades del plan de estudios doctoral en la medida deseada, en fechas límite a fijar, con lo cual quedarían satisfechos los estándares de desempeño. Parte B: 3) Ampliar la oferta de tutoría en las líneas de investigación de mayor demanda, mediante la incorporación por horas de tutores externos.



➤ Plan de trabajo, calendarización:

Parte A: 1) Capitalizar el incremento de la matrícula de alumnos que habrá de darse durante el próximo par de años, para incorporar al resto de los tutores a la supervisión de tesis doctorales hasta una carga mínima de 15 horas mensuales por cada uno, 2) Continuar ampliando la participación de los tutores de TC en las actividades académicas del DCA en la forma en que se ha venido dando, hasta incorporar al 100 % de ellos, 3) Depurar la planta de tutores de TC en una fecha límite. Parte B: Incorporar a nueve tutores externos por horas en las líneas de investigación de mayor demanda, como sigue: Administración de recursos humanos (tres tutores); Análisis contable y financiero (tres tutores); Teorías de la Administración y de la Organización (dos tutores); y Tecnología, innovación y redes de conocimiento (un tutor)

Metas académicas.

En el siguiente cuadro se describen las actividades a realizar bajo cada programa estratégico para alcanzar las metas establecidas así como los recursos requeridos. Asimismo, aparecen las fechas en que deberán alcanzarse dichas metas, con referencia al año en que se lleva a cabo la solicitud de la acreditación, que es el año X. De esta manera, los tres años que abarcan los programas estratégicos se denominan X + 1, X + 2 y X + 3.

Actividad	Meta	Recursos requeridos	Fecha
A.-Involucramiento de TCs en el plan de estudios doctoral	100 % de TCs		X +3
A.-Tutoría por TCs	15 hs. / mes o más		X +3
B.-Incorporación tutores externos	9 tutores	\$ 255,000 (honorarios anuales 9 tutores)	X + 1
B.-Incorporación tutores externos	9 tutores	\$ 510,000 (honorarios 18 tutores acumulados)	X +2
B.-Incorporación tutores externos	9 tutores	\$ 765,000 (honorarios 27 tutores acumulados)	X +3



**Programa 2: Internacionalización de la matrícula de estudiantes y del ambiente académico e incremento de la eficiencia terminal.**

- Objetivo general: Promover la internacionalización de la matrícula de estudiantes y del ambiente académico e incrementar la eficiencia terminal en el plan de estudios doctoral hasta los estándares fijados por las instancias acreditadoras y de reconocimiento académico.
- Objetivos particulares: Parte A: El involucramiento de estudiantes a tiempo completo permitirá cumplir los siguientes objetivos, 1) Reducir los tiempos de terminación de tesis, elevando la eficiencia terminal dentro de un plazo máximo de 4 ½ años, 2) Propiciar que el estudiante de doctorado enriquezca su programa semestral de trabajo con actividades académicas complementarias, para darle una formación más amplia y sólida en investigación y docencia. Parte B: 3) Dar al estudiante una visión de mayor amplitud y profundidad sobre la investigación en las disciplinas sociales, a través de inducir su participación más activa en la COMUNIDAD DE INVESTIGACIÓN del plan de estudios doctoral, y entrar en contacto con formas alternativas de estructurar proyectos, resolver problemas epistemológicos y metodológicos, y presentar resultados, conclusiones e implicaciones para la teoría, aunado a un ambiente académico en donde los alumnos de origen nacional puedan relacionarse con estudiantes extranjeros con lo que se propiciará un intercambio intercultural durante los estudios.
- Estrategias institucionales del plan de estudios doctoral:  
Parte A.- Elevar paulatinamente la proporción de estudiantes de tiempo completo hasta que todos ellos se dediquen exclusivamente a su investigación doctoral y actividades académicas complementarias a través de: 1) Obtener recursos externos a la institución, para que los estudiantes puedan recibir becas o complementos de beca; Parte B: 2) Inducir la participación de los estudiantes del plan de estudios doctoral en la comunidad de investigación y ampliarla, 3) Establecer la intervención



permanente del Subcomité Académico del plan de estudios doctoral para revisar conjuntamente con sus comités tutorales los casos de estudiantes con rezago en sus programas de trabajo, para reestructurarlos, estableciendo acuerdos para la recuperación de tiempos, y aportando soluciones en distintos niveles y contextos, cuando se requieran, 4) Promover un ambiente académico adecuado en donde los alumnos de origen nacional puedan relacionarse con estudiantes extranjeros con lo que se propiciará un intercambio intercultural durante los estudios.

El Programa se aboca plenamente al cumplimiento de las metas para el año X +3:

1) 50 % de eficiencia terminal en 4 ½ años o menos; y 2) 100 % de los estudiantes del plan de estudios doctoral de tiempo completo.

➤ Plan de trabajo, calendarización:

Parte A: 1) Entre los años X + 1 y X +3, becar al 100 % de los estudiantes de nuevo ingreso (14 en promedio anualmente), con los recursos externos (12 estudiantes) e internos (2 estudiantes), – y, en su caso, de ser posible, incorporar de tiempo completo adicionalmente a aquéllos de los estudiantes actuales que puedan hacerlo, al ofrecérseles becas, Parte B: 2) Ampliar el ámbito de las presentaciones públicas de nuestros estudiantes sobre su investigación doctoral, para que cada uno lleve a cabo por lo menos dos de ellas aparte de sus exámenes de grado y de candidatura al grado, 3) Ampliar la comunidad de investigación del plan de estudios doctoral, para incluir a los investigadores de la institución, que cuenten con el grado de doctor, e incorporar a los estudiantes a la presentación de su investigación, 4) Incluir en las presentaciones públicas de proyectos de investigación, los avances o conclusiones de los trabajos de los tutores del plan de estudios doctoral, en una o dos ocasiones semestralmente.



Metas académicas.

Actividad	Meta	Recursos requeridos	Fecha
A.- Nuevos estudiantes nacionales y extranjeros de TC	14	\$ 1'680,000 (becas anuales 14 estudiantes)	X + 1
A.- Nuevos estudiantes nacionales y extranjeros de TC	14	\$ 3'360,000 (becas 28 estudiantes acumulados)	X +2
A.-Nuevos estudiantes nacionales y extranjeros de TC	14	\$ 5'040,000 (becas 42 estudiantes acumulados)	X +3
A.-Estudiantes nacionales y extranjeros de TC	100 %		X +3
B.-Eficiencia terminal, 4 ½ años	50 %		X +3

**Programa 3: Seguimiento y apoyo a la contratación en el país y en el extranjero de graduados y realización de estudios relacionados con doctorados en administración**

- Objetivo general: Optimizar la orientación y contenido del plan de estudios, a través de llevar a cabo un seguimiento permanente de nuestros estudiantes y graduados apoyando la contratación de los mismos en el país y en el extranjero, así como la realización de estudios integrales sobre doctorados en administración y el mantenimiento y actualización del archivo histórico.
- Objetivos particulares: Parte A.- Establecer un sistema general de seguimiento que permita:
  - 1) conocer los sectores, instituciones y niveles jerárquicos en que se desempeñan los graduados del plan de estudios doctoral, así como las funciones profesionales que realizan; 2) conocer el grado de avance que llevan los estudiantes del plan de estudios doctoral contra sus programas de actividades; y 3) conocer el grado de avance que tienen los egresados con respecto a la preparación de sus protocolos de tesis o la realización de su investigación doctoral, 4) apoyar la contratación de los graduados en el país y en el extranjero; Parte B.- Realizar estudios a profundidad para determinar la dimensión y características de: 5) la demanda potencial a nivel



nacional por estudios doctorales en administración; 6) la oferta laboral nacional para los graduados de estos planes de estudios, en cuanto al nivel de su formación y perfil. Asimismo, llevar a cabo estudios para determinar índices de satisfacción de: 7) estudiantes; 8) graduados; 9) empleadores, sobre el desempeño de los graduados; e incluso y por último 10) llevar a cabo sondeos de opinión sobre los resultados de la institución, 11) mantener actualizado el archivo histórico.

➤ Estrategias institucionales del plan de estudios doctoral:

Parte A: Se ha mantenido el contacto con más del 90 % de los graduados del plan de estudios doctoral en los últimos 10 años, y se cuenta con una base de datos sobre ellos, que incluye aspectos laborales, actividades docentes, premios y reconocimientos obtenidos y publicaciones. En estos términos, será conveniente: 1) Inducir, orientar y apoyar las acciones, con respecto a graduados y egresados, 2) Inducir y apoyar a que se mantenga actualizada y se amplíe la base de datos, 3) Continuar con el seguimiento permanente de los estudiantes del plan de estudios doctoral, para presentar al subcomité académico los casos de alumnos con desviaciones en su avance contra su programa semestral de actividades. Parte B: El plan de estudios doctoral, fue preparado en su orientación y contenido a partir del análisis de la demanda probable anual de alumnos, así como de los perfiles, necesidades y expectativas de los aspirantes a una formación en investigación en administración, por una parte, y del horizonte laboral del graduado, por la otra, en estos términos, ahora procederá: 4) Procesar la información obtenida de los estudios propios, para ofrecer un insumo para el ejercicio de revisión y actualización del plan de estudios doctoral, con base en una comparación de perfiles de ingreso y egreso; y los de las funciones y actividades de su desempeño laboral; y con base en el nivel y características de la oferta laboral para doctores en administración, 5) Identificar el impacto individual de los graduados sobre las organizaciones, y el impacto del plan de estudios doctoral en los ámbitos académico y profesional.





➤ Plan de trabajo, calendarización:

Parte A: 1) El archivo histórico y la base de datos sobre graduados debe ampliarse y actualizarse permanentemente, 2) Seguimiento de los avances de los estudiantes del plan de estudios doctoral, 3) Involucrar a los egresados del plan de estudios en los seminarios de formación de investigadores. Parte B: Durante el año X + 1 deberá ser desarrollada la metodología y los instrumentos para la realización de los diversos estudios, mismos que deberán empezar a llevarse a cabo durante el año X +2; sin embargo, algunos estudios preliminares podrán ser llevados a cabo antes, con el fin de servir de insumo para la revisión y actualización del plan de estudios doctoral.

Metas académicas.

Actividad	Meta	Recursos requeridos	Fechas
A.- Seminarios de investigación a egresados (1 semestre)	2 /años		X + 1 a X +3
B.- Metodología / Instrumentos estudios diversos			X + 1
B.- estudios preliminares oferta-demanda y opinión de grupos	2 /años	1	X + 1
B.- Estudios oferta-demanda, seguimiento de alumnos y egresados y sobre satisfacción de grupos	1 de c/u		X +2 a X +3
B.- Archivo histórico			X +3
C.- Apoyo a la contratación en el país y en el extranjero de graduados			X + 1 a X +3



**Programa 4: Fomento de la integración de grupos de investigación con proyectos a largo plazo**

- Objetivo general: Apoyar la integración de grupos de investigación formalmente constituidos en los cuales participen tutores y estudiantes del plan de estudios doctoral en proyectos de largo plazo con impactos regional, nacional o internacional, que involucren a distintas entidades y organizaciones externas, y con financiamiento tanto del país como del extranjero, capitalizando el amplio número de convenios existentes.
- Objetivos particulares: Parte A: 1) Desarrollar líneas de investigación con proyectos a largo plazo y con impacto regional, nacional o internacional, que involucren tanto a alumnos como a tutores bajo un esquema institucional formalizado, 2) Incrementar las acciones de colaboración con IES e instituciones de investigación del país y del extranjero con las que se tienen convenios, y ampliar el número de ellos en los casos en que se requiera, 3) Registrar estos grupos de investigación y gestionar financiamiento a sus proyectos ante esta institución, otras IES e Instituciones de investigación nacionales y extranjeras. Parte B: 4) Fomentar que los tutores de TC del plan de estudios doctoral se mantengan actualizados en su área del conocimiento y en contacto con las organizaciones, a través de llevar a cabo estudios empíricos de punta con alcances a largo plazo dentro de las líneas de investigación de este plan de estudios, 5) Difundir esa investigación original de alto nivel como aportaciones a la teoría de la administración, 6) Obtener el reconocimiento de la comunidad académica nacional e internacional para los tutores de TC, por su contribución al conocimiento, así como su ingreso al SNI. Parte C: 7) Involucrar a los estudiantes del plan de estudios doctoral en los grupos de investigación, incluyendo sus proyectos dentro de las líneas de investigación de largo plazo, 8) Promover que un número significativo de ellos realicen por lo menos una publicación durante sus estudios, de preferencia en revistas arbitradas y de nivel internacional, 9) Fomentar la movilidad de los estudiantes del plan de estudios doctoral mediante esquemas establecidos de intercambio académico interinstitucional en el país y en el extranjero, y con financiamiento tanto interno como externo, bajo los convenios específicos de colaboración.



➤ Estrategias institucionales del plan de estudios doctoral:

Parte A: 1) Capitalizar la experiencia en investigación de los tutores de TC del plan de estudios, incluyendo su participación en la realización de numerosos proyectos por parte de grupos formalmente constituidos, e inducirlos a que dirijan otros a largo plazo dentro de las líneas de investigación del plan de estudios doctoral, incorporando a los mismos a los estudiantes y sus proyectos de tesis, 2) Capitalizar los convenios con distintas IES en el país y en el extranjero que son aplicables al plan de estudios doctoral con los que cuenta la institución, para incrementar las acciones de colaboración, incluyendo financiamiento interinstitucional, así como incrementar y diversificar sus resultados, 3) Capitalizar la disponibilidad de recursos con que cuenta la institución.

Parte B: 4) Promover la incorporación de otros tutores a los grupos de investigación que llevan a cabo proyectos de largo plazo, 5) Orientar a los tutores de TC a canalizar sus publicaciones a los medios de excelencia tanto nacionales como internacionales, toda vez que existen los esquemas de estímulos para llevar a cabo investigación original y publicarla, son diversos los mecanismos dentro de la institución para fomentar las publicaciones de los profesores e investigadores de TC; y asimismo, existen también los estímulos que ofrece el CONACYT para su incorporación al SNI.

Parte C: 6) Capitalizar las sinergias entre los proyectos con los que son admitidos los aspirantes al plan de estudios doctoral y los que llevan a cabo los grupos de investigación formalmente constituidos, toda vez que todos ellos corresponden a líneas de investigación consolidadas, 7) Capitalizar la estructura que de acuerdo a la normatividad vigente deben adoptar los grupos de investigación, cuyos recursos están destinados expresamente a equipos de investigación en que participe al menos un investigador menor de 40 años o un estudiante de doctorado, 8) Capitalizar el requerimiento de que los proyectos de la institución conduzcan a una o varias publicaciones, para involucrar en ellas a los estudiantes del plan de estudios



doctoral, que lleven a cabo su investigación doctoral formando parte de esos equipos de investigación, 9) Capitalizar el modelo de supervisión conjunta de proyectos doctorales con tutores de otras IES nacionales o extranjeras, para inducir que el doctorante realice parte de su investigación en la universidad en que labora su tutor externo, 10) Capitalizar el aumento y diversificación de las acciones de colaboración, así como sus resultados, para dar impulso a la movilidad de los estudiantes del plan de estudios doctoral mediante el intercambio académico interinstitucional, a través de los convenios específicos de colaboración con otras IES del país y del extranjero.

➤ Plan de trabajo, calendarización:

Parte A: 1) Elaborar propuestas de investigación del plan de estudios doctoral con apoyo tanto institucional como externo, y con impacto tanto a nivel regional como nacional, y aun internacional, de las cuales puedan desprenderse varios proyectos de tesis doctorales, enmarcados en esfuerzos a largo plazo, dirigidos por grupos de tutores especializados en las correspondientes líneas de investigación, elevando así el nivel del análisis y aportación de los proyectos individuales de los doctorantes, 2) Incrementar la vinculación del plan de estudios doctoral en el plano nacional, estableciendo convenios con otras Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación, así como con organizaciones gubernamentales, productivas y sociales, para el financiamiento y realización conjunta de proyectos de investigación, en los que se involucre directamente a los doctorantes.

Se buscará establecer una vinculación efectiva con tres organizaciones de este tipo anualmente, de la cual resulten productos como supervisión conjunta de tesis doctorales y estancias cortas de investigación de estudiantes, así como estancias de profesores visitantes, estancias sabáticas o posdoctorales, etc., 3) Incrementar la vinculación del plan de estudios doctoral en el plano internacional, estableciendo convenios con otras Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación, para el financiamiento y realización conjunta de proyectos de investigación, en los que se involucre directamente a los doctorantes.



Se buscará establecer una vinculación efectiva con una IES extranjera de alto prestigio en esta disciplina anualmente, de la cual resulten productos como supervisión conjunta de tesis doctorales y estancias cortas de investigación de estudiantes, así como estancias de profesores visitantes, estancias sabáticas o posdoctorales, etc., 4) De esta manera, al término del año X +3, se buscará tener como resultado un producto por línea de investigación por año. Parte B: 5) Propiciar que algunos tutores de TC se involucren en la investigación de grupos ya constituidos formalmente, así como en la publicación de sus resultados, particularmente en forma conjunta con sus alumnos del plan de estudios doctoral, y preferentemente en revistas arbitradas de excelencia nacionales e internacionales, 6) Inducir que los tutores de TC participen en las convocatorias del Sistema Nacional de Investigadores, 7) Depurar la planta de tutores en una fecha límite.

A partir de los puntos anteriores, se buscará alcanzar al término del año X +3, una proporción de tutores de TC en el SNI de 78 %. Parte C: 8) Involucrar a los estudiantes en los grupos de investigación que se constituyan, así como en la divulgación de los resultados parciales y globales de los trabajos realizados bajo dichas líneas de investigación en coloquios y congresos nacionales e internacionales, permitiéndoles exponerse a comunidades de investigación de mayor amplitud, 9) Promover que los doctorantes se relacionen con la publicación de textos derivados de sus propios trabajos de investigación en medios nacionales e internacionales de alta calidad, como resultado de su participación en los grupos citados. Se buscará que a fines del año X +3 participen en estos proyectos entre 20 y 25 % de los estudiantes, 10) Capitalizar el modelo de supervisión conjunta de proyectos doctorales con tutores de otras IES nacionales o extranjeras que se ha dado en el plan de estudios doctoral, para inducir que para el año X +3, 2 a 5 doctorantes realicen parte de su investigación en la universidad en que labora su tutor externo anualmente.



### Metas académicas

Actividad	Meta	Recursos requeridos	Fechas
Grupos investigación c/ IES, c/ financiamiento	1 nuevo / año	\$ 300,000 / año	X + 1 a X +3
Programas c/ organizaciones nacionales y extranjeras líderes	3 nuevos / año		X + 1 a X +3
Programas c/ IES-centros investigación extranjero	1 nuevo / año		X + 1 a X +3
Ponencias derivadas de estas investigaciones en congresos nacionales e internacionales	3 – 5 / año	\$ 30,000 / ponencia / año	X + 1 a X +3
Profesores visitantes nacionales-extranjeros	1 – 2 / año	\$ 200,000 / año	X + 1 a X +3
Estancias sabáticas / posdoctorales TCs	1 – 2 / año	\$ 75, 000 / tutor / año	X + 1 a X +3
Productos / línea de investigación x convenios	1 / línea / año		X + 1 a X +3
Tutores de TC en el SNI	82 %		X +3
Estudiantes involucrados publicaciones DCA	20 – 25 %		X +3
Estancias cortas investigación estudiantes	2 – 5 / año en el año X + 1	\$ 500,000 / año	X + 1 a X +3

#### **Programa 5: Fortalecimiento de la infraestructura informática**

- Objetivo general: Consolidar la infraestructura informática para la óptima operación y conducción del plan de estudios doctoral.
- Objetivos particulares: Parte A: 1) Contar con los recursos informáticos de aplicación general a la investigación en todas las líneas del plan de estudios doctoral, así como con aquéllas bases de datos especializadas, que son requeridas por alguna de esas líneas de investigación, en particular. Parte B: 2) Actualizar los equipos y paquetería de cómputo de los tutores de tiempo completo de las entidades participantes en el plan de estudios doctoral.



➤ Estrategias institucionales del plan de estudios doctoral:

Parte A: 1) Ampliar los recursos informáticos del plan de estudios doctoral con bases digitales de datos en línea con las series históricas de las revistas técnicas especializadas en las ciencias de la administración, de relevancia para las seis líneas de investigación, y mantenerlas permanentemente actualizadas, 2) Ampliar los recursos informáticos del plan de estudios doctoral con bases digitales de datos en línea con las series de tiempo económico-financieras, relevantes para esa misma línea de investigación y su área de apoyo, y mantenerlas permanentemente actualizadas, 3) Ampliar los recursos informáticos del plan de estudios doctoral con bases digitales de datos en línea con información sobre empresas y organizaciones no gubernamentales. Parte B: 4) Actualizar los equipos de cómputo de los tutores de tiempo completo.

➤ Plan de trabajo, calendarización:

Parte A 1) Adquirir en el año X + 1 una base de datos en línea con las series históricas de las revistas técnicas especializadas en administración (Business Periodicals Online o equivalente: US\$ 20,000 más US\$ 2,000 anualmente), 2) Adquirir en el año X + 1 una base de datos financieros en línea (Bloomberg, Compustat o equivalente: \$ 19,000 MN más \$ 112,000 MN anuales), 3) Adquirir en el año X +2 una base de datos sobre empresas líderes tanto mexicanas como extranjeras y organizaciones no gubernamentales (Infosel o equivalente: \$ 20,000 MN más \$ 120,000 MN anuales), 4) Adquirir en el año X +3 una segunda base de datos financieros en línea (Datastream o equivalente: \$ 20,000 MN más \$ 120,000 MN anuales). Parte B: 5) Adquirir en el año X + 1 catorce computadoras personales actualizadas para los tutores de tiempo completo del plan de estudios doctoral (\$ 200,000 MN).



Metas académicas:

Actividad	Meta	Recursos requeridos	Fechas
Base de datos sobre revistas técnicas	Apoyar los 67 proyectos doctorales	US\$ 22,000	X + 1
		más US\$ 2,000	X +2 a X +3
Base de datos económico-financieros	Apoyar los 14 proyectos económico-financieros	\$ 131,000 MN	X + 1
		\$ 112,000 MN	X +2 a X +3
Base de datos sobre empresas	Apoyar los 67 proyectos doctorales	\$ 140,000 MN	X +2
		\$ 120,000 MN	X +3
Recursos informáticos	Apoyar a 14 tutores del DCA	\$ 200,000 MN	X +3

## CONCLUSIONES

Las conclusiones derivadas de los resultados hallados con relación a las posibilidades reales de acreditación y de reconocimiento académico del plan de estudios doctoral por las seis instancias analizadas y por medio de las cuales se sometió a la autoevaluación, son las siguientes:

Para el CONACYT, los rubros que cuentan con un logro satisfactorio en sus indicadores y en la mayor parte de sus estándares, son los referentes a los: antecedentes, normatividad y proceso de aprobación del programa, planes y programas de estudio, claustro docente, producción científica e investigación, así como la infraestructura con la que cuenta, menos en dos de los estándares, correspondientes al detalle de la producción científica comprobada por el programa y la suficiencia en los recursos informáticos, que serán subsanados con la aplicación de los programas estratégicos 4 y 5 para inicios del año X +3, y en caso de contemplar un escenario pesimista para finales del mismo año, dado que también se necesita de la inyección de recursos económicos, para tales fines.





En lo concerniente a los rubros e indicadores cuya actuación fue evaluada de manera suficiente tenemos lo relativo a la administración y gestión académica, la vinculación (proyectos y grupos de investigación) y recursos financieros que destinen las IES u otras instituciones de investigación externas al programa, las cuales serán reforzadas con la aplicación los programas estratégicos 2, 3 y 4.

Por último la más notoria de las insuficiencias es la que compete al alumnado en donde los estándares relativos al número de alumnos de tiempo completo que debe registrar el plan de estudios y la eficiencia terminal que se reporta, están por debajo de lo indicado por el CONACYT, siendo ambos estándares los que requieren de un mayor tiempo y de recursos económicos destinados al otorgamiento de becas y otros apoyos para poder subsanar estas insuficiencias, los cuales siendo optimistas podrían registrar un repunte en el caso de las tasas de graduación para el año X +3, si fueran fortalecidos a través de las becas que fueron destinadas por el CONACYT a los estudiantes de doctorado, para ir incrementando el número de alumnos de dedicación exclusiva o de tiempo completo a sus estudios doctorales.

Para CACECA, todos los rubros califican de satisfactorios en todos sus estándares excepto en el indicador que trata de los índices de eficiencia terminal e implementación de programas tendientes a elevar la graduación.

Al realizar el diagnóstico específico acerca de los índices la eficiencia terminal, ésta arrojó un resultado por cohorte generacional de 15 %. Sin embargo, las políticas aplicadas recientemente con respecto a la participación en la Comunidad de Investigación del plan de estudios doctoral, así como el seguimiento de estudiantes por el subcomité académico, han permitido graduar en los últimos 5 años más estudiantes que en años anteriores, así mismo el contar con el 100% de alumnos de TC reduciría el tiempo de terminación de tesis, volviendo a estas expectativas como positivas, aunado a la inclusión del programa estratégico 2.

El cumplimiento de los rubros de CLADEA para ser considerado como miembro titular de este Consejo, se hallaron en su totalidad satisfactorios dentro del desempeño académico del plan de estudios doctoral, por lo que se tiene la posibilidad de participar en reuniones anuales para presentar trabajos de



investigación en administración y áreas afines, para difundir sus resultados, realizar intercambios de experiencias entre los demás miembros del Consejo, compartiendo así; materiales académicos actualizados, realizar alianzas estratégicas entre universidades e IES a nivel Latinoamérica.

Para SACS existe el cumplimiento total de los indicadores y estándares contenidos en los cinco grandes rubros bajo los que se evaluó el plan de estudios, y que comprenden su evaluación tales como antecedentes, normatividad y proceso de aprobación del programa, planes y programas de estudio, claustro docente, recursos financieros e infraestructura; los cuales califican el desempeño de cualquier IES que imparte planes de estudios doctorales y que desee obtener su acreditación.

SACS, presume la aceptación por parte de la institución de los principios del organismo acreditador, creando así un compromiso con la mejora permanente en la calidad educativa; esta aceptación presupone además, la intervención directa de un Consejo Consultivo Externo que debe conformarse principalmente por directivos de empresas, industrias y de organizaciones nacionales e incluso internacionales dedicadas a los negocios; y asimismo dicho consejo tenga las facultades suficientes para la toma de decisiones referentes a la actualización de planes y programas de estudios, la vinculación de éstos con el sector productivo, así como la promoción de actividades tendientes a la obtención de otros tipos de financiamientos que se traducen en apoyos directos al desarrollo de las actividades académicas de las facultades y universidades, para así lograr su aprobación por este organismo.

Para que a su vez SACS haga una declaración pública sobre el resultado de la evaluación realizada, sustentando la capacidad sostenida del plan de estudios y de la institución a la que pertenece; de continuar proporcionando programas y servicios académicos efectivos y eficientes basados en estándares consensuados, así como su integridad y compromiso por la mejora continua de la calidad del programa acreditado. En el caso del plan de estudios doctoral, no se cuenta con la figura de un Consejo Consultivo Externo.



7, 8 y 9 de Octubre de 2010

En este sentido, no es posible considerar que el plan de estudios doctoral solicite esta acreditación de carácter internacional por lo anteriormente expuesto, aunque la realización de la evaluación que se llevó a cabo también se consideraron los indicadores y estándares de SACS, formando parte de este ejercicio auto evaluatorio que arrojó resultados por demás satisfactorios.

Para AACSB International, se cumplen todos los estándares e indicadores, contenidos en los cinco grandes rubros que comprende su evaluación tales como planes y programas de estudio, administración y gestión académica, alumnado, claustro docente y recursos financieros destinados a la actividad académica, lo cual hace que el plan de estudios doctoral pueda ser considerado como un plan de estudios con un alto potencial de aspirar a la acreditación de este importante organismo internacional ya que éste considera a los planes y programas de estudios que tengan reconocimiento de validez oficial por los ministerios de educación de los países a los que pertenezcan y también supone la mejora de las condiciones actuales y el impulso de la organización educativa y de todos los que la integran, para prepararse a las futuras condiciones y exigencias del sistema educativo.

Para EQUIS, la evaluación realizada bajo sus estándares e indicadores resultó en su mayoría con cumplimiento suficiente, insuficiente y de no existencia en el plan de estudios, debido a que EQUIS, aparte de encargarse de acreditar el alto nivel de calidad en todas las dimensiones de las actividades académicas realizadas por la unidad a evaluar, es también un organismo dedicado y enfocado a la evaluación de un alto grado de internacionalización de esas actividades, las cuales deben estar dedicadas principalmente a la educación en administración; siendo los parámetros de más importancia los que consideran un potencial efectivo en la promoción de la investigación, unidades de aprendizaje electrónico, educación a ejecutivos y difusión a la comunidad académica, a través de la creación de un ambiente efectivo de aprendizaje que favorezca el desarrollo de las habilidades gerenciales, y un sentido emprendedor en los estudiantes, desarrollando en ellos un amplio sentido de responsabilidad ante los retos que impone hoy día la globalización.



Asimismo, los indicadores satisfactorios fueron los que se refieren a planes y programas de estudio, proceso de admisión, seguimiento y egreso de estudiantes, existencia de un núcleo académico básico (tutores), el apoyo al desarrollo de habilidades de los tutores en los ámbitos académico y de experiencia profesional, así como la normatividad para el proceso de evaluación, ingreso y promoción de los mismos, la producción científica comprobada por el programa, los recursos financieros y físicos adecuados, para su buen funcionamiento.

En este sentido las probabilidades de alcanzar la acreditación en EQUIS por el momento son remotas, dado que el plan de estudios doctoral, no ha previsto la planeación de acciones de internacionalización de sus funciones académicas que en caso de llevarse a cabo se requerirá de un lapso de tiempo mayor de 3 a 5 años aproximadamente; que contemplando un escenario optimista podría llevarse a cabo en 2 años, si el plan de estudios doctoral se auxilia de los programas estratégicos 2, 3 y 4 principalmente para poder crear, integrar e impulsar toda esa planeación, coordinación y establecimiento de esas labores. Siendo otra de las instancias de las consideradas en este trabajo de investigación que muestra bajas posibilidades de que el plan de estudios doctoral alcance los estándares fijados, en el mediano plazo.

Asimismo; el logro de las acreditaciones y reconocimientos de índole nacional e internacional, permitirán colocar al plan de estudios en una posición totalmente competitiva frente a las mejores escuelas de administración y negocios del mundo, como lo reflejan los *Rankings Internacionales* que realizan algunas agencias dedicadas al estudio comparativo de las universidades e IES en administración y negocios más encumbradas del mundo; por que hoy en día una de las necesidades que enfrentan a nivel global, es precisamente la de contar con reconocimientos de calidad que reflejen sus altos niveles de exigencia académica; para poder sobresalir y aún sobrevivir bajo las condiciones cambiantes del entorno educativo a nivel posgrado, ya que la competencia entre las IES se define principalmente por la calidad de sus planes y programas de estudios.



## BIBLIOGRAFÍA

- ALCÁNTARA SANTUARIO, Armando y Alejandro Canales Sánchez, "Tendencias y disyuntivas en la evaluación del posgrado" en I. ORDORIKI SACRISTAN (coord.), *La academia en jaque. Perspectivas políticas sobre la evaluación de la educación superior en México*, México: Serie Conocer para Decidir, H. Cámara de Diputados, LIX Legislatura/UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 2004, pp. 113-128.
- DE VRIES, Wietse, "Buscando la brújula: Las políticas para la educación superior en los 90" en D. CAZÉS MENACHE, *et.al.*, (coords.), *Evaluación financiamiento y gobierno de la universidad: el papel de las políticas*, en *Encuentro de Especialistas en Educación Superior, Reconociendo a la Universidad, sus transformaciones y su por-venir*, Tomo II, México: CIICH, UNAM, 2000, pp. 51-651. (Colección: Educación Superior)
- DIDRIKSSON TAKAYANAGUI, Axel, *La universidad de la innovación. Una estrategia de transformación para la construcción de universidades del futuro*, México: CESU, UNAM/Plaza y Valdés Editores, 2005, 165 p.
- LLARENA DE THIERRY, Rocío, "Primer Seminario Internacional Educación Superior, Calidad y Acreditación. Evaluación y Acreditación de la Educación Superior en México", 10-12 de julio de 2002, ponencia presentada en Cartagena de Indias, Colombia 2002, 19 p.
- LLARENA DE THIERRY, Rocío, "Marco de referencia para la evaluación institucional", 5 dic, 2003, ponencia presentada en el D.F., 39 p.
- MUÑOZ GARCÍA, Humberto. *La reforma en la UNAM: algunos desafíos políticos* en revista Perfiles Educativos, Vol. XXIII, No. 91, Tercera época oct-dic, México, Centro de Estudios sobre la Universidad UNAM, 2001, pp. 38-54.
- ORDORIKI SACRISTAN, Imanol, "Ajedrez político de la academia" en I. ORDORIKI SACRISTAN (coord.), *La academia en jaque. Perspectivas políticas sobre la evaluación de la educación superior en México*, México: Serie Conocer para Decidir, H. Cámara de Diputados, LIX Legislatura/UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 2004, pp. 9-23.
- FCA/UNAM, "Evaluación. La evaluación Académica en Contaduría y Administración" en revista noti ANFECA, No. 82 abril-junio, ANFECA, México, 2002, 23 p.
- SEP, CONACYT, *Indicadores de actividades científicas y tecnológicas 1991-1999*, México, 2000, 294 p.



SEP, CONACYT, *Programa Integral de Fortalecimiento del Posgrado. Lineamientos para su formulación y presentación*. México: (documento interno), febrero de 2002, 18 p.

UNAM, *Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración. Fundamentos del Programa*, Vol. I, FCA. FQ, IIS, IIJ de la UNAM, México, 1999, 127 p.

UNAM, Posgrado, *Informe de autoevaluación. Reporte final*, México, Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de la UNAM. (Documento Interno), marzo de 2009, 37 p.

UNAM, *Reglamento de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México*, aprobado el 18 de noviembre de 1998 y publicado en Gaceta UNAM el 30 de noviembre de 1998, Legislación Universitaria, 6 p.

UNAM, Dirección General de Planeación, *Guía mínima para la elaboración de planes de desarrollo institucional*, (Documento Interno), agosto 2008, 12 p.