

# ¿LAS COMPETENCIAS DE LOS COORDINADORES IMPACTA LA ACREDITACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO?

Abraham Vásquez Cruz, Universidad Veracruzana  
Teresa García López, Universidad Veracruzana  
Milagros Cano Flores, Universidad Veracruzana

## RESUMEN

*En México, la calidad de los programas de posgrado se reconoce cuando forman parte del Programa Nacional de Posgrados de Calidad, del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. En este documento, se presentan los resultados de un estudio en el que se identifican las competencias de los Coordinadores de los Programas de Posgrado que impactan en la certificación de la calidad del programa que coordinan. El ámbito de estudio fue la Universidad Veracruzana, institución educativa que impulsa la evaluación y acreditación de los programas educativos, como estrategia para asegurar y mejorar la calidad de las funciones de docencia, investigación, difusión cultural, vinculación y extensión universitaria. Así mismo, se consideraron como competencias a evaluar, algunas de las señaladas en el Modelo de Martha Alicia Alles y las que señalan los documentos oficiales de dicha universidad. Se diseñó y aplicó un cuestionario que permitió identificar las competencias de los Coordinadores de Posgrados a través de comportamientos observables por parte de estudiantes, docentes, personal administrativo y directores de programas de posgrado pertenecientes al Programa Nacional de Posgrados de Calidad y de los que aún no ingresan a dicho programa. El análisis de la información se realizó mediante figuras, tablas cruzadas y Chi<sup>2</sup>.*

**PALABRAS CLAVE:** Capital Humano, Educación, Competencias, Acreditación

## DOES THE QUALIFICATION OF THE DIRECTORS (COORDINATORS) IMPACT THE CERTIFICATION OF A POSTGRADUATE PROGRAM?

### ABSTRACT

*In Mexico, the quality of graduate programs is well praised when they join up the Programa Nacional de Posgrados de Calidad, from the Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. This paper presents the results of a study to identify the Graduate Program Coordinators competences that impact to the certification of the graduate quality program that they coordinate. The field of study involves the Universidad Veracruzana, which is an educational institution that promotes the evaluation and accreditation of educational programs as a strategy to ensure and improve the quality of the functions of teaching, researching, cultural disseminating, bonding and university broadening. Therefore, some of the competences included in Martha Alicia Alles model as well as in the official documents of the university were considered as competences to evaluate. Was designed and applied a survey that identified the competencies of Graduate Program Coordinators through observable behaviors by students, scholars, administrative personnel and directors of the programs in the Programa Nacional de Posgrados de Calidad and those who have not entered the program yet. The data analysis was performed using figures, crosstabs and Chi squared test.*

**JEL:** J24, M12

**KEYWORDS:** Human Capital, Education, Competences, Accreditation

## INTRODUCCIÓN

El Gobierno de la República Mexicana a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) creó dentro de sus programas sustantivos el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), el cual representa en la actualidad el marco de referencia para el diseño y el fortalecimiento de programas educativos de posgrado en todos los niveles y orientaciones; constituye el instrumento del gobierno federal para reconocer la buena calidad de los mismos y representa un elemento para la rendición de cuentas de las Instituciones de Educación Superior (IES), en virtud del reconocimiento público a la calidad de su oferta educativa de posgrado. Para la operación del PNPC se han considerado dos vertientes en su estructura (CONACYT, 2010):

*El programa de Fomento a la Calidad: (PFC), con dos niveles: 1) Programas de reciente creación. Que satisfacen los criterios y estándares básicos del marco de referencia del PNPC y que su creación tenga una antigüedad que no exceda de cinco años para programas de doctorado y hasta tres años para maestría y especialidad y 2) Programas en Consolidación. Con una prospección académica positiva, sustentada en el plan de mejora continua y en las metas factibles de alcanzar en el mediano plazo.*

*El Padrón Nacional de Posgrado: (PNP), con dos niveles: 1) Programas Consolidados. Que cuentan con reconocimiento nacional por la pertinencia y la tendencia ascendente de sus resultados en la formación de recursos humanos de alto nivel, productividad académica y en la colaboración con otros sectores de la sociedad y 2) Programas de Competencia Internacional. Programas consolidados que tienen colaboraciones en el ámbito internacional con instituciones homólogas, a través de convenios que incluyen la movilidad de estudiantes y profesores, la codirección de tesis y proyectos de investigación conjuntos. La Universidad Veracruzana (UV), máxima casa de estudios del estado de Veracruz, ha asumido la responsabilidad de ir a la vanguardia en la oferta de programas de estudio de posgrado en la entidad, atendiendo las necesidades de la sociedad que demanda sus servicios, y buscando el máximo reconocimiento de su calidad por parte de organismos nacionales como el CONACYT.*

Las metas alcanzadas por la Universidad Veracruzana en lo referente a la acreditación de la calidad de sus programas en julio del año 2010, señalaban que la UV contaba con un total de 98 Programas Educativos (PE) de posgrado, de los cuales, 28 se encontraban inscritos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC). El 43% (12 de 28) de los mismos, figuraba con un estatus de posgrado de reciente creación, 36% (10 de 28) eran considerados posgrados en desarrollo, solamente un 21% (6 de 28) tenía el reconocimiento de programa consolidado y ningún programa de posgrado de los que ofertaba en ese año la Universidad Veracruzana, contaba con el reconocimiento de calidad internacional (CONACYT, 2010).

De acuerdo con la Dirección General de la Unidad de Estudios de Posgrado (DGUEP) de la UV una de las causas principales de la problemática a las que se enfrentan los PE, es la administración y operación del posgrado, es decir, la administración académica y financiera de los programas (DGUEP, 2009). En este sentido, es permisible identificar la relevancia que adquiere el rol de los Coordinadores de los Programas de Posgrado, quienes tienen la responsabilidad de administrar los recursos de las entidades académicas que ofertan dichos programas; y maximizar el uso de los mismos buscando altos rendimientos en calidad y excelencia educativa. Por lo tanto, se considera necesario que los mismos cuenten con competencias o estándares de desempeño en el ejercicio de la administración académica, operativa y financiera de los posgrados con un enfoque que los lleve a obtener niveles de excelencia y alta calidad.

En México, el Gobierno Federal ha establecido el Sistema Nacional de Competencias (SNC) a través del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), que es la entidad que promueve y coordina, dicho sistema para contribuir al crecimiento económico, el desarrollo educativo y el progreso social de México con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas, pretende ser una pieza clave para impulsar la competitividad del país. Para ello, ha integrado los

denominados Comités de Gestión por Competencias (CGC) que desarrollan los estándares de competencias para cada sector, evalúan y certifican las competencias de las personas interesadas y ofrecen cursos de capacitación basados en los estándares de competencias (CONOCER, 2010).

Entre los avances logrados por CONOCER, se especifican estándares de competencias para realizar una actividad en el ámbito laboral, social, gobierno o educativo y es el referente que permite evaluar competencias y en su caso, obtener un certificado que lo respalde. A pesar de los avances logrados por este organismo, las competencias de Coordinadores de Programas de Posgrado, particularmente, no cuentan con estándares que permitan su evaluación y certificación por parte de este organismo, hasta el momento de realización del estudio. En este documento, se presentan los resultados obtenidos de la búsqueda de respuesta a la creencia de que las competencias que poseen los Coordinadores de Programas de Posgrado, están asociadas con el ingreso a dicho programa y por el interés de que a través de la identificación de las mismas, pueda seleccionarse el recurso humano que permita asegurar el ingreso al PNPC de los programas de posgrado de la Universidad Veracruzana con la finalidad de asegurar el reconocimiento de su calidad. Para el estudio, se llegó a la siguiente pregunta de investigación: ¿Existe una asociación entre el ingreso de los programas de posgrado de la Universidad Veracruzana en el Programa nacional de Posgrados de Calidad y las competencias con que cuentan los Coordinadores de los Programas de Posgrado de dicha institución?.

El resto del trabajo, se encuentra organizado como sigue. En la sección de revisión literaria, se presenta literatura relevante. En la de metodología, se describen las fases del proceso metodológico utilizadas. Los resultados refieren los hallazgos del estudio. En las conclusiones se especifican las contribuciones del trabajo. En el anexo, se muestra el cuestionario diseñado para la recopilación de información. Al final, se tienen algunas de las referencias y una breve biografía de los autores.

## **REVISIÓN LITERARIA**

Fernández y Ramos (2002), comentan que McClelland en 1973, propuso que para saber lo que garantizará buenos resultados en el desempeño de los individuos en el trabajo es necesario comprobar qué competencias o características particulares tienen aquellas personas que muestran un desempeño superior. Este autor, descubrió que lo que verdaderamente distinguía a los mejores trabajadores era un conjunto de características de muy diversa índole (valores, rasgos de personalidad, motivaciones) que redundaban en ideas, emociones y comportamientos. Señalan que el gran potencial de este enfoque, tiene fundamento en cinco razones: 1) Se relacionan causalmente con los resultados en un puesto de trabajo, por lo que se puede cuantificar la relación entre la obtención de buenos resultados de negocio, originados por una mayor adaptación de las competencias del trabajador; 2) Son características individuales estables y constantes, por lo tanto, tienen implicación directa en el trabajo a largo plazo; 3) Se reflejan en comportamientos fácilmente identificables, a través de medios de recolección de información, como la observación directa y las entrevistas y, por tanto, pueden ser medidas; 4) Generalmente son adquiridas, luego entonces pueden ser desarrolladas utilizando el enfoque adecuado y 5) Dependen de la cultura organizacional y la estrategia de cada empresa.

Martha Alicia Alles, dice que el término de competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2008-2). Esta autora, propone una metodología para la gestión por competencias que incluye las etapas de: 1) Definición o revisión de la información estratégica de la organización; 2) Definición de competencias; 3) Elaboración del diccionario de competencias y el catálogo de comportamientos; 4) Asignación de competencias a los puestos de la organización; 5) Determinación de las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización y 6) Diseño de procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias.

Para la definición de las competencias de un puesto, Martha Alicia Alles (2008-2), señala que en caso de que un organismo no cuente con un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias, es pertinente generar el catálogo de competencias que se considere necesario para cada uno de los puestos de la organización. Para ello se sugiere la evaluación de 360° o 360° *feedback* como una de las formas de desarrollar la evaluación del desempeño, debido a que se elabora con la intención de satisfacer las necesidades y expectativas de todas aquellas personas, que de forma directa o indirecta, reciben los servicios del sujeto que interesa evaluar (Edwards y Ewen, 1996).

En México, los programas de posgrado que ofrecen las Instituciones de Educación Superior (IES) y que soliciten su registro en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad, deberán atender las políticas, y cumplir con los criterios y lineamientos contenidos en la Convocatoria que emita CONACYT. Los comités de pares (evaluadores) basan su recomendación para el dictamen en: a) La auto-evaluación del programa; 2) El cumplimiento de los criterios y lineamientos de evaluación contenidos en el documento denominado Marco de Referencia para la Evaluación y Seguimiento de Programas de Posgrado y 3) El expediente del programa y las observaciones que haya recibido, en su caso, en evaluaciones anteriores (CONACYT, 2010). Los Coordinadores de Programas de Posgrado deben contar con las competencias necesarias para gestionar y cumplir con los criterios y lineamientos señalados en la convocatoria correspondiente al año en el que se somete a evaluación de los pares el programa. Las convocatorias se publican cada año, con la antelación suficiente para integrar la documentación solicitada para participar.

## METODOLOGÍA

El objetivo general del proyecto, fue identificar la existencia de una relación entre el ingreso de los programas de posgrado de la Universidad Veracruzana al Programa Nacional de Posgrados de Calidad; y las competencias de los Coordinadores de dichos programas. Con lo que la hipótesis se estableció como: el ingreso de los programas de posgrado de la Universidad Veracruzana al Programa nacional de Posgrados de Calidad está asociado con las competencias de los Coordinadores de dichos programas. Las variables se conceptualizaron como:

Ingreso de Programas al PNPC. Reconocimiento otorgado por parte del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) a la excelencia, calidad y pertinencia de los programas de estudio de posgrado. Competencias de los Coordinadores de los Programas de Posgrado de la Universidad Veracruzana. Conjunto de capacidades, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes necesarias para desarrollar de manera eficaz los roles y actividades propias de los coordinadores o personas encargadas de la dirección y administración de los programas de posgrado de la UV. Además de las variables señaladas en la hipótesis, se decidió establecer variables de control las cuales con relación al programa educativo de posgrado, fueron: Nivel de estudios que oferta el programa educativo (Especialización, Maestría o Doctorado); Orientación de dichos programas (Investigación o Profesionalizantes) y Sector o rol de los evaluadores (estudiante, académico, personal administrativo o director). Con relación al Coordinador, específicamente se consideraron: Grado Académico; pertenencia al PROMEP; pertenencia al SNI; Género y la Experiencia.

Para la investigación se utilizó un enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo. Fue descriptiva porque muestra la situación actual del nivel de estudios de posgrado de la Universidad Veracruzana, así como de las características de los coordinadores de los programas de este nivel educativo. Fue evaluativa, al considerar el análisis de los factores involucrados en las competencias de los Coordinadores de los Programas de Posgrado. De campo e in situ, porque se llevó a cabo en los programas de posgrado en funcionamiento de la Universidad Veracruzana. El trabajo se desarrolló a través de las fases que se describen en los párrafos siguientes.

*Determinación de las competencias a evaluar.* La teoría del Modelo de Alles (2008-2) -fundamento del estudio realizado-, señala que las competencias a evaluar deberán ser las mismas que aquellas que se encuentren plasmadas en el sistema de evaluación de desempeño de la organización, si es que ésta cuenta con dicho sistema. En caso de no contar con un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias, es pertinente generar el catálogo de competencias que se considere necesario evaluar para cada uno de los puestos de la organización.

Para el caso particular de la Universidad Veracruzana, se encontró que la institución no contaba con un sistema de evaluación del desempeño por competencias, razón por la cual fue necesario definir las competencias que permitieran evaluar el desempeño del puesto de: Coordinador de Programa de Posgrado de la Universidad Veracruzana. Para definir las competencias, se consideró la definición de funciones de la información estratégica de la UV y el diccionario de Martha Alles (2008), el cual contiene 160 competencias y la descripción y grado de 4,538 comportamientos distribuidos por nivel de competencia. A continuación se describen los conceptos de cada competencia seleccionada para la realización de este trabajo (Alles, 2008):

*Pensamiento estratégico.* Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.

*Orientación a Resultados y búsqueda de la calidad:* Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización enfocando todos los esfuerzos al logro de la mayor calidad posible.

*Profundidad en el conocimiento del programa de posgrado que coordina:* Es la capacidad de conocer el programa de posgrado que le corresponde coordinar y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades de estudiantes, académicos, demás integrantes de la comunidad universitaria y el gobierno.

*Conocimiento del contexto de acreditación de un programa de posgrado:* Es la capacidad de conocer y asimilar el entorno referente a los procesos necesarios para llevar a cabo un proceso de acreditación de la calidad de un programa educativo de posgrado. También es la capacidad de comprender el contexto de los elementos que interactúan y participan en los procesos de acreditación como son: estudiantes, profesores, personal administrativo y entorno institucional; y la habilidad para coordinar los esfuerzos de estos elementos en busca del reconocimiento de calidad.

*Trabajo en equipo centrado en objetivos:* La habilidad de movilizar los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para alcanzar un objetivo común.

*Habilidad para la gestión:* Habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

*Resolución de problemas:* Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción de los problemas que se presenten a todos los elementos que forman parte del posgrado que coordina, atendiendo a sus necesidades y objetivos de la institución y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de relacionadas con sus labores.

*Desarrollo de personas:* Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la

organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos, sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.

*Liderazgo, impacto e influencia y negociación:* Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción. Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de que ejecuten determinadas acciones. Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación entre los que forman parte del programa de posgrado.

*Comunicación/Relaciones públicas:* Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones, incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad. Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que se encuentran involucrados en los procesos de acreditación de la calidad del posgrado a su cargo.

*Compromiso:* Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren el logro de los objetivos institucionales. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir sus compromisos, tanto personales como profesionales.

*Autocontrol/Tolerancia a la presión:* Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de dicha exigencia.

*Iniciativa e innovación:* Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar en forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas. Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones no requeridos por el propio puesto, la organización, integrantes del programa o el área académica donde se ubique su programa de posgrado.

*Dinamismo:* Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

*Integridad:* Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones de la persona son coherentes con lo que se dice.

*Confianza en sí mismo:* Es el convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

*Diseño de un instrumento para medir las competencias seleccionadas.* Para Alles (2008), un comportamiento observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Se parte de la premisa que más allá del conocimiento que una persona posea, ésta puede actuar o no en relación a ese conocimiento. Por tanto, al evaluar competencias se observan los comportamientos de las personas frente a hechos reales. Como resultado, se construyó un instrumento que inicialmente se componía de 72 preguntas orientadas a describir comportamientos que evaluaban 16 competencias. Sin embargo, un periodo de prueba permitió reducir el mismo a un conjunto de 31 comportamientos que evalúan el mismo número de competencias. Dicho instrumento contiene la descripción de comportamientos, que son evaluados acerca de su existencia, por medio de una escala tipo *Likert*, estructurada de acuerdo a las siguientes cuatro categorías ordinales: *Nunca*, *Rara vez*, *Casi siempre* y *Siempre* contemplando además la opción denominada *No sé* para el caso en que el evaluador se considerara incompetente para emitir una evaluación sobre la frecuencia del comportamiento señalado.

Para determinar la validez del instrumento, fue incluida la totalidad de las variables a medir, lo cual se logró mediante la investigación de la literatura existente y la revisión del instrumento por un grupo de expertos de diferentes áreas vinculados con el tema. Para determinar la confiabilidad del instrumento se calculó el *Alpha* de *Cronbach*. El instrumento mostró que para 31 ítems, considerando a los 109 individuos encuestados, se obtuvo un coeficiente de confiabilidad *Alpha* de *Cronbach* de 0.95475, lo que puede interpretarse como un instrumento de alta confiabilidad.

*Determinación de la población y la muestra.* La población objeto de estudio fueron los Coordinadores de Programa de Posgrado de la Universidad Veracruzana, de aquellos posgrados aprobados, vigentes y con al menos un periodo escolar en funciones al 31 de diciembre de 2010. Sin embargo, como el objetivo de la investigación fue identificar si existían diferencias significativas entre Coordinadores de Programas cuyo reconocimiento de calidad les ha permitido ingresar al Programa Nacional de Posgrados (PNPC), y aquellos que aún no lograban dicho reconocimiento, o lo tuvieron y lo perdieron, fue necesario agrupar la población en dos estratos. El primer estrato estuvo formado por los coordinadores de los 28 programas de posgrado reconocidos por el PNPC y el segundo, por los 70 programas que a la fecha del estudio no contaban con dicho reconocimiento. Para efectos de evaluación de competencias, la teoría sugiere seleccionar como muestra aquellos casos considerados como los más exitosos de la organización y compararlos con el resto (Alles, 2008), con la intención de identificar las competencias que al no estar desarrolladas en la misma medida, puedan incidir en el óptimo desarrollo de todos los elementos de la organización. En este caso, se consideraron como programas más exitosos, los que habían obtenido el reconocimiento de programa de posgrado Consolidado en el PNP. De los seis programas con este grado de reconocimiento se hizo un muestreo por conveniencia y se tomaron únicamente cuatro. La razón fue la factibilidad de estudiarlos por encontrarse todos ubicados en el área de los Institutos de Investigación de la Universidad Veracruzana campus Xalapa, Veracruz.

Tomando como base el mismo criterio, fueron seleccionados tres programas de posgrado que no contaban con el reconocimiento del PNP y que también se encontraban ubicados en el Área de Investigaciones de la Universidad Veracruzana, en la ciudad de Xalapa, Veracruz. Cabe mencionar que adicionalmente, se consideraron los siguientes criterios de inclusión para la selección de la muestra:

*Posgrados* cuyo coordinador tuviera al menos un periodo escolar en funciones a la fecha de aplicación del instrumento.

*Posgrados* que contaran con alumnos inscritos y con al menos un periodo escolar cursado a la fecha de aplicación del instrumento.

*Personal académico* que tuviera al menos un periodo escolar laborando en la entidad académica donde se imparte el programa de posgrado, y que hubieran impartido al menos una asignatura de dicho programa a la fecha de aplicación del instrumento.

*Personal administrativo* y de apoyo con al menos un periodo escolar laborado a la fecha de aplicación del instrumento.

*Director* del instituto o entidad de adscripción del programa de posgrado evaluado con al menos un periodo escolar laborado en ese cargo a la fecha de aplicación del instrumento.

*Recopilación de información.* Alles (2008-2) señala que el procedimiento para realizar una evaluación del desempeño de 360° es un proceso claro y sencillo que consiste en que un conjunto de personas valore a otra a través de una serie de factores predefinidos los cuales son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su desempeño profesional o laboral. Por ello, se decidió que los coordinadores fueran evaluados por todo su entorno (evaluación de 360°): jefes (Directores), académicos, estudiantes del programa y personal administrativo que colabora con ellos. El instrumento se distribuyó físicamente y de forma electrónica a todos aquellos estudiantes, académicos, personal administrativo y directores de dependencia de adscripción del programa de posgrado seleccionado en la muestra y que cumplieran con los criterios de inclusión mencionados anteriormente. Cabe mencionar que para obtener la información relativa a los coordinadores, se acudió a la información consignada en las páginas Web de cada programa educativo de posgrado. La aplicación del instrumento se realizó durante los meses de junio, julio y agosto del año 2011 en el área de los institutos de investigación de la UV, campus Xalapa. La fecha de corte para el periodo de recolección de información fue el día 18 de agosto, teniendo como resultado la aplicación de un total de 109 instrumentos. Cabe señalar que se distribuyeron 132 instrumentos de los cuales no se obtuvo el 100% de participación debido principalmente a la falta de tiempo de los evaluadores y a la negativa de los mismos a contestar el instrumento. En la Tabla 1, se describe la distribución porcentual de los evaluadores de acuerdo al rol que desempeñan dentro del programa de posgrado y la pertenencia al PNPC del programa en el que se encuentran.

Tabla 1: Distribución Porcentual de Evaluadores de Acuerdo al Rol que Desempeñan y Pertenencia al PNPC

Rol de Evaluadores	En el PNPC	No miembro del PNPC	Total
Estudiante	51%	48%	50%
Académico	47%	34%	39%
Personal administrativo		13%	7%
Director del instituto	2%	5%	4%
Total	100%	100%	100%

La tabla muestra la participación de los evaluadores integrantes de la muestra, de acuerdo al rol que desempeñan dentro del programa de posgrado y su distribución porcentual, respecto a la pertenencia al PNPC del posgrado en el que participan. La mayor proporción fue de estudiantes lo que, representa la situación que prevalece en dependencia educativas en las que el número de estudiantes es mayor que el número de académicos que integran los programa. Fuente: Elaboración propia.

*Procesamiento y análisis de la información.* El procesamiento de los datos se hizo utilizando el Software Estadístico SPSS versión 18 y el software de hoja de cálculo Microsoft Office Excel 2007. Para ello, se recodificaron algunas variables para las pruebas de independencia con Chi cuadrada ( $\chi^2$ ). En algunos casos no se alcanzó el número mínimo de observaciones, señalado de al menos cinco observaciones por casilla (Sudman & Blair, 1998), por lo que se agruparon las categorías ordinales, quedando éstas de la siguiente forma: *Nunca o Rara vez*; y *Casi siempre o Siempre*. Las frecuencias de las respuestas de tipo *No sé* se consideraron valores perdidos.

**RESULTADOS**

Los resultados obtenidos se exponen en tres secciones: 1) Características de los programas de posgrado de los evaluadores que integraron la muestra; 2) Evaluación de competencias y 3) Prueba de independencia.

Características de los Programas de Posgrado de los Evaluadores Que Integraron la Muestra.

El 43% de los evaluadores de muestra, pertenecían a programas de posgrado reconocidos por el PNPC y el 57% a los que no han sido reconocidos en dicho programa. El 89% de los integrantes de la muestra fueron evaluadores de programas educativos que ofrecen el nivel de Maestría y el 11% el de Doctorado. Los programas de posgrado con orientación a la investigación, se dedican fundamentalmente a la generación de nuevos conocimientos y los Profesionalizantes, a proporcionar una formación amplia y sólida en un campo de conocimiento con una alta capacidad para el ejercicio profesional. La mayoría (75%) de los posgrados que tienen el reconocimiento del PNPC están orientados a la investigación, mientras que el 100% de los programas que no cuentan con el reconocimiento de su calidad, son de carácter profesionalizante. En la Tabla 2, se describe la distribución porcentual de las características de los programas de posgrado al que pertenecen los evaluadores integrantes de la muestra de acuerdo con la pertenencia al PNPC.

Tabla 2: Distribución Proporcional de las Características de los Programas de Posgrado en los Que Participan los Evaluadores

Programa al Que Pertenecen los Evaluadores	En el PNPC	No Miembro del PNPC	Total
Maestría	36%	64%	100%
Doctorado	100%		100%
Profesionalizantes		100%	100%
Orientados a la investigación	75%	25%	100%
Programa de posgrado	43%	57%	100%

*La tabla muestra el resumen de la distribución de las principales características de los programas de posgrado al que pertenecen los evaluadores integrantes de la muestra. La mayoría de los que no pertenecen al PNPC, ofertan el nivel de Maestría y todos son Profesionalizantes, mientras que los que pertenecen al PNPC, en su mayoría se orientan a la investigación y ofrecen el grado de doctor. Fuente: Elaboración propia*

Los siguientes resultados guardan relación con aspectos específicos del Coordinador. El 100% de los coordinadores de programas en el PNPC, cuentan con el grado académico de Doctorado, mientras que en los programas no consolidados solamente el 33% cuenta con este grado, y el 66% cuenta únicamente con maestría. De acuerdo con el Reglamento General de Estudios de Posgrado (Universidad Veracruzana, 2010-2), los Coordinadores de programas de posgrado que pertenezcan a programas orientados a la investigación, deben pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) o al Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP).

Los resultados muestran que los programas reconocidos en el PNPC, son coordinados en un 75% por investigadores que pertenecen al SNI, mientras ninguno de los coordinadores de los programas no acreditados cuenta con esta distinción. El 100% de los Coordinadores de Programas en el PNPC, cuentan con el reconocimiento del perfil PROMEP otorgado por méritos académicos, mientras que solamente el 66% de los Coordinadores de Programas no miembros, cuentan con este reconocimiento.

La experiencia en el puesto de Coordinador de Programa de Posgrado, hace referencia al tiempo durante el cual las personas evaluadas han desempeñado dicha labor. El promedio de antigüedad de los coordinadores es mayor con 3.67 años para los programas no reconocidos en el PNPC, que los 1.88 años de los que coordinan programas consolidados. La distribución porcentual por género, fue de 50% para ambos géneros de los programas en el PNPC, mientras que para los que no se encuentran en dicho programa, la mayoría (66%) correspondió al género masculino.

Evaluación de Competencias de los Coordinadores de Programa de Posgrado Integrantes de la Muestra

En la Tabla 3, se presenta la proporción obtenida para cada una de las respuestas, con relación a las competencias evaluadas, según la escala tipo *Likert* utilizada; y para efectos de comparación se muestran los resultados de acuerdo a la pertenencia o no en el PNPC de los programas de posgrado que formaron parte de la muestra.

Tabla 3: Tabla Resumen De Resultados de la Evaluación de Competencias

Competencia	Respuesta		No Sé		Nunca		Rara Vez		Casi Siempre		Siempre	
	PNPC	NO PNPC	PNPC	NO PNPC	PNPC	NO PNPC	PNPC	NO PNPC	PNPC	NO PNPC	PNPC	NO PNPC
Pensamiento estratégico	20%	14%	11%	25%					2%	67%	61%	
Orientación a resultados y búsqueda de la calidad	12%	6%	3%	2%	9%	27%	33%	38%	44%	27%		
Profundidad en el conocimiento del programa que coordina	15%	17%	4%	5%	19%	18%	28%	40%	34%	21%		
Conocimiento del contexto de acreditación de un programa de posgrado	24%	36%	3%	5%	10%	14%	15%	22%	48%	23%		
Trabajo en equipo centrado en objetivos	23%	32%	2%	6%	12%	16%	20%	19%	43%	27%		
Habilidad para la gestión	13%		4%	5%	13%	37%	40%	35%	30%	23%		
Resolución de problemas	15%	6%	6%	13%	13%	39%	40%	29%	26%	13%		
Desarrollo de personas	21%	15%	11%	16%	10%	34%	24%	21%	34%	14%		
Liderazgo, impacto e influencia y negociación	17%	18%	11%	7%	16%	23%	36%	23%	20%	28%		
Comunicación / Relaciones públicas	1%	5%	7%	3%	9%	19%	28%	27%	54%	46%		
Compromiso	9%	15%	6%	4%	17%	20%	27%	35%	41%	25%		
Autocontrol / Tolerancia a la presión	9%	10%	7%	4%	7%	10%	36%	35%	40%	40%		
Iniciativa e Innovación	29%	28%	5%	5%	16%	22%	27%	25%	23%	20%		
Dinamismo	21%	11%	4%	5%	11%	29%	30%	32%	34%	23%		
Integridad	13%	10%	6%	3%	11%	19%	30%	30%	40%	37%		
Confianza en sí mismo	18%	12%	4%	2%	14%	19%	26%	34%	38%	32%		

La tabla muestra la distribución proporcional obtenida para cada competencia evaluada. La opción de Siempre, representa la existencia del comportamiento observable en el Coordinado y la columna con las siglas PNPC los programas que se encuentran acreditados. En la tabla, se aprecian diferencias porcentuales a favor de los programas en el PNPC en todas las competencias, a excepción de la de Autocontrol/Tolerancia a la presión, lo que indica que para esta competencia, la misma proporción de evaluadores de programas en el PNPC y no pertenecientes al PNPC opinó que se presentaba siempre en el Coordinador. Fuente: Elaboración propia.

Prueba de Independencia

El análisis inferencial bivariado se realizó mediante tablas de contingencia, para lo que se aplicaron pruebas de independencia para cada una de las competencias evaluadas con relación a si el programa que coordinan se encuentra o no en el PNPC, por medio de una prueba Chi cuadrada ( $\chi^2$ ). Para la realización de la prueba y con la finalidad de cumplir con el mínimo de 5 observaciones para las celdas (Sudman & Blair, 1998), se agruparon las respuestas de Nunca y Rara vez y por otra parte, las de Casi siempre y Siempre.

Esta elección se debió a que las preguntas se referían a la presencia o ausencia de comportamientos del Coordinador relacionados con cada competencia. A continuación, se presenta la Tabla 4 en la que se resumen de los resultados obtenidos mediante el estadístico de Chi cuadrada para cada una de las competencias analizadas.

**CONCLUSIONES**

En este trabajo de investigación, se destaca la importancia de la gestión que tiene lugar a través de las competencias del Coordinador de Programas de Posgrado, identificando aquellas cuya presencia, pueden ofrecer una mayor oportunidad para el ingreso al PNPC del programa que coordinan. De acuerdo con los resultados del estudio, se recomienda establecer un sistema de evaluación de competencias para los

candidatos a ocupar el puesto de Coordinador de Programa de Posgrado a nivel institucional, ya que de acuerdo a la encuesta realizada para la prueba de independencia de  $\chi^2$  se tiene evidencia de que algunas de las competencias evaluadas en los coordinadores de posgrado, tienen mayor asociación con el ingreso del programa de posgrado al PNP. Las competencias más significativas de acuerdo al resultado del valor p de probabilidad fueron: *Pensamiento estratégico; Orientación a resultados y búsqueda de la calidad; Trabajo en equipo centrado en objetivos; Habilidad para la gestión; Resolución de problemas; Desarrollo de personas y Dinamismo.*

Tabla 4: Resumen de Valores Obtenidos de la Prueba de Chi Cuadrada

Competencia	Valor De Chi Cuadrada	Grados De Libertad	Nivel de Significancia Observado (Valor P)	H <sub>0</sub>
Desarrollo de personas	19.513	1	0.000**	Se rechaza
Resolución de problemas	10.385	1	0.001**	Se rechaza
Orientación a resultados y búsqueda de la calidad	8.984	1	0.003**	Se rechaza
Dinamismo	7.753	1	0.005**	Se rechaza
Pensamiento estratégico	6.179	1	0.013**	Se rechaza
Habilidad para la gestión	5.612	1	0.018**	Se rechaza
Trabajo en equipo centrado en objetivos	4.035	1	0.045**	Se rechaza
Conocimiento del contexto de acreditación de un programa de posgrado	3.118	1	0.077**	No se rechaza
Comunicación / Relaciones públicas	2.111	1	0.146**	No se rechaza
Iniciativa e Innovación	0.89	1	0.345**	No se rechaza
Integridad	0.875	1	0.35**	No se rechaza
Liderazgo, impacto e influencia y negociación	0.526	1	0.468**	No se rechaza
Compromiso	0.213	1	0.644**	No se rechaza
Confianza en sí mismo	0.181	1	0.67**	No se rechaza
Autocontrol / Tolerancia a la presión	0.034	1	0.854**	No se rechaza
Profundidad en el conocimiento del programa que coordina	0.002	1	0.962**	No se rechaza

En la última columna de la Tabla, se muestra la decisión de rechazo o no rechazo de la hipótesis nula, que establece la independencia entre cada una de las competencias y el ingreso al PNP. Cuando la prueba es significativa, se rechaza la hipótesis nula que establece que la competencia evaluada y el ingreso o no al PNP son independientes, a favor de la hipótesis alterna, de que no son independientes, es decir que existe alguna relación entre las variables analizadas. Fuente: Elaboración propia de valores obtenidos de  $\chi^2$  por competencia evaluada.

\*\* Significativo al 5%.

En México, el ingreso al PNP de los programas de posgrado, requiere, además de contar con Coordinadores competentes para realizar la gestión, cumplir con los requisitos señalados por CONACYT en la convocatoria respectiva, entre ellos, el perfil idóneo de los profesores, la estructura del plan de estudios que se oferte acorde con necesidades del entorno, la cantidad y calidad de la producción académica, espacios y equipamiento suficientes y satisfactorios, etc. Considerando la inexistencia de estudios similares y la importancia para la Universidad Veracruzana del tema, en este trabajo fueron evaluadas las competencias de los Coordinadores como uno de los factores que tienen relación con el ingreso al PNP, comprobando la existencia de dicha relación a través de una metodología propia que puede ser replicable para la evaluación del total de programas vigentes en dicha universidad.

El trabajo aporta una metodología para implementar la gestión por competencias en los puestos de la Universidad Veracruzana y el impacto de los resultados, se reflejan en la posibilidad de ofrecer una capacitación *ad hoc* a las necesidades del puesto de Coordinador y una selección y contratación de recursos humanos para este puesto, que considere las competencias que se identificaron en este estudio, con mayor significancia para el mejoramiento de la calidad de los programas de posgrado de la misma.

Sin embargo, se considera pertinente mencionar, que aunque se hicieron intentos por incrementar el número de evaluadores integrantes de la muestra, las limitaciones de tiempo, disponibilidad y actividades en algunas entidades, impidieron el logro de dicha intención. Los resultados obtenidos y presentados en este trabajo, solamente son ciertos para la muestra seleccionada, por lo que es recomendable ampliarla replicando el estudio, preferentemente en la misma Universidad y considerando a todos los programas de posgrado en operación o bien en otras IES interesadas en indentificar las competencias de sus Coordinadores de Programas de Posgrado.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario

Fecha de aplicación:

No. De cuestionario:

#### Competencias Directivas De Los Coordinadores De Los Programas De Posgrado De La Universidad Veracruzana

Este cuestionario forma parte de un trabajo recepcional de la Maestría en Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, por lo que solicitamos de su apoyo para responderlo. La información es anónima y confidencial y solamente servirá para fines del estudio.

**Instrucciones:** Marque con una X la respuesta que indique su opinión, acerca de los comportamientos que ha observado en el Coordinador(a) del Posgrado del que es integrante.

Comportamiento	Nunca	Rara vez	Casi Siempre	Siempre No sé
1. Establece mecanismos de actualización de la información acerca de la marcha de su programa de posgrado.				
2. Identifica con facilidad a las personas que le pueden ayudar para alcanzar los objetivos del programa de posgrado que coordina, manteniendo con ellos contactos formales e informales.				
3. Brinda apoyo y da el ejemplo en la búsqueda del mejoramiento de la calidad y la eficiencia de los resultados de los procesos de trabajo y los servicios brindados. Define y trabaja con objetivos claramente establecidos en tiempo, forma y resultados esperados.				
4. Comprende y conoce a fondo las características, procesos y procedimientos relativos a la coordinación del programa de posgrado tanto internos como externos				
5. Realiza propuestas de mejora, acordes con los requerimientos de estudiantes, académicos e instituciones acreditadoras de la calidad.				
6. Conoce con profundidad cómo manejar las objeciones de instituciones acreditadores, en lo referente a la calidad del posgrado que coordina.				
7. Tiene amplio conocimiento del contexto de acreditación de la calidad del programa de posgrado que coordina.				
8. Tiene la convicción y la certeza de la importancia de saberse y sentirse partícipe, tanto de la gestión del programa de posgrado que coordina, como de los posgrados institucionales de apoyo.				
9. Tiene conocimiento profundo de otros posgrados afines al que coordina y que se encuentran reconocidos por su calidad ante instituciones acreditadoras e inicia, mantiene y fomenta el contacto, para construir una sólida red de apoyo formal e informal de conocimiento e información.				
10. Define el trabajo con suficiente anticipación, evitando imprevistos, planificando los recursos y los riesgos.				
11. Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes o las causas de los problemas de los estudiantes y académicos del posgrado que coordina para diseñar estrategias de solución.				
12. Asigna a sus colaboradores tareas que signifiquen un reto, estimulándolos a desarrollar nuevas habilidades y logrando que den lo mejor de ellos.				
13. Genera oportunidades para la capacitación y el desarrollo requeridos para estudiantes, profesores y personal administrativo (responda de acuerdo al ámbito que le corresponda).				
14. Está atento a conseguir la asignación de los recursos necesarios para apoyar planes de desarrollo, y lo logra.				
15. Se conduce sin problemas frente a personas difíciles de manejar, pudiendo trabajar con ellos en armonía y calma dominando las situaciones de tensión que éstas personas generan.				
16. Expresa claramente los objetivos y estrategias del programa de posgrado a los estudiantes, profesores y personal administrativo, señalando cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos (responda de acuerdo al ámbito que le corresponda).				
17. Maneja correctamente el lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.				
18. Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.				
19. Logra la cooperación de las personas necesarias para manejar su programa de posgrado y lograr los resultados requeridos.				
20. Se ocupa personalmente de que la institución reconozca el esfuerzo de quienes colaboran y participan en el programa de posgrado que coordina, a fin de mantener la motivación y el compromiso del equipo de trabajo.				

- 
21. Prioriza la imagen y reputación del programa de posgrado, independientemente de sus propios intereses y emociones.
  22. Se conduce con alto profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación.
  23. Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores e integrantes del programa de posgrado.
  24. Es líder de agrupaciones y es requerido en organizaciones de profesionales por su aporte de creatividad y visión innovadora, que le permiten resolver situaciones complejas que otros no han sabido solucionar.
  25. Mantiene un alto y constante nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes y exigentes, sin que su capacidad se vea afectada.
  26. Es reconocido, por colaboradores e integrantes del programa de posgrado, como alguien que transmite energía y dinamismo para el desarrollo del trabajo motivándolos por ello.
  27. Establece relaciones laborales sobre la base de principios y valores.
  28. Sus acciones son congruentes con sus dichos.
  29. Es referente dentro de la organización por la seguridad y confianza que demuestra a la hora de abordar desafíos y tareas.
  30. Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, ante interlocutores internos y externos de todos los niveles, y es capaz de incorporar nuevas ideas o aportes, reconociendo el mérito de quien los realiza.
- 

Variables de Control

- |   |                               |                |                                                                     |
|---|-------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1 | Nivel de Programa de posgrado | ( ) Maestría   | ( ) Doctorado                                                       |
| 2 | Situación                     | ( ) Estudiante | ( ) Académico ( ) Personal administrativo ( ) Director de instituto |
- 

## REFERENCIAS

Alles, Martha Alicia (2008). *Diccionario de Comportamientos. Gestión Por Competencias*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Alles, Martha Alicia (2008-2). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Arancibia, V. H. (2002). “El enfoque de las competencias laborales: Historia, Definiciones y Generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas”. *Psykhe Número 2, Volumen 11*, páginas 207–214.

ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior) (2010). *Aportes de la ANUIES en la Educación Superior*. Tomado de [http://www.anuiex.mx/la\\_anuiex/aportes.php](http://www.anuiex.mx/la_anuiex/aportes.php) el 26 de marzo de 2010.

CIEES (Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior) (2011). *¿Qué son los CIEES?* Tomado de <http://www.ciees.edu.mx/ciees/quesonciees.php#antec> el 28 de marzo de 2011.

CONACYT (2006). *Programa de Fortalecimiento del Posgrado Nacional*. Tomado de: <http://www.conacyt.gob.mx> el día 20 de abril de 2010

CONACYT (2010). *Padrón Nacional de Posgrado de Calidad*. Tomado de: <http://www.conacyt.gob.mx> el día 17 de junio de 2010

CONEAU (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) (2010). “¿Quiénes somos?” *Revista Acreditar* No.1 del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de Argentina. Recuperado en noviembre de 2010 del sitio Web: <http://www.coneau.gov.ar/boletin/boletin1.htm>

CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales) (2010). Tomado de: <http://www.conocer.gob.mx> el 10 de abril de 2012.

COPAES (Consejo para la Acreditación de la Educación Superior) (2010) *Manual del procedimiento para el reconocimiento de organismos acreditadores de programas académicos de nivel superior*. Tomado de [http://www.copaes.org.mx/home/docs/docs\\_acred/2\\_Manual\\_procedimientos.pdf](http://www.copaes.org.mx/home/docs/docs_acred/2_Manual_procedimientos.pdf) el 22 de marzo de 2011.

DGUEP (Dirección General de la Unidad de Estudios de Posgrado de la Universidad Veracruzana) (2009). *Plan de Desarrollo de la Dirección General de la Unidad de Estudios de Posgrado. Horizonte 2013*. Tomado de <http://www.uv.mx/posgrado/documentos/Plan-de-Desarrollo-de-la-DGUEP-al-2013.pdf> el día 17 de junio de 2010

Edwards, Mark R. y Ewen, Ann J. (1996). *360° Feedback*. Amacom, American Management Association, Nueva York.

Fernández Berrocal, Pablo y Ramos Díaz, Natalia (2002). *Corazones Inteligentes*. Editorial Kairós.

Fernández, Ignacio y Baeza, Ricardo (2002). “Aplicación del modelo de competencias: Experiencias en algunas empresas chilenas”. *Psyche*, Número 2, Volumen 11, páginas 141–158.

Le Boterf, Guy (1996). *Enfoque de gestión por competencias*. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de eventos Telefónica, Santiago de Chile.

McClelland, David C. (1973). *Testing for competence rather than for “intelligence”*. *American Psychologist*, 28, 1-14.

McClelland, David C. (1987). *Human Motivation*. Editorial Cambridge University Press. New York, Estados Unidos.

McClelland, David C. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Editorial Narcea. Madrid, España.

Peretti, Jean-Marie (1998). *Gestion des ressources humaines*. Editorial Vuibert. París, Francia.

Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. (1993). *Competence at Work. Models for superior performance*. Editorial John Wiley & Sons, Inc. Estados Unidos de América

Stufflebeam y Shinkfield (1987). *Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica*. Editorial Paidós. Madrid, España.

Sudman, S. & Blair, E. (1998). *Marketing Research*. McGraw Hill, New York.

Universidad Veracruzana (2010). *Listado de programas inscritos en el PNPC*. Tomado de: <http://www.uv.mx/posgrado/posgrados/pnp.html> el 20 de junio de 2010

Universidad Veracruzana (2010-2). *Reglamento general de estudios de posgrado*. Tomado de [http://www.uv.mx/neuro/documents/reglamento\\_general\\_de\\_estudios\\_de\\_posgrado2010-1.pdf](http://www.uv.mx/neuro/documents/reglamento_general_de_estudios_de_posgrado2010-1.pdf) el día 20 de agosto de 2011.

Universidad Veracruzana (2008). *Plan general de desarrollo 2025*. Tomado de [ww.uv.mx/planeacioninstitucional/documentos/documents/PlanGeneraldeDesarrollo2025.pdf](http://www.uv.mx/planeacioninstitucional/documentos/documents/PlanGeneraldeDesarrollo2025.pdf) el 11 de junio de 2010.

Villalobos Torres, Elvia Marveya y Parés Gutiérrez, Isabel (2007). Competencias Directivas del Docente Universitario. Revista Panamericana de Pedagogía, Número 10, páginas 61 – 83.

## **BIOGRAFÍA**

Abraham Vásquez Cruz es Ingeniero en Sistemas egresado de la Maestría en Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana en Xalapa, Veracruz, México. El documento que se presenta es resultado de su trabajo de tesis para obtener el grado. Correo electrónico: [abraham\\_vasquez\\_cruz@hotmail.com](mailto:abraham_vasquez_cruz@hotmail.com)

Teresa García López es Doctora en Ciencias de la Administración por la UNAM; investigadora de tiempo completo de la Universidad Veracruzana en Xalapa, Veracruz, México, adscrita a la cátedra del Seminario de Elaboración de Tesis y Coordinadora de Investigaciones de un Instituto de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: [tgarcia3110@hotmail.com](mailto:tgarcia3110@hotmail.com)

Milagros Cano Flores es Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación por la UNED, España. Actualmente es Directora de un Instituto de Investigaciones de la Universidad Veracruzana en Xalapa, Veracruz, México. Correo electrónico: [milagros.canoflores@gmail.com](mailto:milagros.canoflores@gmail.com).

