



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

*“Seguimiento de egresados de la Maestría
en Administración (Negocios Internacionales),
del Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración en la UNAM, 1999 - 2006”*

Que para obtener el grado de:

**Maestra en Administración
(Organizaciones)**

Presenta

María Cristina Ordóñez Luna

Tutor (Director de Tesis)

Mtro. José Silvestre Méndez Morales

México, D.F., enero de 2010.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mis amados y hermosos hijos:

Camila Casandra

Emiliano Dazaen

Con cariño y respeto

a mis queridos padres:

Yolanda

Ignacio

A mis queridos hermanos:

Ignacio

Adriana

*A mi director de tesis:
Mtro. José Silvestre Méndez Morales
Símbolo de gran maestro y amigo,
con profundo agradecimiento por su valioso apoyo.*

*A todos mis maestros y amigos
Con mi eterno cariño y admiración.*

*A mi alma mater,
Universidad Nacional Autónoma de México,
por haberme abierto sus puertas al conocimiento
y permitirme alcanzar una meta más.
Goya, Goya, cachun-cachun-ra-ra-ra...*

ÍNDICE GENERAL

	<i>Página</i>
INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1. Planeación de la investigación.....	1
A. Plan de estudio.....	1
B. Área.....	2
C. Tema genérico.....	2
D. Tema específico.....	3
E. Especificación del tema.....	3
F. Problemas por resolver.....	3
G. Hipótesis.....	3
H. Tipo de investigación.....	4
I. Diseño del estudio.....	4
J. Población.....	4
K. Método a elegir.....	5
L. Temario tentativo.....	5
M. Fuentes de información.....	7
N. Cronograma.....	8
2. Recopilación de la información.....	8
3. Análisis e interpretación de los resultados.....	9
4. Presentación de resultados.....	9
CAPÍTULO II. EL POSGRADO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO	
1. Antecedentes de la Universidad Nacional Autónoma de México.....	11
2. Antecedentes de los estudios de posgrado en la UNAM.....	17
3. Situación actual del posgrado en la UNAM.....	23
A. Dirección General de Estudios de Posgrado.....	23
B. Coordinación de Estudios de Posgrado.....	29
C. Reglamento General de Estudios de Posgrado.....	30
D. Reglamento sobre la participación y colaboración de los egresados con la UNAM.....	33
E. Programas de posgrado que se imparten en la UNAM.....	35
4. Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración (PPCA).....	42
5. Plan de estudios: Maestría en Administración (Negocios Internacionales).....	46
A. Objetivo general.....	46
B. Objetivo específico.....	47
C. Requisitos de ingreso.....	47
D. Perfil del ingreso.....	48
E. Distribución de actividades académicas.....	48
F. Requisitos de permanencia.....	51
G. Requisitos para obtener el grado.....	51
H. Perfil del egresado.....	52

I. Horizonte laboral del egresado.....	53
J. Requisitos para ser profesor de la maestría.....	54

CAPÍTULO III. ASPECTOS TEÓRICOS DEL SEGUIMIENTO DE EGRESADOS

1. Concepto de seguimiento de egresados.....	56
2. Administración de la calidad total y mejora continua.....	57
A. Administración de la calidad.....	58
B. La mejora continua.....	60
3. Administración del cambio.....	63
A. El cambio.....	63
B. Modelos de cambio de Kurt Lewin.....	64
C. El cambio organizacional.....	65
D. La resistencia al cambio.....	65
4. Desarrollo organizacional.....	66
A. Proceso del DO.....	67
B. El diagnóstico organizacional.....	69
C. Las intervenciones.....	71
5. Teoría general de sistemas.....	71
A. Aportes semánticos.....	72
B. Aportes metodológicos.....	79
C. Las organizaciones como sistemas.....	80
D. Metodología de aplicación de la TGS.....	81
E. El sistema de control.....	82
6. Planeación estratégica.....	84
A. Planeación.....	85
B. Definición de estrategia.....	86
C. Definición de táctica.....	88
D. Definición de planeación estratégica.....	89
E. Procesos de la planeación estratégica.....	90
F. El análisis de FODA consta de dos partes: una interna y otra externa..	100
G. Niveles de planeación estratégica.....	102

CAPÍTULO IV. SEGUIMIENTO DE EGRESADOS DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (NEGOCIOS INTERNACIONALES) DEL PPCA Y UNA PROPUESTA

1. Diagnóstico de alumnos de MANI.....	104
A. Alumnos inscritos.....	104
B. Egresados no graduados.....	105
C. Egresados graduados.....	106
2. Propuesta de un esquema de seguimiento de egresados de MANI.....	106
A. Introducción.....	106
B. Objetivo general.....	109
C. Objetivos específicos.....	109
D. Análisis FODA.....	109
E. Mercado laboral.....	110
F. Diseño del instrumento de investigación.....	111

G. Momentos considerados en el estudio.....	113
H. Metodología estadística.....	113
I. Análisis e interpretación de la información.....	116
3. Comprobación de la hipótesis.....	132
4. Beneficios del seguimiento de egresados.....	133
5. Consideraciones generales de seguimiento de egresados de MANI.....	134
6. Directorio de egresados.....	136
7. Creación de una página web.....	136
8. Creación de una agenda anual.....	137
Conclusiones y recomendaciones.....	138
Fuentes de información.....	142
ANEXOS	
Anexo 1. Reglamento General de Estudios de Posgrado.....	148
Anexo 2. Reglamento sobre la participación y colaboración de los egresados con la UNAM.....	165
Anexo 3. Programas de Posgrado de la UNAM.....	168
Anexo 4. Cuestionario.....	184

Introducción

La Universidad Nacional Autónoma de México ha emprendido en los últimos años innumerables esfuerzos para elevar y consolidar el nivel académico de los estudios de posgrado que se imparten en sus diversas escuelas, facultades e institutos. En este contexto, la División de Estudios Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración (a través de los Programas de Posgrado en Ciencias de la Administración y de Especializaciones en Ciencias de la Administración) ha realizado lo propio y se mantiene actualmente como una de las más consistentes dentro de nuestra Alma Mater. Por lo mismo hoy en día el programa tiene un reconocimiento académico de mayor jerarquía tanto al interior como fuera del recinto universitario. De ello dan fe los estudiantes provenientes de diferentes escuelas o facultades que procuran un lugar en las múltiples modalidades que ofrece el programa, habida cuenta carácter multidisciplinario.

Al dotar de más nivel académico a sus egresados, el Posgrado de la FCA cumple con el objetivo de formar profesionistas capaces de responder favorablemente a los diversos problemas de las empresas, mediante la formación de capital humano.

Con el propósito de coadyuvar en la creación de cuadros de profesionistas, así como de realizar un seguimiento integral de los mismos, hace seis años el Posgrado de la FCA diseñó la creación del Departamento de Seguimiento de Egresados. Con este Departamento se pretendía en primera instancia detectar el grado de incorporación de los egresados en el ámbito empresarial, así como disponer de un esquema de integración que permita a los egresados seguir participando en la vida académica del Posgrado.

Para el efecto, el Departamento de Seguimiento de Egresados nace con un plan de trabajo tendiente a fortalecer un lineamiento general de la creación de una base de datos pormenorizada y global de los mismos, para lograr una mayor eficiencia terminal y contar con los elementos suficientes para la toma de decisiones. Años después es eliminado en su totalidad el área de seguimiento y de ahí surgió el interés por desarrollar este trabajo de investigación titulado “*Seguimiento de egresados de la Maestría en Administración (Negocios Internacionales), del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de la UNAM, 1999-2006*”, es un trabajo que me ha entusiasmado realizar.

Esta tesis ha sido desarrollada analizando la carencia de un seguimiento de egresados en el Posgrado en Administración debido a que en 2005 desaparece el Departamento. Se lleva a cabo un estudio de seguimiento de egresados de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*), cuya finalidad es destacar la importancia de realizar este tipo de estudios. En el Capítulo I, se presenta la metodología de la investigación, en esta parte se describe la forma en que se realiza la investigación, la cual incluye: la planeación, la recopilación de la información, análisis e interpretación de los resultados y presentación de resultados.

En el Capítulo II, se hace una breve descripción de los antecedentes de la UNAM y de los estudios de posgrado, se revisa la situación actual del posgrado en la UNAM, posteriormente se revisa el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración que lleva a enfocarnos al plan de estudios de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*).

El Capítulo III, se refiere a los aspectos teóricos del seguimiento de egresados, entre los temas destacan: el concepto de seguimiento de egresados, administración de la calidad total, administración del cambio, desarrollo organizacional, teoría general de sistemas y planeación estratégica.

En el Capítulo IV, se hace el diagnóstico de los alumnos de MANI y se presenta una propuesta para llevar un seguimiento de egresados, cabe mencionar que en esta investigación se aplicó un cuestionario y se obtuvieron resultados importantes y se describen los beneficios para llevar a cabo un seguimiento de egresados. Por último, se formulan las conclusiones y recomendaciones derivadas del seguimiento de egresados de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*).

Esta tesis se realiza con la finalidad de presentar el examen oral para obtener el grado de Maestra en Administración (*Organizaciones*).

CAPÍTULO I

Metodología de la Investigación

“Conocerse así mismo es el punto de partida de la planeación de la vida. No temas conocer tus defectos, recuerda que no eres perfecto, solo perfectible”

Anónimo

En el presente capítulo se aborda la metodología de la investigación seguida para realizar este trabajo. En el primer punto se realiza la planeación para desarrollar el proyecto de investigación, se hace mención del plan de estudios, el área en donde se enfocará este estudio, el tema genérico, específico y especificación del tema, los problemas por resolver, el planteamiento de la hipótesis, el tipo de la investigación, el diseño del estudio, definición de la población, el método que se elige, el temario tentativo, las fuentes de información y el cronograma. En el segundo punto se presenta lo que es la recopilación de la información; en el penúltimo se lleva a cabo el análisis e interpretación de la información y en el cuarto punto se presentan los resultados.

1. Planeación de la investigación

En 1999, se aprobó el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración integrado por los siguientes planes de estudio: Doctorado en Ciencias de la Administración, Maestría en Administración con sus enfoques en: Organizaciones, Negocios Internacionales, Sistemas de Salud e Industrial; Maestría en Auditoría y Maestría en Finanzas. El plan que cursé fue la Maestría en Administración (*Organizaciones*) y la presente investigación está enfocada al seguimiento de egresados de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*).

A. Plan de estudios

Maestría en Administración (*Organizaciones*), MAO

B. Área

El Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración (PPCA), cuenta con siete áreas de conocimiento, las cuales sirven como un referente para las líneas de trabajo e investigación:

1. *Mercadotecnia.*
2. *Recursos humanos.*
3. *Operaciones.*
4. *Teoría de la administración.*
5. *Investigación y docencia.*
6. *Métodos cuantitativos.*
7. *Finanzas.*

De las áreas mencionadas, la presente investigación se enfoca al área de **recursos humanos**, la cual estudia el comportamiento de los individuos y de los grupos en las organizaciones y las estrategias para administrar sus interrelaciones.

C. Tema genérico

Algunas de las líneas de investigación¹ que se desarrollan dentro del área de conocimiento de recursos humanos del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración son:

- Relaciones entre estilos de personalidad y efectividad organizacional.
- Trabajo de estudiantes
- **Seguimiento de estudiantes**
- Capacitación y educación
- Sentimiento del consumidor
- Desarrollo organizacional
- Cultura organizacional
- Clima organizacional
- Dinámica organizacional
- El comportamiento humano en las organizaciones (liderazgo, motivación, comunicación, etc.)

¹ Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, *Fundamentos del Programa*, Volumen I, México, 1999, p. 30.

El *seguimiento de estudiantes* se divide en: a) seguimiento de alumnos activos en el programa y b) seguimiento de egresados, es decir, alumnos que han cubierto el 100% de créditos en el plan de estudios o que ya estén graduados. Para efectos de la presente investigación se estudia el **seguimiento de egresados**.

D. Tema específico

El seguimiento de egresados del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración (PPCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM.

E. Especificación del tema

Seguimiento de egresados de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*), del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de la UNAM, 1999-2006.

F. Problemas por resolver

¿Por qué es importante el seguimiento de egresados?

¿Sirve el seguimiento de egresados para la evaluación de un posgrado?

¿Cuáles son los beneficios de realizar un seguimiento de egresados de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*) del Programa de Posgrado Ciencias de la Administración?

¿Cuáles son las principales limitantes para el seguimiento de egresados?

G. Hipótesis

El seguimiento de egresados de MANI del PPCA tiene los siguientes beneficios:

- a) Contar con una base de datos actualizada pormenorizada y global;
- b) Vincular a los egresados a través de conferencias, clases, talleres, cursos, foros, etc.
- c) Evaluar el plan de estudios que estudiaron los egresados
- d) Evaluar su impacto en el mercado laboral de los egresados.

Variable independiente: seguimiento de egresados.

Variables dependientes: base de datos, vinculación y evaluación.

H. Tipo de investigación

La investigación que se desarrolla es:

- ◆ *Descriptiva*: porque la investigación da a conocer la situación a través del estudio de seguimiento de egresados de MANI del PPCA.
- ◆ *Documental*: porque la información que se recopila es a través de fuentes bibliográficas necesarias para conocer los estudios de seguimiento de egresados.
- ◆ *De campo*: se aplican cuestionarios a los egresados para actualizar datos y para realizar una base pormenorizada y global y conocer la situación del alumno en el ámbito laboral para saber su opinión sobre el plan de estudios que cursó.
- ◆ *Propositiva*: porque la investigación propone soluciones para el seguimiento de egresados.

Se realiza una revisión de las fuentes internas y externas que existen respecto al seguimiento de egresados. *Fuentes internas*: se cuenta con elementos documentales del PPCA, (se consulta la edición escrita del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de 1999). *Fuentes externas*: se cuenta con la información que emite la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) respecto a los estudios de egresados, así como de otras universidades que llevan a cabo seguimiento de sus egresados.

I. Diseño del estudio

El diseño del estudio es longitudinal porque se marca en espacio de tiempo y cantidad.

Tiempo: Porque se considera el plan de estudios de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*) a partir de la aprobación del PPCA desde 1999, impartido en la División de Estudios de Posgrado de la FCA.

Cantidad: Es indispensable conocer las cifras de egreso de alumnos del plan de estudios de MANI por generación.

J. Población

La **población** es el número de egresados que cubren sus créditos, es decir, cursaron todas las materias del plan de estudios de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*) y se consideran para este trabajo los alumnos que estudiaron en los semestres de 1999-2 al 2006-2.

K. Método a elegir

El método que se aplica en esta investigación es el método deductivo, porque parte de datos generales de egresados de los diferentes planes de estudio del PPCA para realizar solo el seguimiento de egresados de MANI.

Análisis estadístico

El **análisis estadístico**, consiste en recopilar los datos de los egresados por medio de las encuestas para elaborar una base de datos que permita plantear posibles alternativas de solución a los problemas detectados.

L. Temario tentativo

Introducción

Capítulo I. Metodología de la investigación

1. Planeación de la investigación
 - A. Plan de estudios
 - B. Área
 - C. Tema genérico
 - D. Tema específico
 - E. Especificación del tema
 - F. Problemas por resolver
 - G. Hipótesis
 - H. Tipo de investigación
 - I. Diseño del estudio
 - J. Población
 - K. Método a elegir
 - L. Temario tentativo
 - M. Fuentes de información
 - N. Cronograma
2. Recopilación de la información
3. Análisis e interpretación de la información
4. Presentación de resultados

Capítulo II. El posgrado en la Universidad Nacional Autónoma de México

1. Antecedentes de la Universidad Nacional Autónoma de México
2. Antecedentes de los estudios de posgrado en la UNAM
3. Situación actual del posgrado en la UNAM
 - A. Dirección General de Estudios de Posgrado
 - B. Coordinación de Estudios de Posgrado
 - C. Reglamento General de Estudios de Posgrado

- D. Reglamento sobre la participación y colaboración de los egresados con la UNAM
- E. Programas de posgrado que se imparten en la UNAM
- 4. Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración (PPCA)
- 5. Plan de estudios: Maestría en Administración (Negocios Internacionales)
 - A. Objetivo general
 - B. Objetivo específico
 - C. Requisitos de ingreso
 - D. Perfil del ingreso
 - E. Distribución de actividades académicas
 - F. Requisitos de permanencia
 - G. Requisitos para obtener el grado
 - H. Perfil del egresado
 - I. Horizonte laboral del egresado
 - J. Requisitos para ser profesor de la maestría

Capítulo III. Aspectos teóricos del seguimiento de egresados

- 1. Concepto de seguimiento de egresados
- 2. Administración de la calidad total y mejora continua
 - A. Administración de la calidad
 - B. La mejora continua
- 3. Administración del cambio
 - A. El cambio
 - B. Modelos de cambio de Kurt Lewin
 - C. El cambio organizacional
 - D. La resistencia al cambio
- 4. Desarrollo organizacional
 - A. Proceso del DO
 - B. El diagnóstico organizacional
 - C. Las intervenciones
- 5. Teoría general de sistemas
 - A. Aportes metodológicos
 - B. Las organizaciones como sistemas
 - C. Metodología de aplicación de la TGS
 - D. El sistema de control
- 6. Planeación estratégica
 - A. Planeación
 - B. Definición de estrategia
 - C. Definición de táctica
 - D. Definición de planeación estratégica
 - E. Procesos de la planeación estratégica
 - F. El análisis de FODA consta de dos partes: una interna y otra externa
 - G. Niveles de planeación estratégica

Capítulo IV. Seguimiento de egresados de la Maestría en Administración (Negocios Internacionales) del PPCA y una propuesta

1. Diagnóstico de alumnos de MANI
 - A. Alumnos inscritos
 - B. Egresados sin graduarse
 - C. Egresados graduados
2. Propuesta de un esquema de seguimiento de egresados de MANI
 - A. Introducción
 - B. Objetivo general
 - C. Objetivos específicos
 - D. Análisis FODA
 - E. Mercado laboral
 - F. Diseño del cuestionario
 - G. Momentos considerados en el estudio
 - H. Metodología estadística
 - I. Análisis e interpretación de la información
3. Comprobación de la hipótesis
4. Beneficios del seguimiento de egresados
5. Consideraciones generales de seguimiento de egresados de MANI
6. Directorio de egresados
7. Creación de una página web
8. Creación de una agenda anual

Conclusiones y recomendaciones

Fuentes de información

Anexos

- Anexo 1. Reglamento General de Estudios de Posgrado
- Anexo 2. Reglamento sobre la participación y colaboración de los egresados con la UNAM
- Anexo 3. Cuestionario de egresados

M. Fuentes de información

En esta sección se anota la bibliografía, hemerografía y los sitios de internet que sean consultados en la presente investigación, la cual está enfocada al seguimiento de egresados que coadyuvará para dar sustento a lo que se plasma en cada parte del trabajo.

La bibliografía se presenta por orden alfabético, comenzando por el apellido del autor, nombre de la publicación, edición, año, país y número de páginas. La hemerografía son las consultas a revistas y periódicos, la cual se presenta por orden alfabético. Por último, los sitios de internet son en la actualidad la fuente más consultada para las investigaciones, pero siempre cuidando su veracidad y confiabilidad, por lo que se menciona la página web y la fecha de consulta ya que constantemente la internet presenta cambios en las páginas.

N. Cronograma

Se presenta el cronograma que sirve de guía para realizar las actividades de la tesis en tiempos determinados, pero como es sabido en toda investigación se estima un periodo, sin embargo por algunas causas se requiere de un poco más de tiempo para concluir con la tesis, aquí se muestra el cronograma para realizar este interesante trabajo de investigación.

Año 2009		t	ENE		FEB		MZO		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		
ACTIVIDADES			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
1. Planeación de la investigación	E		█	█																							
	R		█	█																							
2. Recopilación de la información	E				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█								
	R				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█								
3. Análisis e interpretación de los resultados	E														█	█	█	█									
	R																		█	█	█	█					
4. Presentación de resultados	E																			█	█						
	R																					█	█	█	█		

2. Recopilación de la información

La recopilación de la información se lleva a través de la aplicación de los cuestionarios: se cuenta con una lista de egresados de MANI que contiene: el nombre completo, teléfonos y correos electrónicos, por lo que se procedió a enviar el cuestionario vía correo electrónico, se dejó un periodo de tres semanas para que el egresado respondiera el cuestionario, y posteriormente se reenviaron a aquellos correos electrónicos que no respondieron, algunos correos ya no existían, en caso de no obtener respuesta se les llamó por teléfono a su casa u oficina y en última instancia a su celular aunque esto implicaba un costo extra. También se llegó a concertar citas con el egresado para aplicarle personalmente el cuestionario, fue una labor tediosa ya que me encontré con egresados apáticos e incrédulos a responder el cuestionario; a pesar de ello se logró completar la muestra.

Con esta actividad se encontró que es algo complicado llevar a cabo un seguimiento de egresados ya que hay que movilizarse por toda la ciudad, costos de teléfono, pasaje, costo de impresiones y fotocopias, tiempo y papelería.

3. Análisis e interpretación de la información

En esta parte se procesa la información derivada de la aplicación de los cuestionarios, se recomienda revisar el capítulo IV, en el punto que hace referencia al análisis e interpretación de la información, ahí se analizan con mayor profundidad los cuadros y se interpretan las gráficas con los resultados de los cuestionarios que respondieron los egresados de MANI.

4. Presentación de resultados

La presentación de los resultados son las gráficas que se muestran en el capítulo IV, en donde se resaltan los datos más relevantes de esta investigación y se comprueba la hipótesis planteada para esta tesis. Se presentan algunas consideraciones para el seguimiento de egresados para la coordinación de MANI.

Este trabajo es el resultado final de la investigación, representa la parte escrita del examen para obtener el grado de Maestra en Administración (*Organizaciones*).

CAPÍTULO II

El posgrado en la Universidad Nacional Autónoma de México

*"La cultura engendra progreso
y sin ella no cabe exigir de los pueblos
ninguna conducta moral"*

José Vasconcelos

La Universidad Nacional Autónoma de México tiene entre sus fines impartir educación superior y realizar investigación, principalmente investigaciones acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.

La misión de la Universidad es la formación de recursos humanos de calidad que permitan enfrentar los retos de una creciente competencia internacional; la investigación que contribuya a la solución de problemas nacionales; y la de preservar y difundir la cultura nacional, así como los grandes valores de la cultura universal en beneficio de nuestra sociedad.

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es la máxima casa de estudios de México, por lo que en el presente capítulo se abordan los antecedentes de la UNAM, desde sus inicios hasta la actualidad. También se enuncian los antecedentes de los estudios de posgrado hasta su situación actual. Asimismo se explica en forma breve el funcionamiento del Sistema de Estudios de Posgrado (SIEP). Se menciona el cambio de nombre de la Dirección General de Estudios de Posgrado (DGEP) por la Coordinación de Estudios de Posgrado (CEP).

En este capítulo se mencionan el Reglamento General de Estudios de Posgrado y el Reglamento sobre la participación y colaboración de los egresados con la UNAM. Se presenta una relación de los programas de posgrado que se imparten en la UNAM y se hace un recuento de los antecedentes del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, se presenta la fundamentación académica del programa y finalmente se concluye con información del anterior plan de estudios de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*).

1. Antecedentes de la Universidad Nacional Autónoma de México¹

Las primeras instituciones educativas de nivel superior en tiempos del Virreinato Español, eran los seminarios, instituciones con las que contaban las ciudades de todo el país y donde se preparaba a los sacerdotes.

Las primeras noticias acerca del interés del arzobispo fray Juan de Zumárraga de que la Nueva España contara con una universidad datan de 1536. Pronto se sumó a esta iniciativa el virrey Antonio de Mendoza y la Corona dio una respuesta positiva en 1547. Pero no fue sino hasta el 21 de septiembre de 1551 cuando Felipe II expide la *Cédula de creación de la Real y Pontificia Universidad de México*.

La Real y Pontificia Universidad de México inauguró sus cursos el 25 de enero de 1553, siendo virrey don Luis de Velasco. Se organizó a imagen y semejanza de las universidades europeas de tradición escolástica, particularmente la de Salamanca. Durante el Virreinato, la Universidad Pontificia es el Centro Superior de Cultura, institución donde estudiaron los personajes más distinguidos que diera la Nueva España.

El edificio que ocupó la Real y Pontificia Universidad de México, corresponde al mismo que se localiza en el Centro Histórico de la Ciudad de México, en la calle de San Ildefonso y su paralela, República de Guatemala entre las calles de República de Argentina y Correo Mayor.

En las postrimerías del siglo XVIII se crearon otras instituciones de educación superior, con funciones semejantes a las de la Real y Pontificia Universidad de México, entre las se pueden citar la Real Escuela de Cirugía, que fue fundada en 1778 y el Real Colegio de Minería, en 1792. Dos años más tarde fue establecida la Academia de San Carlos, para el estudio de las Bellas Artes.

Once años después de iniciada la etapa independiente de México, el vicepresidente Valentín Gómez Farías clausura la Universidad en 1833. Al sobrevenir la época independiente, se suprimió el título de Real, ya que el rey de España dejó de tener soberanía en el país. Se le llamó entonces Universidad Nacional y Pontificia, para después quedar sólo con el nombre de Universidad de México.

En sustitución de la Real y Pontificia Universidad, Gómez Farías crea seis planteles de educación superior, a saber, el de:

- Estudios preparatorios.
- Enseñanza ideológica y humanística.

¹ http://www.unam.mx/acercaunam/unam_tiempo/unam/antecedentes.html, fecha de consulta: 24 de marzo de 2009 y <http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/efemerides/septiembre2001/conme21a.htm>, fecha de consulta 25 de marzo de 2009.

- Ciencias físicas y matemáticas.
- Ciencias médicas.
- Jurisprudencia y
- Ciencias eclesiásticas.

Fue cerrada en los años de 1833, 1857, 1861 y 1865. No fue bien vista por los liberales, que la hacían ejemplo del retroceso.

El emperador Maximiliano la reabrió para luego clausurarla. Existían establecimientos para el estudio de la medicina, la ingeniería, la teneduría de libros, la arquitectura y la jurisprudencia, a los que se sumó más adelante la Escuela de Agricultura.

En 1867 el doctor Gabino Barrera estableció la Escuela Nacional Preparatoria, cuyo plan de estudios estaba completamente inspirado en el pensamiento de Augusto Comte. Su puesta en marcha extinguió los restos de educación colonial que habían sobrevivido hasta el siglo XIX.

Los antecedentes inmediatos de la universidad mexicana moderna datan del proyecto presentado por Justo Sierra en la Cámara de Diputados el 11 de febrero de 1881. El 7 de abril siguiente, lo refrendó ante la Cámara, con el apoyo de las diputaciones de Aguascalientes, Jalisco, Puebla y Veracruz. Como es sabido, su proyecto no prosperó, pero Sierra jamás abandonó la idea de establecer en México una Universidad Nacional.

En dicho proyecto, Sierra incluyó, como partes integrantes de la nueva institución, a las escuelas de Bellas Artes, de Comercio y de Ciencias Políticas, de Jurisprudencia, de Ingenieros y de Medicina, a la Escuela Normal, a la de Altos Estudios y a la Escuela Nacional Preparatoria y la Secundaria de Mujeres.

Sierra presentó de nuevo su proyecto en la apertura del Consejo Superior de Educación Pública, el 13 de abril de 1902, y lo reiteró tres años más tarde ante el mismo organismo. En el año de 1905 la idea adquirió mayor fuerza, a partir del momento en que la Secretaría de Instrucción Pública fue una realidad al quedar escindida de la antigua Secretaría de Justicia. Sierra pasó de subsecretario a titular de la recién creada dependencia del Poder Ejecutivo. El 30 de marzo de 1907, dentro del marco del centenario de la Independencia, anunció que el presidente de la República estaba de acuerdo con la apertura de la Universidad Nacional.

Para que el proyecto fuera realidad, la Secretaría envió al pedagogo *Ezequiel A. Chávez* a Europa y a los Estados Unidos, en tres ocasiones, "para que analizara el funcionamiento de varias universidades". De los estudios llevados a cabo por Chávez surgió el proyecto definitivo de la Universidad Nacional de México.

Posteriormente, por decreto del 26 de mayo de 1910, la Universidad Nacional pasa a ser una dependencia del Ministerio de Instrucción Pública, presidido por el

maestro Justo Sierra. En su nueva estructura académica, la Universidad estaba integrada por las escuelas: Nacional Preparatoria, de Jurisprudencia, de Medicina, de Ingenieros y de Bellas Artes y de Altos Estudios.

La comunidad universitaria propugnaba por la autonomía de la Universidad la que le es otorgada en 1929, sin embargo no fue sino hasta el 19 de agosto de 1933, cuando el Congreso de la Unión le da legalidad absoluta a dicha autonomía y se constituye el Consejo Universitario como órgano rector de la Universidad.

La Universidad Nacional Autónoma de México, es hoy día, la Máxima Casa de Estudios de nuestro país y la institución que cuenta con gran reconocimiento en toda América Latina. La Universidad ha pasado por diferentes etapas y no pocos conflictos de los que ha sabido salir fortalecida gracias a la participación decidida de la comunidad universitaria.

En la figura II-1 se presenta una cronología de los hechos importantes de la UNAM, de 1943 a 1954.

Figura II-1 Cronología de la UNAM 1943 – 1954

Cronología 1943-1954	
1943	El rector Rodolfo Brito Foucher publicó la ley de fundación de Ciudad Universitaria; seleccionó terrenos ejidales en el Pedregal de San Ángel.
1944	La Universidad dio a conocer en su Gaceta que contaba con la autorización del gobierno federal para invertir cinco millones de pesos (depositados en ese momento en el Banco Nacional Hipotecario y de Obras Públicas), en el proyecto de Ciudad Universitaria, calculaba que los trabajos se terminarían en dos años y medio, y que el dinero faltante sería proporcionado mediante la cooperación de funcionarios públicos y hombres de negocios, así como por la enajenación de los edificios universitarios del Centro Histórico de la ciudad. Asimismo, afirmaba que tanto los estudios preliminares como el anteproyecto ya habían sido terminados por la “Comisión de Ingenieros de la propia Universidad”.
1946	- Promulgación del decreto expropiatorio de los terrenos del Pedregal de San Ángel e inicio de la gestión para su escrituración a favor de la UNAM. - El rector Salvador Zubirán inició la campaña para reunir diez millones de pesos necesarios para la construcción de Ciudad Universitaria. - Creación de la Comisión del Programa a iniciativa del rector Zubirán, en la que formaron parte: el arquitecto José Villagrán como representante del rector, el licenciado Emigdio Martínez Adame como representante del Colegio de directores; el ingeniero Alberto J. Flores, director de la Escuela Nacional de Ingeniería, y el arquitecto Enrique del Moral, director de la Escuela Nacional de Arquitectura, como secretario. La Comisión tenía la responsabilidad de elaborar el programa de necesidades de Ciudad

Continúa...

Continuación...

Universitaria. Concluido el trabajo, solicitó a la Escuela de Arquitectura que elaborara los proyectos generales de los elementos que debían conformar la ciudad.

- La Escuela Nacional de Arquitectura convocó a un concurso interno entre los profesores de composición que duró ocho días; destacaron dos anteproyectos, el de Mario Pani y el de Enrique del Moral, a quienes se encargó formar un grupo de trabajo con Mauricio M. Campos para continuar el desarrollo de sus anteproyectos.

- El rector pidió la integración de una comisión que dictaminara sobre las propuestas presentadas. La Escuela de Arquitectura había a su vez nombrado grupos de profesores y alumnos para hacer los anteproyectos de todos los edificios del conjunto. La comisión la formaron: el arquitecto Federico Mariscal, presidente del Colegio Nacional de Arquitectos Mexicanos; el arquitecto Guillermo Zarraga, presidente de la Sociedad de Arquitectos Mexicanos, y el arquitecto Enrique Yáñez, representante del rector; fallaron a favor del anteproyecto de la Escuela Nacional de Arquitectura.

1947

- El rector integró la Comisión Técnica Directora, con la responsabilidad de dedicarse al estudio del proyecto de conjunto y del programa general. La presidió el rector, quien nombró como su representante ejecutivo al arquitecto José Villagrán García. Formaron parte de ella: el licenciado Díaz Casanovas, representante del presidente Miguel Alemán, el ingeniero Alberto J. Flores, director de la Escuela de Ingeniería, y el arquitecto Enrique del Moral, director de la Escuela de Arquitectura. La comisión nombró como directores generales del proyecto de conjunto a los arquitectos del Moral, Campos y Pani. A su vez, esta dirección obtuvo autorización para nombrar al personal necesario para que la auxiliara en la definición de los proyectos particulares; su responsabilidad como dirección fue trazar el proyecto de conjunto de Ciudad Universitaria, y coordinar la solución de los proyectos particulares de edificios de acuerdo al programa general.

- Para ese momento el proyecto general de la Ciudad Universitaria consideraba cuatro grandes áreas: humanidades, ciencias, artes y ciencia biológicas.

- El 11 de abril se presentó el anteproyecto que Pani, del Moral y Campos hicieron a partir del anteproyecto de los alumnos González de León, Franco y Molinar. Esta presentación se hizo con el propósito de obtener el apoyo presidencial. Los arquitectos, pasantes y alumnos que intervinieron en la realización del anteproyecto fueron: arquitectos Augusto H. Álvarez, Mauricio M. Campos, Enrique del Moral, Javier García Lascuráin, Marcial Gutiérrez Camarena, José Hanhausen, Vladimir Kaspé, Enrique Landa, Alonso Mariscal, Homero Martínez de Hoyos, Enrique de la Mora, Salvador Ortega, Mario Pani, Augusto Pérez Palacios, Fernando Pineda, Félix

Continúa...

Continuación...

Sánchez, Francisco J. Serrano y como pasantes: Max Amabilis, Fernando López Carmona, Salvador López Peimbert, Luis MacGregor, Manuel Martínez Páez, Vicente Medel, Enrique Molinar, Miguel Morales Guerra, Enrique Obregón, Enrique Olascoaga, Raúl Salinas Moro. Alumnos: Fernando Barbará Jorge Bravo, José Luis Benlliure, Alberto Castro, Armando Franco, Benjamín Gómez Rincón, Teodoro González de León, Xavier Iturbe, José Luis Mendizábal, Alfonso Marrón, Pedro Moctezuma, Pedro de la Mora, Arturo Morales Guerra, Guillermo Pérez Olagaray, Luis Enrique Ocampo, Agustín Ortiz Monasterio, José Luis Pineda, Guillermo Rosell, Óscar Sánchez Cordero, Felipe Siqueiros, Gabriel del Valle, Abraham Zabludovsky, y José María Gutiérrez T.

1948

- El 10 de marzo sin ceremonia especial se iniciaron las obras de construcción; se dispuso de una inversión de ocho millones de pesos, de los cuales cinco provenían del Estado y tres de la campaña de los diez millones. Las obras de infraestructura iniciales fueron: drenajes y túnel de aguas negras y puente sobre Avenida Insurgentes.

- El licenciado Luis Garrido asumió la Rectoría el 1° de junio; obtuvo el apoyo del presidente Miguel Alemán para continuar el proyecto de la Ciudad Universitaria.

- Falleció el arquitecto Mauricio M. Campos. La autoridad universitaria nombró a los arquitectos Pani y Del Moral como "Directores encargados del proyecto de conjunto y coordinadores de los proyectos particulares".

- Se nombraron nuevos integrantes del patronato: el licenciado Carlos Novoa como presidente ejecutivo (en el mes de noviembre), y como vocales al licenciado Eduardo Suárez y al contador público David Thierry, su ratificación por la Junta de Gobierno tuvo lugar en enero de 1950.

1950

- En el mes de abril la Gerencia General fue ocupada por el arquitecto Carlos Lazo. Esta Gerencia General tuvo a su cargo la administración, los aspectos económicos, legales y la ejecución de las obras. Su organigrama quedó integrado del siguiente modo: Gerencia de Planes e Inversiones a cargo del arquitecto Gustavo García Travesí, Gerencia de Obras a cargo del ingeniero Luis E. Bracamontes y Gerencia de Administración, encabezada por el contador público Wilfrido Castillo Miranda.

- El 5 de junio de 1950 se colocó formalmente la primera piedra en el conjunto que sería la Torre de los Institutos de la Investigación Científica. La ceremonia fue presidida por el rector Luis Garrido y el secretario de Gobernación, Adolfo Ruiz Cortines. La Facultad de Ciencias empezó a construirse el 19 de junio, programándose su terminación para el 24 de octubre.

- Hacia el mismo mes de junio se habían terminado los campos deportivos, estaban en proceso de construcción la mayoría de las escuelas, se habían definido circulaciones y terrazas en áreas abiertas.

Continúa..

1951	<p><i>Continuación...</i></p> <p>- En junio el proyecto general ofrecía las siguientes características:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los planteles de Ciencias Biológicas se ubicaban al oriente de la Torre de los Institutos de Ciencias. 2. Se cambió la posición de la “zona de servicios comunes y administrativos” que correspondía a la Rectoría, el Aula Magna (no construida) y el Museo. 3. Se detalló el proyecto de plataformas, niveles, estacionamientos, pórticos y pasos a desnivel. 4. Se mantuvo la posición de edificios de dormitorio (para 150 alumnos) entre los campos deportivos y la zona escolar sur. 5. Se mantuvo el proyecto de construir capilla, casino para funcionarios, instalaciones para el control de vehículos, hospital universitario y centro de higiene (algo similar fue, más adelante, el Centro de Servicios Médicos de la Universidad). La mayoría de estos edificios se habían planeado dentro de un Centro Cívico que se alojaría en la zona poniente de la Avenida Insurgentes. Finalmente, lo único que se construyó en esta área fue el Multifamiliar para Maestros. 6. El anillo de circulación de vehículos tuvo una ampliación para abarcar la zona de campos deportivos.
1952	<p>- El 20 de noviembre, en un acto presidido por el licenciado Miguel Alemán, se inauguró oficialmente la Ciudad Universitaria en una ceremonia denominada: “Dedicación de la Ciudad Universitaria”.</p>
1953	<p>-El 13 de febrero la Junta de Gobierno designó rector al doctor Nabor Carrillo Flores, quien enfrentó fundamentalmente dos problemas: la terminación de los edificios de la Ciudad Universitaria junto con la infraestructura de apoyo, transporte y vivienda, y la ampliación presupuestal necesaria para la mudanza de escuelas universitarias, equipamiento de instalaciones y mejoras salariales, entre otras. El doctor Efrén del Pozo, secretario de la UNAM, impulsó una premisa que trató de ser la base del nuevo proyecto académico de Ciudad Universitaria: “menos alumnos y mejores profesores”.</p>
1954	<p>- El lunes 22 de marzo, en una ceremonia en la sala del Consejo Universitario en la Torre de Rectoría, el presidente Ruiz Cortines inauguró los primeros cursos que se impartirían en la Ciudad Universitaria. Con ello y a nombre del Estado Mexicano, hizo entrega a los universitarios de las instalaciones de la Ciudad Universitaria.</p>

Fuente: Información basada de la página www.unam.mx, fecha de consulta: 15 de julio de 2009.

Reconocimientos recibidos

El **2 de julio de 2007** la UNAM está en la lista de Patrimonio Mundial de UNESCO:

"La Ciudad Universitaria de la UNAM es Patrimonio Cultural de la Humanidad por estar asociada directa y materialmente a acontecimientos, ideas y obras de significado universal extraordinario de la cultura de México."

"La Ciudad Universitaria de la UNAM es Patrimonio Cultural de la Humanidad por ser un ejemplo sobresaliente de la consolidación de la Arquitectura Moderna en América Latina con reminiscencias de la Arquitectura Prehispánica."

"La Ciudad Universitaria de la UNAM es Patrimonio Cultural de la Humanidad por ser una referencia constante de la calidad y pluralidad del pensamiento de grandes personalidades de la ciencia, las artes y las humanidades a nivel nacional e internacional".

El **10 de junio de 2009**. LA UNAM recibe el Premio Príncipe de Asturias que es uno de los más importantes reconocimientos otorgados por España a aquéllos que se han destacado en el ramo de las ciencias, las artes, los deportes, las ciencias sociales, la literatura o la investigación.

El acta del Premio Príncipe de Asturias, dice: "A lo largo de los cien años de su existencia, la Universidad Nacional Autónoma de México ha sido el modelo académico y formativo para muchas generaciones de estudiantes de diversos países y ha nutrido el ámbito iberoamericano de valiosísimos intelectuales y científicos. La Universidad Nacional Autónoma de México, que acogió con generosidad a ilustres personalidades del exilio español de la posguerra, ha impulsado poderosas corrientes de pensamiento humanístico, liberal y democrático en América y ha extendido su decisivo influjo creando una extraordinaria variedad de instituciones que amplían el mundo académico y lo entroncan en la sociedad a la que sirven".²

2. Antecedentes de los estudios de posgrado en la UNAM

Una vez enunciados los antecedentes de la máxima casa de estudios, ahora se tratan los antecedentes de los estudios de posgrado de la UNAM.

Los estudios de posgrado son posteriores al otorgamiento de los grados de maestro y doctor en la Universidad Nacional Autónoma de México. En la Universidad colonial y en la Universidad moderna, hasta muy recientemente, los grados eran otorgados sin correspondencia alguna con los estudios realizados y los títulos que para el ejercicio profesional se expedían en México.

² <http://www.desdelared.com.mx/2009/universidad/090610-unam.html>, fecha de consulta: 11 de junio de 2009.

“El tránsito entre licenciado y doctor no solía demorarse más que unos cuantos días. El grado de doctor sellaba el ingreso a la corporación universitaria. Como cualquier gremio la Universidad controlaba el perfil académico de sus miembros”.

El doctorado era costoso y conllevaba un ceremonial opulento: paseos, caballos, músicos, misas y vestimentas: además el aspirante estaba obligado a dar una cuantiosa propina a los doctores asistentes. Poca gente logró el grado de doctor: era necesario pertenecer a una familia con dinero o contar con un buen padrino para costear la ceremonia; un cargo de poder también facilitaba dispensas en la pompa y en las propinas.

El grado de doctor era el más alto y traía consigo todos los privilegios de la corporación, por lo que podían participar en el gobierno de la institución y tener derecho a que la Universidad pagara sus honras fúnebres”.³ De 1929 y de manera más estricta desde 1945, la UNAM ha transitado por un largo y sinuoso camino, donde hubo grandes aciertos y algunos problemas, sobre todo derivados de la masificación, el abatimiento de la calidad y la dispersión en los objetivos y el desarrollo de los posgrados.

En el marco del medio siglo que ha transcurrido desde entonces, se ofrecen algunas de lecciones que deben analizarse con instrumentos contemporáneos, tales como la experiencia de la Escuela de Graduados, cuya existencia durante la década de 1946-1956, nos ofrece riquísimos materiales para la reflexión.

En este trabajo se ofrece una periodización de los estudios de posgrado en la UNAM, con base en características tales como objetivos generales, misión académica, desarrollo institucional y su ordenamiento a través de reglamentos y estatutos. Se reflexiona sobre el presente y futuro de los estudios de posgrado en México, en el marco comparativo de los estudios de posgrado en otras universidades de algunas regiones del mundo.

A lo largo del siglo XX, en México se realizaron grandes esfuerzos en torno al desarrollo de la educación. La historia de la educación en nuestro país nos muestra enormes movilizaciones de maestros y recursos, así como el desarrollo de infraestructura en torno a la alfabetización y los niveles educativos primarios, secundarios y técnicos.

Sin embargo, la educación superior y, particularmente, los estudios de posgrado no recibieron impulsos similares sino hasta finales de la década de los años treinta y principios de los años cuarenta del siglo pasado. Es durante la presidencia de Manuel Ávila Camacho, cuando se establece la educación superior dentro de la agenda de las políticas educativas estatales.

³ Tan Lejos, tan cerca, *A 450 años de la Real Universidad de México*, Museo Universitario de Ciencias y Artes, Ciudad Universitaria, UNAM, 25 sept. a 14 de dic., 2001.

La UNAM acusa la influencia de tales momentos, pero al mismo tiempo y de forma especial, los estudios de posgrado tienen características propias, debidas a factores internos del desarrollo educativo e institucional. Es así como el primero e importante impulso a los estudios de posgrado ocurre en el momento en que la Universidad adquiere su estatuto de autonomía, mientras que un gran aumento de la oferta educativa y la explosión de la matrícula ocurren a finales de la década de los sesenta y mediados de los setenta del siglo XX.

Para establecer claramente los diferentes momentos del desarrollo de los estudios de posgrado —con base en los objetivos generales, su misión académica, su desarrollo institucional y su ordenamiento a través de reglamentos y estatutos—, hemos resumido dicho proceso en cinco etapas.

A. Primera etapa: Del establecimiento de los estudios de posgrado a su equivalencia internacional

En la UNAM, las primeras disposiciones legales para el desarrollo formal de los estudios de posgrado se establecieron en 1929 y los grados de doctor y maestro, se comenzaron a otorgar de manera continua a partir de 1932, por lo que su labor es pionera en América Latina.

En aquellos momentos, la Facultad de Filosofía y Letras definió un conjunto de lineamientos para otorgar los grados de maestro y doctor, aunque es importante señalar que el grado no era equivalente al título profesional. De manera tal que, contar con un “título de licenciatura, haber ejercido la docencia por más de cinco años, tener obra publicada y presentar una tesis”, eran los requisitos suficientes para obtener el grado de doctor, mientras que para obtener el de maestro, bastaban los requisitos anteriores y el título de bachillerato.⁴

Unos años después, hacia 1945, la Facultad de Ciencias estableció por primera vez en la UNAM, dos ciclos de estudios, el profesional y el de graduados. A partir de ese momento, en las carreras de Biología, Física y Matemáticas, el otorgamiento del grado de maestro requirió del grado académico y el título de licenciatura, y el otorgamiento del grado de doctor requirió el grado y el título de maestro, estableciéndose con ello una similitud entre título y grado, tal como existen hoy en las universidades contemporáneas.⁵ Desde aquellos años, finales de los treinta y mediados de los cuarenta, las facultades de Filosofía y Letras y la de Ciencias, se convirtieron en dos de los pilares del posgrado.

⁴ Humberto Estrada Ocampo, *Historia de los cursos de Posgrado en la UNAM*, México, Dirección General de Publicaciones (1ª ed.), 1983, p. 64.

⁵ Graciela Rojas Argüelles y cols, *El posgrado en la década de los ochenta: Graduados, planes de estudio, población*, México, UNAM, Coordinación General de Estudios de Posgrado, 1992, p. 99.

B. Segunda etapa: De la Escuela de Graduados a las facultades como sedes del posgrado

En 1946 se estableció la Escuela de Graduados, integrada por diversos Institutos de la UNAM (Biología, Estudios Médico-Biológicos, Física, Geología, Geofísica, Matemáticas y Química), así como El Colegio de México, el Instituto Nacional de Antropología e Historia, la Escuela Nacional de Antropología e Historia, el Hospital General, el Hospital de la Nutrición, el Instituto de Salubridad y Enfermedades Tropicales, el Instituto Nacional de Cardiología, el Observatorio Nacional y el Observatorio Astrofísico de Tonanzintla, estas últimas como instituciones afiliadas.⁶

La Escuela de Graduados se funda con el propósito de unificar criterios, otorga los grados de Doctor en Ciencias y Doctor en Filosofía, y la Maestría en Ciencias y la Maestría en Artes, con el propósito de reunir en ella todos los estudios superiores de ciencias y humanidades y la necesidad de ofrecer estudios de posgrado en disciplinas distintas al ámbito de la Filosofía y las Ciencias, así como las Humanidades y las Médico-Biológicas.

Bajo el antecedente establecido por la Facultad de Ciencias el año anterior, la Escuela de Graduados hizo extensivo el requisito del título y el grado de licenciatura, para todos aquellos aspirantes a los estudios de posgrado y, adicionalmente, el haber obtenido el grado con mención, lo que significó que la UNAM abrió los estudios de posgrado solamente a estudiantes distinguidos.

Sin embargo, para esa época, la Facultad de Filosofía y Letras no otorgaba licenciaturas, por lo que sus egresados no contaban con título profesional o licencia para ejercer una profesión, no pudiendo adaptarse a los requerimientos de la Escuela de Graduados por lo que, subraya Estrada Ocampo (1983), nunca perteneció a ella.

Uno de los objetivos principales de la Escuela de Graduados que era el de unificar los criterios para otorgar los grados, no fue resuelto satisfactoriamente, ya que tampoco la Escuela Nacional de Jurisprudencia, hoy Facultad de Derecho, tuvo cabida en ella. En ese caso, se volvía al antiguo modelo de doctorado. El grado de Doctor en Derecho se obtenía contando con el título de licenciado expedido por la UNAM, no se presentaba tesis, ni se atendía algún programa de estudios. El único requisito, como en 1929, era el de ser o haber sido funcionario de alto nivel o profesor en determinadas categorías.

La Escuela de Graduados funcionó hasta el año de 1956, año en que se efectuaron amplias reformas al Estatuto General de la UNAM, mediante las cuales, entre otros asuntos, se incorporan las facultades como los espacios donde los estudios de posgrado deberían tener lugar. Aquellos centros académicos que

⁶ Humberto Estrada Ocampo, *Op. Cit.*, 66 pp.

sólo eran escuelas, y que a partir de entonces ofrecen estudios de posgrado, se convierten en facultades.

Con ello se busca dotar de una nueva figura institucional a los programas de posgrado, pero aun se carece de un marco estatutario preciso y capaz de dotar de una identidad institucional al posgrado, lo que ocasionó que cada facultad estableciera requisitos propios, lo que a su vez contribuyó a dispersar aún más los distintos programas.

Las reformas al Estatuto General de la UNAM, aprobadas en 1957, que hicieron posible que las escuelas se transformaran en facultades al momento de impartir el nivel de doctorado, generaron independencia con respecto a las escuelas y el desarrollo de nuevos grados. Igualmente, propiciaron una nueva reglamentación de los estudios superiores en algunas facultades.

C. Tercera etapa: De la explosión de la oferta educativa a la unificación del posgrado

No es sino hasta 1967, en el inicio de la tercera etapa, cuando se produce el primer Reglamento de Estudios Superiores con el que se dota de criterios únicos a todos los programas de posgrado y se sientan las bases para el crecimiento de la oferta de estudios y de la matrícula. El nuevo Reglamento se centró en el desarrollo de planes y programas académicos, en el fortalecimiento de la planta docente, en el establecimiento de un Consejo de Estudios Superiores como la instancia superior de dirección, en donde estaban representados todos los sectores que convergían en el posgrado.

Algunos de los aspectos que se introdujeron en ese periodo fueron los de que los estudiantes tuvieran la posibilidad de cursar estudios en facultades diferentes a la suya y se fijaron plazos para la conclusión de los estudios. Dichos criterios, con las adecuaciones necesarias, siguen vigentes hasta la fecha.

En los años setenta del siglo pasado, la tendencia fue hacia la centralización administrativa, pero al mismo tiempo hacia la dispersión de los programas y de las entidades. Debido a las necesidades del crecimiento, se desbordaron los procesos de institucionalización, lo que llevó al extremo de establecer programas de estudio de la misma área de conocimiento en dos entidades diferentes, con dos criterios distintos y con grados diferentes. Los programas crecieron de 102 a 234, la matrícula de 4 444 alumnos a 8 266, lo que provocó un desbordamiento de planes de estudio, planta docente e instituciones.

A mediados de los años ochenta del siglo XX se logró atemperar ese crecimiento a través del establecimiento de nuevos y mucho más rigurosos criterios para crear nuevos programas de estudio. Además, se promovió activamente la unificación de planes y programas dispersos, al mismo tiempo que se inició la institucionalización del sistema tutorial.

Sin embargo, al no vincular el proceso de unificación de los programas de estudio dispersos con una política de articulación entre las entidades participantes, no hubo el éxito esperado en la reforma, ya que se redujo el ritmo de crecimiento de los programas de especialización, maestría y doctorado, pero no se pudo avanzar en la articulación de los mismos y continuó el proceso de crecimiento. Para 1992, las especialidades, maestrías y doctorados llegaron a 320.

La reforma de 1986 se propuso poner fin a la dispersión de esfuerzos y recursos, pero sólo pudo hacerlo en pocos casos. Ello se debió, en gran parte a que los programas dependían de las entidades académicas, de sus políticas concretas y de sus dinámicas.

D. Cuarta etapa: De la unificación a la creación del Sistema Universitario de Posgrado

De 1996 a la fecha, se ha avanzado sobre el camino trazado por la Reforma al Reglamento General de Estudios de Posgrado. Se requería un cambio de estructura para dotar al posgrado de una unidad institucional y de una autonomía administrativa que incluyera a todas las entidades académicas, sean institutos, centros, escuelas o facultades, y cuyo centro fueran los programas, más que las entidades.

Como resultado de esa propuesta, el posgrado es hoy el espacio donde se juntan, colaboran y dialogan las distintas entidades académicas de la UNAM y éstas con las instituciones de enseñanza superior del país y de fuera del mismo, en donde los estudiantes de posgrado llevan a cabo estancias de intercambio.

El espíritu de la nueva propuesta, mantiene varios de los aciertos y logros ya obtenidos en los programas de posgrado, como la articulación que propone la interacción entre las distintas entidades académicas en el desarrollo de los programas de posgrado, la flexibilidad para que los estudiantes tomen cursos en más de una entidad, dentro y fuera de la UNAM y de México, la figura de los Cuerpos Tutorales, la toma de decisiones académicas y académico-administrativas en Cuerpos Colegiados, como los Comités Académicos, además de apoyar e incentivar el desarrollo de los enfoques inter y multidisciplinarios, en consonancia con las potencialidades de la institución y acorde con las necesidades del país.

En la evolución histórica del posgrado de la UNAM, aunque la tendencia no ha sido lineal, se ha configurado poco a poco una identidad del sistema universitario de posgrado, definido como una instancia de formación y generación de conocimiento original, que tiene su propia misión, visión, objetivos, dinámica y planes de desarrollo.

La **misión** del posgrado: *“Preparar para la investigación, la docencia y la práctica profesional de alto nivel a hombres y mujeres que desarrollen capacidades de pensamiento complejo y crítico, para la creación y recreación de conocimiento”*.⁷

Visión: *“Mantener el mejor sistema de posgrado del país en términos de su calidad, diversidad y en respuesta a los requerimientos de la investigación, la educación superior y los sectores productivo, social y gubernamental”*.⁸

Como se puede observar se requiere del apoyo de todas las entidades para que el Posgrado de la UNAM cumpla con sus propósitos. El Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración cumple con la función institucional preparando a sus alumnos para que sean capaces de resolver problemas que surjan en las organizaciones, para la investigación y la docencia.

3. Situación actual del posgrado en la UNAM

En esta parte se analiza la situación actual del posgrado en la UNAM, es importante mencionar que nuestra institución es pionera con estudios de posgrado en América Latina. Se aborda a grandes rasgos a la Dirección General de Estudios de Posgrado, así como el cambio de nombre por la Coordinación de Estudios de Posgrado. Se trata de los Reglamentos que se involucran con el desarrollo de esta investigación, como son: el Reglamento General de Estudios de Posgrado (RGEP) y el Reglamento sobre la participación y colaboración de los egresados con la UNAM.

A. Dirección General de Estudios de Posgrado

El sistema educativo de la UNAM incluye los niveles de educación media superior: el bachillerato, licenciatura y los estudios de posgrado (especialización, maestría y doctorado).

El posgrado representa el nivel más elevado del sistema educativo y constituye la estrategia principal para la formación de profesionistas, científicos y humanistas del más alto nivel. La UNAM, desde hace más de setenta años, posee la oferta de posgrado más diversa y amplia del país, e incluye actualmente 75 programas diferentes de posgrados (especialización, maestría y doctorado), mismos que cubren todas las áreas de conocimiento. Todos sus programas de posgrado cuentan con reconocimiento nacional e internacional.

De los profesionales que han obtenido en México el grado de doctor, la mitad son egresados de nuestra Universidad y uno de cada cuatro estudiantes de maestría cursa actualmente sus estudios en la UNAM. A octubre de 2008 el posgrado de la

⁷ *Plan de Estudios de Desarrollo del Posgrado de la UNAM 2002 – 2007*, México, UNAM (2ª ed.), 2004, p. 27.

⁸ *Ídem*.

UNAM tiene inscritos un total de 22 527,⁹ de los cuales 10 712 alumnos son de especialización, 7 912 son alumnos de maestría y 3 903 alumnos en doctorado.

La UNAM ofrece a sus estudiantes de posgrado la más completa infraestructura instalada de Latinoamérica y cuenta con una planta de más de 5 000 profesores y tutores, la mayor y más calificada del país. A través de su planta académica, ofrece atención personalizada a cada uno de sus estudiantes, con el fin de garantizar los más altos niveles de exigencia académica.

La UNAM participa, además, de su experiencia con otras universidades nacionales y del extranjero de prestigio a través de programas de posgrado compartidos, refrendado su carácter nacional y su compromiso social. Hoy, más que nunca, los estudios de posgrado son una necesidad para la formación integral de alto nivel que el país requiere.

Para la Universidad Nacional Autónoma de México, los estudios de posgrado representan la cúspide del proceso educativo. Los estudios de posgrado contemplan los niveles de especialización, maestría y doctorado, en cuatro grandes áreas del conocimiento: ciencias físico matemáticas y de las ingenierías, ciencias biológicas y de la salud, ciencias sociales, y el área de las humanidades y las artes.

En el posgrado se articulan y conjugan, en su máxima expresión, la enseñanza y la investigación; a él acuden quienes desean alcanzar grados superiores de cultura, de perfeccionamiento y profundización en sus conocimientos profesionales y, particularmente, quienes desean orientarse en el camino de la creación intelectual.

➤ ***La reforma de los estudios de posgrado de la UNAM***

La reforma de los estudios de posgrado, se inició en 1996 con el nuevo Reglamento General de Estudios de Posgrado, el cual reconceptualizó al posgrado universitario con el propósito de hacerlo congruente con sus propios fines y de aprovechar la riqueza humana, académica, cultural y de infraestructura de la institución, a fin de satisfacer las expectativas de quienes acuden para alcanzar grados superiores de perfeccionamiento y profundización en sus conocimientos.

¿Cuáles fueron los sustentos de la reforma de los estudios de posgrado?

- La integración de las entidades universitarias y de su personal académico en programas conjuntos y compartidos de posgrado.
- La creación de órganos colegiados dando a la academia la capacidad de conducción de los programas.

⁹ http://www.posgrado.unam.mx/informacion/posg_cifras/index.html, fecha de consulta: 30 de junio de 2009.

- Flexibilidad en los programas y nuevos espacios de estudio.
- El fortalecimiento del sistema tutorial que asegure la formación integral de los alumnos en el posgrado.

El proceso de adecuación fue largo y complejo debido a la participación de entidades académicas de distintos campos de conocimiento y con tradiciones de investigación y docencia diferentes.

A partir de 1996, todos los programas de posgrado tuvieron que adecuarse a lo establecido en dicho Reglamento. Para ello fueron revisados por diversos cuerpos colegiados y en el transcurso de este proceso recibieron valiosas observaciones que han enriquecido la propuesta, hasta llegar a la última etapa de revisión en los cuatro consejos académicos de área, en caso de modificación, y el Consejo Universitario, en caso de creación de un nuevo programa.

Se debe subrayar que este proceso ha sido producto de un gran acuerdo para enriquecer cualitativamente los programas y elevar su calidad, al mismo tiempo que establecer consensos y criterios, optimizar el trabajo de los tutores, aprovechar al máximo los recursos y la infraestructura y eliminar la dispersión.

Las versiones finales de los programas fueron revisadas y discutidas ampliamente, mediante un proceso participativo de la comunidad académica y bajo un proceso definido para llegar a su aprobación.

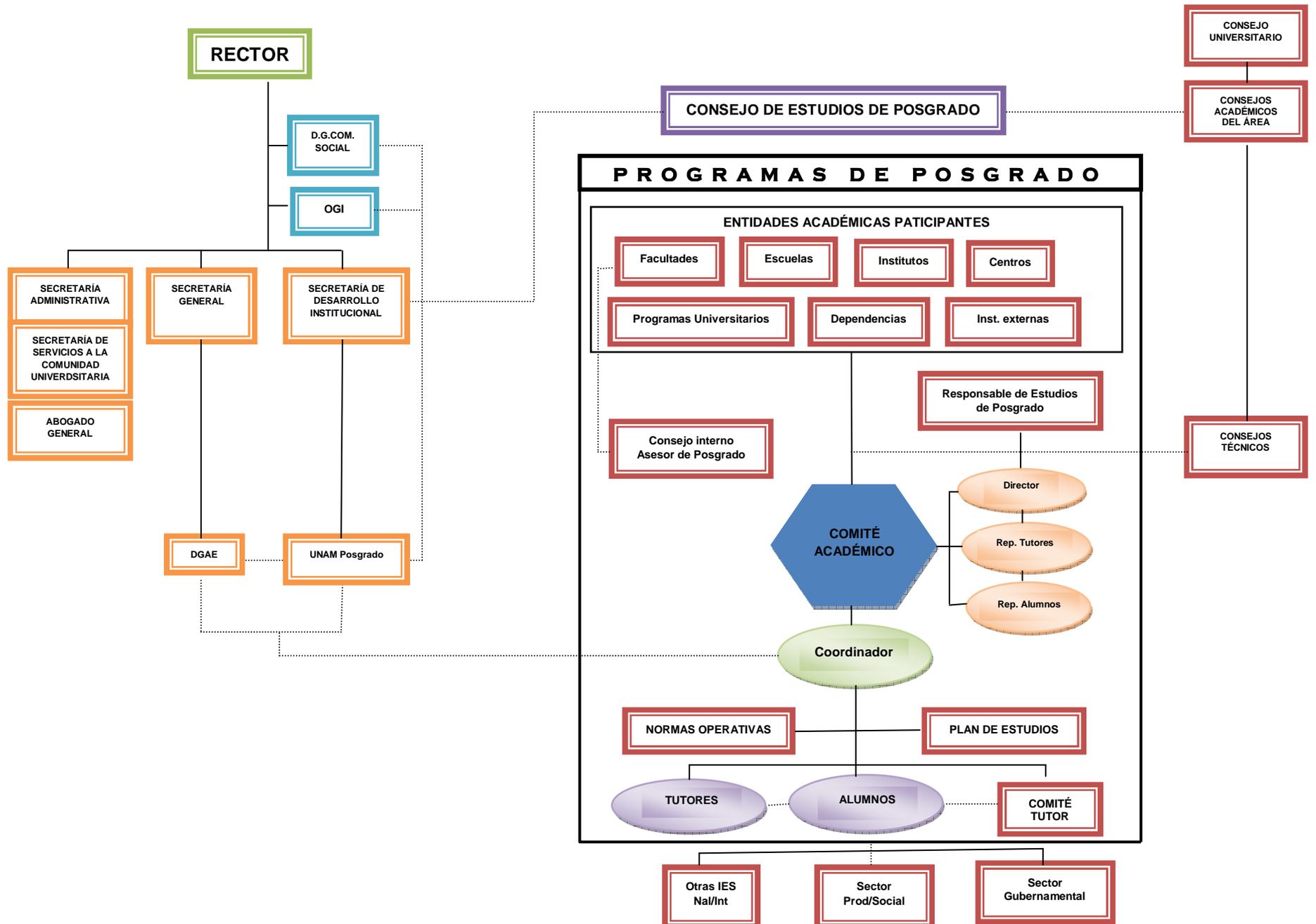
La reforma de los estudios de posgrado, fue orientada fundamentalmente a la reestructuración de los programas de estudio para hacer frente a los nuevos escenarios mundiales. Dichos escenarios exigen el fortalecimiento de los estudios de posgrado a partir del reconocimiento de los retos actuales, de una propuesta reflexiva para superarlos, y de sentar las bases para colocarlos a la vanguardia del desarrollo de la educación superior del país.

➤ **Sistema de Estudios de Posgrado**

De acuerdo al actual Reglamento General de Estudios de Posgrado, capítulo I, el Sistema de Estudios de Posgrado (SIEP), en el Artículo 50, menciona que está conformado por los programas de posgrado, los comités académicos, las entidades académicas, el Consejo de Estudios de Posgrado, la Coordinación de Estudios de Posgrado, los consejos académicos de área y las instancias encargadas de la administración escolar (ver Figura II-2).

En el RGEPE, en el Capítulo II, Artículo 51, dice que el **Consejo de Estudios de Posgrado** con objeto de establecer políticas generales, organizar y promover el Sistema de Estudios de Posgrado. Este Consejo estará integrado por:

Figura II-2 Sistema de Estudios de Posgrado (SIEP)



Fuente: Tomada de la página www.posgrado.unam.mx, fecha de consulta: 28 de mayo de 2009.

- a. El Secretario de Desarrollo Institucional, quien lo preside;
- b. El Coordinador de Estudios de Posgrado, quien fungirá como secretario ejecutivo;
- c. Dos directores de facultades, electos de acuerdo con los mecanismos que el Colegio de Directores establezca;
- d. Los coordinadores de la Investigación Científica y de Humanidades;
- e. Un académico de programas de especialización electo por los académicos de estos programas, mediante votación libre, directa y secreta, por vía presencial o electrónica;
- f. Ocho tutores de programas de posgrado de maestría, doctorado o ambos, dos por cada área de conocimiento, electos por los tutores de los programas del área correspondiente, mediante votación libre, directa y secreta, por vía presencial o electrónica;
- g. Ocho alumnos de maestría, doctorado o ambos, dos por cada área del conocimiento, electos entre los alumnos inscritos en los programas de posgrado del área correspondiente, mediante votación libre, directa y secreta, por vía presencial o electrónica, y
- h. Un alumno de programas de especialización electo entre los alumnos inscritos en los programas de especialización, mediante votación libre, directa y secreta, por vía presencial o electrónica.

Los integrantes del Consejo participarán con voz y voto. Los representantes electos durarán en este encargo dos años y no podrán ser reelectos de manera consecutiva.

Una vez constituido, el Consejo de Estudios de Posgrado podrá invitar a sus sesiones de manera permanente, temporal o puntual, a otras instancias que juzgue pertinentes, cuyos representantes participarán únicamente con voz.

El Consejo de Estudios de Posgrado procederá, a través del mecanismo que señale su Reglamento Interno, a la sustitución de los miembros que no puedan cumplir con la responsabilidad del cargo.

Por otro lado, en el Artículo 52 del mismo RGEP, menciona que el Consejo de Estudios de Posgrado tendrá las siguientes funciones:

- **Generales**

- a. Formular y proponer ante las instancias competentes las políticas, los lineamientos generales y estrategias que fortalezcan la articulación y operación del Sistema de Estudios de Posgrado de la UNAM;
- b. Asesorar a las autoridades universitarias sobre iniciativas y programas relacionados con el posgrado;
- c. Aprobar y proponer ante las instancias correspondientes el Plan de Desarrollo del Sistema de Estudios Posgrado de la UNAM;

- d. Dar seguimiento al Plan de Desarrollo del Sistema de Estudios Posgrado de la UNAM;
 - e. Constituir comisiones para el funcionamiento operativo del Consejo de Estudios de Posgrado, que considere la participación de los coordinadores de los programas de posgrado;
 - f. Dirimir las controversias que surjan en la realización de las actividades académicas del programa entre el coordinador y el comité académico, los tutores, profesores y alumnos;
 - g. Elaborar y aprobar los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado, previa opinión de los consejos académicos de área;
 - h. Las demás contempladas en la Legislación Universitaria, en este Reglamento y las que le asigne el Rector;
- **Asesoría y evaluación**
 - i. Opinar acerca de propuestas de creación, modificación, suspensión o cancelación de planes y programas de estudio y programas únicos o compartidos y turnar la opinión a los consejos académicos de área;
 - j. Evaluar y, en su caso, aprobar la creación, modificación, suspensión o cancelación, de Orientaciones Interdisciplinarias de Posgrado;
 - k. Opinar sobre la incorporación o desincorporación de una entidad académica, y turnar la opinión a los consejos académicos de área correspondientes;
 - **Vinculación**
 - l. Recomendar acciones que favorezcan la vinculación y la cooperación con instituciones académicas, públicas, sociales y privadas en el marco de los estudios de posgrado, y Administración
 - m. Definir los criterios para la asignación de recursos y proponer a las instancias correspondientes el presupuesto del Sistema de Estudios de Posgrado de la UNAM.

La Coordinación de Estudios de Posgrado depende de la Secretaría de Desarrollo Institucional.

En el Artículo 54 del RGEP, menciona que la **Coordinación de Estudios de Posgrado** es la dependencia responsable de coordinar las actividades académicas y administrativas del Sistema de Estudios de Posgrado, de conformidad con lo establecido en la Legislación Universitaria y los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado establecidos por el Consejo de Estudios de Posgrado.

La Coordinación de Estudios de Posgrado tendrá las siguientes atribuciones y responsabilidades generales:

- a. Participar en la definición de las políticas y lineamientos generales y operativos del Sistema de Estudios de Posgrado de la UNAM;
- b. Elaborar, para aprobación del Consejo de Estudios de Posgrado, el Plan de *Desarrollo del Sistema de Estudios de Posgrado de la UNAM*;
- c. Vigilar la observancia del Reglamento General de Estudios de Posgrado, así como el cumplimiento de la legislación aplicable, y
- d. Otras que defina el Consejo de Estudios de Posgrado en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado.

En el Artículo 57 del RGEP menciona que el titular de la Coordinación de Estudios de Posgrado tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Planear, dirigir y evaluar las actividades académicas y administrativas de la
- b. Coordinación de Estudios de Posgrado;
- c. Representar al posgrado de la UNAM ante instituciones y organismos nacionales e internacionales;
- d. Fungir como secretario ejecutivo del Consejo de Estudios de Posgrado;
- e. Ejecutar las decisiones tomadas por el Consejo de Estudios de Posgrado, y
- f. Otras que le confiera el Rector y la Legislación Universitaria.

B. Coordinación de Estudios de Posgrado

Es importante mencionar que la UNAM hace un cambio de dominación en donde se informa que la Dirección General de Estudios de Posgrado cambiará de nombre quedando como Coordinación de Estudios de Posgrado, conservando su actual estructura orgánica; publicado en la Gaceta de la UNAM, el 6 de febrero de 2007.

En el acuerdo expresa que serán funciones de la Coordinación de Estudios de Posgrado las siguientes:

- I. Representar el posgrado universitario ante instituciones y organismos nacionales e internacionales;
- II. Propiciar la reestructuración de los programas de posgrado de acuerdo a la legislación universitaria;
- III. Participar en la definición de las políticas y lineamientos generales y operativos del Sistema de Estudios de Posgrado de la UNAM.
- IV. Elaborar, para aprobación del Consejo de Estudios de Posgrado de la UNAM;
- V. Vigilar la observancia del Reglamento General de Estudios de Posgrado, así como el cumplimiento de legislación aplicable;
- VI. Formalizar los convenios de colaboración para impulsar posgrados compartidos en el marco de los espacios comunes de educación, nacionales e internacionales, de acuerdo con las políticas establecidas por el Consejo de Estudios de Posgrado.

- VII.** Formalizar los convenios de colaboración para impulsar posgrados compartidos en el marco de los espacios comunes de educación, nacionales e internacionales, de acuerdo con las políticas establecidas por el Consejo de estudios de Posgrado;
- VIII.** Difundir y promover las actividades y la oferta académica del Sistema de Estudios de Posgrado de la UNAM.
- IX.** Asesorar a los comités académicos en el análisis y propuesta de las orientaciones interdisciplinarias de posgrado;
- X.** Promover y asesorar a los programas de posgrado en los procesos de evaluación y acreditación por parte de organismos externos a la UNAM;
- XI.** Administrar los programas de becas y de apoyo a los estudios de posgrado;
- XII.** Gestionar el presupuesto de los programas de posgrado de maestría y/o doctorado;
- XIII.** Administrar los recursos regulares y extraordinarios del posgrado universitario, y
- XIV.** Desarrollar y promover el uso de sistemas para el manejo de información académico-administrativa de los programas de posgrado.

Además de las funciones señaladas, la Coordinación de Estudios de Posgrado tendrá las funciones que le confiere el Reglamento General de Estudios de Posgrado, los Lineamientos Generales para el funcionamiento del Posgrado, y en general la legislación universitaria y aquéllas que le asigne el Rector.

Considero que todo alumno, profesor y funcionarios del Posgrado deben de conocer el Reglamento General de Estudios de Posgrado de la UNAM, cuya finalidad es saber cómo funcionan los posgrados de la UNAM y en especial el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración. En el siguiente tema se aborda el RGEPE.

C. Reglamento General de Estudios de Posgrado¹⁰

La Universidad Nacional Autónoma de México para regular las disposiciones de los 40 programas de posgrado cuenta con el Reglamento General de Estudios de Posgrado, en la Figura II-3, se hace un resumen del mismo.

¹⁰ <http://www.posgrado.unam.mx>, fecha de consulta: 30 de marzo de 2009.

Figura II-3 Reglamento General de Estudios de Posgrado

Universidad Nacional Autónoma de México Coordinación de Estudios de Posgrado Reglamento General de Estudios de Posgrado			
Título	Capítulo	Artículos	Sinopsis
Título I	<i>Capítulo Único</i> <i>Disposiciones</i> <i>Generales</i>	Del 1 al 12	En esta sección se definen los estudios de posgrado, así como la operación de los programas de posgrado.
Título II De las Características y Organización de los Estudios de Posgrado	<i>Capítulo I</i> <i>De los Estudios de</i> <i>Especialización</i>	Del 13 al 19	En este capítulo aborda todo lo relacionado a los programas de especialización: objetivo, operación y la obtención del grado de especialista.
	<i>Capítulo II</i> <i>De los Estudios de</i> <i>Maestría</i>	Del 20 al 25	En el capítulo trata todo lo relacionado a los estudios de maestría: objetivo, operación y obtención del grado de maestro.
	<i>Capítulo III</i> <i>De los Estudios de</i> <i>Doctorado</i>	Del 26 al 32	En este capítulo aborda los estudios de doctorado: objetivo, operación y obtención del grado de doctorado.
	<i>Capítulo IV</i> <i>De las Orientaciones</i> <i>Interdisciplinarias de</i> <i>Posgrado</i>	33	En este capítulo menciona que las orientaciones interdisciplinarias de posgrado son campos de estudio que comprenden temas emergentes que no se circunscriben a una sola disciplina y que requieren de la participación de más de un programa de posgrado vigente.
	<i>Capítulo V</i> <i>Del Sistema de</i> <i>Tutoría</i>	Del 34 al 38	En este capítulo se define lo qué es un tutor/comité tutor, así como las funciones del mismo, requisitos para ser tutor
	<i>Capítulo VI</i> <i>De los Comités</i> <i>Académicos</i>	Del 39 al 44	Trata de la integración de los Comités Académicos de las atribuciones y responsabilidades. También de las atribuciones del Coordinador de los programas y los requisitos para ocupar el cargo.
	<i>Capítulo I</i> <i>De los Consejos</i> <i>Técnicos de las</i> <i>Entidades</i> <i>Académicas</i>	45	Trata de las atribuciones y responsabilidades de los consejos técnicos de las facultades y escuelas, así como los de la Investigación Científica y de Humanidades tendrán, con relación a los estudios de posgrado.
	<i>Capítulo II</i> <i>De los Directores de</i> <i>las Entidades</i> <i>Académicas</i>	46	Menciona las atribuciones y responsabilidades de los directores de las entidades académicas participantes tendrán, con relación a los estudios de posgrado.

Título III De las Atribuciones de los Consejos Técnicos, de los Directores de las Entidades Académicas, de los Consejos Académicos de Área, del Consejo Asesor de la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia y de la Comisión Académica del Sistema de Universidad Abierta	<i>Capítulo III</i> <i>De los Consejos Académicos de Área</i>	47	Menciona las atribuciones de los consejos académicos de área tendrán, con relación a los estudios de posgrado.
	<i>Capítulo IV</i> <i>Del Consejo Asesor de la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia</i>	48	Trata de que el Consejo Asesor de la CUAED brindará asesoría técnica a los consejos técnicos, comités académicos, Consejo de Estudios de Posgrado y consejos académicos de área que lo soliciten, en la elaboración de los objetivos, planes y programas, niveles y medios de aprendizaje.
	<i>Capítulo V</i> <i>De la Comisión Académica del Sistema de Universidad Abierta</i>	49	Menciona que la Comisión Académica del SUA de la UNAM brindará asesoría técnica a los consejos técnicos, comités académicos, Consejo de Estudios de Posgrado y consejos académicos de área que lo soliciten, en la elaboración de los objetivos, planes y programas, niveles y medios de aprendizaje de esta modalidad de estudios.
Título IV De la Coordinación y Gestión del Sistema de Estudios de Posgrado de la UNAM	<i>Capítulo I</i> <i>Del Sistema de Estudios de Posgrado</i>	50	El SEP está conformado por los programas de posgrado, los comités académicos, las entidades académicas, el Consejo de Estudios de Posgrado, la Coordinación de Estudios de Posgrado, los consejos académicos de área y las instancias encargadas de la administración escolar.
	<i>Capítulo II</i> <i>Del Consejo de Estudios de Posgrado</i>	Del 51 al 53	Trata de la integración del Consejo de Estudios de Posgrado, así como sus funciones. Así como los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado.
	<i>Capítulo III</i> <i>De la Coordinación de Estudios de Posgrado</i>	Del 54 al 57	Este capítulo trata de lo qué es la CEP, sus atribuciones y responsabilidades, así como los requisitos para ser coordinador y las atribuciones de éste.
	<i>Capítulo IV</i> <i>De los Consejos Internos Asesores de Estudios de Posgrado de las Entidades Académicas</i>	58	En esta parte dice que cada entidad académica participante en programas de posgrado podrá constituir un consejo interno asesor de estudios de posgrado, cuya constitución y funciones serán establecidas por los respectivos consejos técnicos o internos.
	<i>Capítulo V</i> <i>Del Responsable de Estudios de Posgrado</i>	59	Menciona que en cada entidad académica participante, el director podrá nombrar un responsable de estudios de posgrado, quien será, el

	<i>de las Entidades Académicas</i>		encargado de apoyar a los programas de posgrado en que participa la entidad, promover su desarrollo y difundir sus actividades.
Título V	<i>Capítulo Único De la Interpretación de este Reglamento</i>	60	En este capítulo dice que la interpretación de este ordenamiento legal quedará a cargo del Abogado General.
1 al 9 Transitorios			

Fuente: Elaboración propia con base en el actual Reglamento General de Estudios de Posgrado de la UNAM.

El RGEPE cuenta con cinco Títulos derivándose 60 artículos y 9 transitorios, para obtener información más detallada se podrá consultar el anexo 1. A continuación se da a conocer el Reglamento sobre la participación y colaboración de los egresados con la UNAM que también compete a la presente investigación.

D. Reglamento sobre la participación y colaboración de los egresados con la UNAM¹¹

La Legislación Universitaria de la UNAM, cuenta con el “Reglamento sobre la participación y colaboración de los egresados con la UNAM”, es importante considerar este Reglamento debido a que los egresados de la máxima casa de estudios se rigen por él. También los egresados de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*) se rigen por dicho Reglamento ya que han realizado sus estudios en el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de la UNAM.

Durante mi estancia como estudiante en la UNAM, recuerdo que el propósito esencial de la Universidad, es estar íntegramente al servicio del país, con un sentido ético y de servicio social, superando constantemente cualquier interés individual, es decir, en toda organización debe existir la responsabilidad social. Éste es otro tema a desarrollar y conocer qué tanto los egresados realizan esta actividad y con ello poder evaluar la razón de ser de nuestra máxima casa de estudios.

En el Artículo 4 del Reglamento sobre la participación y colaboración de los egresados con la UNAM (RPCE), considera “egresados de la UNAM” aquellas personas que hayan cursado en la misma Institución el bachillerato, una carrera a nivel técnico, profesional, o de posgrado, y los que hayan, estudiado en ella. De acuerdo a esta definición podemos decir con toda seguridad que los alumnos que

¹¹ Publicado en Gaceta UNAM el 3 de octubre de 1985.

egresan del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración son egresados de la UNAM.

En el Artículo 5 del RPCE, dice: “La Universidad considera de la mayor importancia para el cumplimiento de sus fines, la colaboración de sus egresados, a través de su experiencia profesional, de su participación personal, o de su apoyo económico, lo cual redundará en beneficio de la sociedad”. El PPCA prepara a sus egresados para cumplir en beneficio con la sociedad, pero habría que realizar un estudio específico para saber si el egresado realmente está proporcionando dicho beneficio a su entorno social.

En el Artículo 6 del RPCE, menciona que los egresados pueden colaborar de la siguiente manera:

a) Aportando ideas o estudios que permitan a la Institución otras alternativas para el mejor cumplimiento de sus tareas. Cuando se tiene un seguimiento de egresados se puede obtener aportaciones de ideas de sus egresados ya que ellos fueron quienes recibieron los servicios que el PPCA brinda, y a través de ellos el posgrado se retroalimenta para mejorar sus tareas.

b) Facilitando recursos materiales, instalaciones u otros medios, a fin de que los alumnos desarrollen actividades académicas, teóricas y prácticas, que coadyuven a su mejor formación profesional. Como en toda disciplina debe de existir la teoría y la práctica y una buena opción podría ser que a través de los egresados del PPCA se pueda vincular el posgrado con organizaciones tanto públicas como privadas para que el alumno que concluya sus créditos dé soluciones a un caso real.

Por otra parte en el Artículo 7, dice: que la colaboración de los egresados con la UNAM, a través de su participación personal, podrá realizarse de la siguiente manera:

a) Impartiendo cátedra, sin remuneración y en forma honorífica, sobre las materias o áreas de su especialidad, en las escuelas y facultades que así lo requieran y siempre y cuando se cumplan con los requisitos del Estatuto del Personal Académico. El objetivo general del PPCA menciona que al alumno se le prepara para resolver problemas de las empresas, así como para la investigación y la docencia, entonces el egresado del PPCA ha sido preparado para impartir alguna cátedra, y muchos de ellos les gustaría impartir clase en la máxima casa de estudios.

b) Realizando investigaciones, sin remuneración y en forma honorífica, en las áreas de su especialidad, en los centros, institutos, facultades y escuelas, así lo requieran y siempre y cuando se cumplan con los requisitos del Estatuto del Personal Académico. Al alumno del PPCA se le involucra a la investigación desde que se encuentra cursando sus materias, por lo que se cumple con el

objetivo del programa de posgrado, y el egresado participe en investigaciones de manera honorífica.

c) Ayudando a extender los beneficios de la cultura, sin remuneración y en forma honorífica. Si se llevará en el PPCA un seguimiento de egresados se podría difundir la cultura y que entre ellos mismos se informen de los eventos que ofrece la UNAM, eso es una idea para mantener vinculado al egresado con la UNAM.

d) Cuando así se requiera, de acuerdo con los planes y programas aprobados por la Universidad.

El egresado del PPCA podría colaborar con la UNAM, a través de su apoyo económico, podría realizarse en forma individual, o por medio de asociaciones o agrupaciones, sin embargo, en el PPCA no se ha dado este tipo de actividad, considero que a través del seguimiento de egresados se puede dar inicio a esta tarea. Como se menciona en el Artículo 9 que los donativos podrán ser en dinero o en especie y deberán hacerse a través del Patronato Universitario o de la Coordinación de Egresados. Además podrán hacerse para proyectos específicos, o bien para programas generales y podrán ser deducibles de impuestos en los términos que determine la ley respectiva.

En el Artículo 12, dice: “Los egresados se organizarán libremente en agrupaciones o asociaciones podrán integrarse de acuerdo a la especialización, profesión, generación o cualquiera otra forma que los propios egresados elijan”. Actualmente en el posgrado aún no existe algún grupo formal de egresados, este sería un gran paso para que el posgrado inicie en contar con un área encargada de la vinculación y seguimiento de egresados.

En el Artículo 16 se menciona que durante el mes de febrero de cada año, la Coordinación de Egresados, acompañada de un representante del Patronato Universitario, rendirá un informe al Rector sobre la forma y términos de la colaboración de los egresados con la Universidad. A dicho informe podrán asistir los egresados que así lo deseen, e igualmente los representantes de las agrupaciones o asociaciones respectivas. Al leer sobre este reglamento es interesante saber que se llevan a cabo reuniones anuales con el Rector y se le informa lo que están haciendo los egresados por su universidad, estaré pendiente para poder asistir a la siguiente reunión y conocer el sistema en que se vinculan con el egresado. Para consultar el RPCE en su totalidad, véase anexo 2.

E. Programas de posgrado que se imparten en la UNAM

La Universidad Nacional Autónoma de México está dividida por cuatro áreas del conocimiento: 1. Ciencias biológicas y de la salud, 2. Ciencias físico matemáticas y de las ingenierías, 3. Ciencias sociales y, 4. Humanidades y de las artes, de ahí se derivan 40 programas de posgrado, se presentan en la Figura II-4.

Figura II-4 Programas de Posgrado en la UNAM - 2009

Universidad Nacional Autónoma de México Coordinación de Estudios de Posgrado Programas de posgrado						
Área del conocimiento	Nombre del Programa	Planes de estudio	Ingreso	Duración/semestres	Dedicación	Certificado por CONACYT - PNP
Área de las ciencias biológicas y de la salud	1. Programa de posgrado en ciencias neurobiología	Maestría en ciencias (Neurobiología)	Anual	4	Tiempo completo	<i>Nivel internacional</i>
	2. Programa de posgrado en ciencias biológicas	Maestría en ciencias biológicas	Semestral	4	Tiempo completo y parcial	<i>Consolidado</i>
		Doctorado en ciencias biológicas	Semestral	8	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
	3. Programa en ciencias biomédicas	Doctorado en Ciencias Biomédicas	Semestral	8	Tiempo completo	<i>Nivel internacional</i>
	4. Posgrado en ciencias bioquímicas	Maestría en ciencias bioquímicas	Semestral	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
		Doctorado en ciencias bioquímicas	Semestral	8	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
	5. Programa de posgrado en ciencias del mar y limnología	Maestría en ciencias del mar y limnología	Anual	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
		Doctorado en ciencias del mar y limnología	Abierto todo el año	8	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
	6. Programa en ciencias médicas, odontológicas y de la salud	Maestría en ciencias <ul style="list-style-type: none"> • médicas, • odontológicas • de la salud 	Anual	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
		Doctorado en ciencias <ul style="list-style-type: none"> • médicas, • odontológicas • de la salud • en enfermería 	Semestral	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
	7. Programa en ciencias de la producción y de la salud animal	Maestría en ciencias de la producción y de la salud animal	Semestral	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
		Maestría en medicina veterinaria y zootecnia	Semestral	4	Tiempo completo	<i>Reciente creación</i>
		Doctorado en ciencias de la producción y de la salud animal	Semestral	8	Tiempo completo	<i>Nivel internacional</i>

	8. Programa en ciencias químicas	Maestría en ciencias químicas	Semestral	4	Tiempo completo y parcial	Consolidado
		Doctorado en ciencias químicas	Semestral	6	Tiempo completo	Consolidado
	9. Programa en enfermería	Maestría en enfermería	Anual	4	Tiempo completo	Desarrollo
	10. Programa en docencia para la educación media superior	Maestría en Docencia para la Educación Media Superior <ul style="list-style-type: none"> • Biología* • Ciencias sociales • Español • Filosofía* • Física • Historia • Matemáticas • Química 	Semestral	4	Tiempo completo y parcial	Desarrollo*
Área de las ciencias	11. Programa de posgrado en ciencias (astronomía)	Maestría en ciencias (astronomía)	Semestral	4	Tiempo completo	Nivel internacional
		Doctorado en ciencias (astronomía)	Semestral	6	Tiempo completo	Nivel internacional
	12. Programa de posgrado en ciencias de la tierra	Doctorado en ciencias de la tierra	Semestral	8	Tiempo completo	Consolidado
		Maestría en ciencias de la tierra	Anual	4	Tiempo completo	Consolidado
	13. Programa de posgrado en ciencia e ingeniería de materiales	Doctorado en ciencia e ingeniería de materiales	Semestral	10	Tiempo completo	Nivel internacional
		Maestría en ciencia e ingeniería de materiales	Semestral	4	Tiempo completo	Nivel internacional
	14. Programa de posgrado en ciencia e ingeniería de la computación	Maestría en ciencias (computación)	Anual	4	Tiempo completo	Nivel Internacional
		Maestría en Ingeniería (computación)	Anual	4	Tiempo completo	Nivel Internacional
		Doctorado en ciencia e ingeniería de la computación	Semestral	6	Tiempo completo	Consolidado
	15. Programa de posgrado en ciencias físicas	Maestría en Ciencias (Física Médica)	Anual	4	Tiempo completo	Consolidado
		Maestría en Ciencias (Física)	Semestral	4	Tiempo completo	Nivel internacional
		Doctorado en Ciencias (Física)	Semestral		Tiempo completo	Nivel internacional
	16. Programa de posgrado en ciencias matemáticas	Doctorado en ciencias matemáticas	Semestral	8	Tiempo completo	Nivel internacional
		Maestría en ciencias matemáticas	Semestral	4	Tiempo completo y	Consolidado

físico matemáticas y de las ingenierías					parcial	
	17. Programa de posgrado en ingeniería	Maestría en ingeniería <ul style="list-style-type: none"> • Ambiental • Civil • Eléctrica • Energía • Mecánica • Petrolera • Sistemas • Química* 		4	Tiempo completo y parcial	Consolidado
		Doctorado en ingeniería		6	Tiempo completo	Consolidado
	18. Programa de posgrado en antropología	Maestría en antropología	Anual	4	Tiempo completo y parcial	Desarrollo
		Doctorado en antropología	Anual	8	Tiempo completo y parcial	Desarrollo
	19. Programa de posgrado en ciencias de la administración	Maestría en administración <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones. • Sistemas de Salud. • Negocios Internacionales. • De las Contribuciones. • De la Tecnología. • Industrial 	Semestral	4	Tiempo completo y parcial	Becas de la CEP
		Maestría en finanzas <ul style="list-style-type: none"> • Finanzas Bursátiles • Finanzas Corporativas 	Semestral	4	Tiempo completo y parcial	Becas de la CEP
		Maestría en auditoría <ul style="list-style-type: none"> • Auditoría Financiera • Auditorías Especiales • Auditoría Gubernamental 	Semestral	4	Tiempo completo y parcial	Becas de la CEP
		Doctorado en ciencias de la administración	Semestral	6	Tiempo completo	Desarrollo
		Maestría en estudios políticos y sociales	Anual	4	Tiempo completo	Consolidado
		Maestría en gobierno y asuntos públicos	Anual	4	Tiempo completo	Consolidado

**Área
de las
ciencias sociales**

20. Programa de posgrado en ciencias políticas y sociales	Maestría en comunicación	Anual	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
	Maestría en estudios en relaciones internacionales	Anual	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
	Maestría México – Estados Unidos	Anual	4	Tiempo completo	Becas de la CEP
	Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales <ul style="list-style-type: none"> • Ciencia política • Sociología • Administración pública • Ciencias de la comunicación • Relaciones internacionales 	Anual	6	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
21. Programa de posgrado en derecho	Maestría en derecho	Semestral	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
	Maestría en política criminal	Semestral	4	Tiempo completo	<i>Becas de la CEP</i>
	Doctorado en derecho	Anual	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
22. Programa de posgrado en economía	Maestría en economía	Anual	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
	Doctorado en economía	Anual	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
23. Programa de posgrado en estudios latinoamericanos	Maestría en estudios latinoamericanos	Anual	4	Tiempo completo	<i>Desarrollo</i>
	Doctorado en estudios latinoamericanos	Anual	6	Tiempo completo	<i>Desarrollo</i>
24. Programa de posgrado en psicología	Doctorado en psicología	Anual	3	Tiempo completo	<i>Nivel internacional</i>
	Maestría en Psicología Profesional	Anual	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
25. Programa de posgrado en trabajo social	Maestría en trabajo social	Anual	4	Tiempo completo	<i>Reciente creación</i>
26. Programa de posgrado en arquitectura	Maestría en arquitectura	Anual	4	Tiempo completo	<i>Desarrollo</i>
	Doctorado en arquitectura	Anual	4	Tiempo completo	<i>Internacional</i>
27. Programa de posgrado en artes visuales	Maestría en artes visuales <ul style="list-style-type: none"> • Pintura, escultura, grafica y arte urbano • Comunicación y diseño gráfico 	Anual	4	Tiempo completo y parcial	<i>Becas de la CEP</i>

**Área
de las humanidades
y las artes**

28. Programa de posgrado en bibliotecología y estudios de la información	Maestría en bibliotecología y estudios de la información	Anual	4	Tiempo completo y parcial	<i>Consolidado</i>
	Doctorado en bibliotecología y estudios de la información	Semestral	8	Tiempo completo y parcial	<i>Consolidado</i>
29. Programa de posgrado en diseño industrial	Maestría en diseño industrial	Anual	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
30. Programa de posgrado en estudios mesoamericanos	Maestría en estudios mesoamericanos	Anual	4	Tiempo completo y parcial	<i>Becas de la CEP</i>
	Doctorado en estudios mesoamericanos	Anual	6	Tiempo completo y parcial	<i>Consolidado</i>
31. Programa de posgrado en estudios latinoamericanos	Maestría en estudios latinoamericanos	Anual	4	Tiempo completo	<i>Desarrollo</i>
	Doctorado en estudios latinoamericanos	Anual	6	Tiempo completo	<i>Desarrollo</i>
32. Programa de posgrado en filosofía	Maestría en filosofía	5622-1820	4	Tiempo completo	<i>Desarrollo</i>
	Doctorado en filosofía		8	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
33. Programa de posgrado en filosofía de la ciencia	Maestría en filosofía de la ciencia	Anual	4	Tiempo completo	<i>Becas de la CEP</i>
	Doctorado en filosofía de la ciencia	Anual	6	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
34. Programa de posgrado en historia	Maestría en historia	Anual	4	Tiempo completo	<i>Becas de la CEP</i>
	Doctorado en historia	Anual	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
35. Programa de posgrado en historia del arte	Maestría en historia del arte	Anual	4	Tiempo completo	<i>Becas de la CEP</i>
	Doctorado en historia del arte	Semestral	8	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
36. Programa de posgrado en letras	Maestría en letras	Anual	4	Tiempo completo	<i>Becas de la CEP</i>
	Doctorado en letras	Anual	6	Tiempo completo	<i>Internacional</i>
37. Programa de posgrado en	Maestría en Lingüística Aplicada	Anual	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>

	lingüística	Maestría en Lingüística Hispánica	Anual	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
		Doctorado en Lingüística	Anual	4	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
	38. Programa de posgrado en música	Maestría en música	Semestral	4	Tiempo completo y parcial	<i>Becas de la CEP</i>
		Doctorado en música	Semestral	6	Tiempo completo y parcial	<i>Becas de la CEP</i>
	39. Programa de posgrado en pedagogía	Maestría en pedagogía	Anual	4	Tiempo completo	<i>Desarrollo</i>
		Doctorado en pedagogía	Anual	6	Tiempo completo	<i>Consolidado</i>
	40. Programa de posgrado en urbanismo	Maestría en urbanismo	Anual	4	Tiempo completo y parcial	<i>Becas de la CEP</i>
		Doctorado en urbanismo	Anual	4	Tiempo completo y parcial	<i>Internacional</i>

Fuente: Elaboración propia con base en: www.posgrado.unam.mx, se revisó el portal de cada posgrado, así como llamadas telefónicas a cada posgrado.

4. Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración (PPCA)

La presente investigación se enfoca al estudio del seguimiento de egresados de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*) del PPCA.

Cabe resaltar que esta investigación se enfoca al plan anterior, el cual cubre los semestres del 1999-2 al 2008-2. A continuación se tratan los antecedentes del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración que surge como necesidad de adecuarse al nuevo Reglamento General de Estudios de Posgrado, aprobado el 14 de diciembre de 1995 que tenía entre sus propósitos los siguientes:¹²

- Propiciar la integración de proyectos ya existentes en programas de cobertura más amplia.
- Aprovechar la infraestructura y los recursos humanos que tiene la UNAM e incorporar profesores y tutores de otras entidades.
- Propiciar la flexibilidad de los programas y reconocer la diversidad de los mismos.
- Fomentar la vinculación entre dependencias universitarias que cultiven disciplinas o ramas afines del conocimiento.
- Fomentar la graduación de los estudiantes de posgrado.

El propósito general de la modificación se enfoca fundamentalmente a concebir el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración con una formación teórica - metodológica con matices pragmáticos.

A. Antecedentes

El 29 de junio de 1965, el Consejo Universitario autorizó la creación de la División de Estudios de Posgrado, a la entonces Escuela Nacional de Comercio y Administración, lo cual le otorgó la categoría de Facultad. Ocho años después, se autorizó el cambio a la denominación de Facultad de Contaduría y Administración.

Los primeros planes de estudio que se ofrecieron en este posgrado fueron los de la Maestría en Administración (1968), Maestría en Administración de la Atención Médica y de Hospitales y el Doctorado en Administración (1977), así como los de las especializaciones en Contabilidad, Finanzas, Sistemas y Procedimientos, y Recursos Humanos (1971).

Los planes mencionados han sufrido modificaciones y se han creado otros, entre los que destacan: Especialización en Fiscal (Contribuciones), Especialización en Comercio Exterior y Especialización en Administración de Instituciones de

¹² Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, *Fundamentos del Programa*, Volumen I, México, UNAM – FCA, 1999, p. 10.

Educación Media Superior y Superior así como la Maestría en Auditoría, y la Maestría en Finanzas.

En la Facultad de Contaduría y Administración, los planes de estudio de maestría vigentes fueron modificados y aprobados por el Consejo Universitario el 8 de diciembre de 1994, las características de dichos planes constituyeron la base para la búsqueda de opciones propias e innovadoras del modo de hacer Administración en México.

En la Facultad de Química, en 1967, se aprueba la Maestría en Administración Industrial, derivada del desarrollo económico e industrial del país que demanda la necesidad de contar con cuadros de profesionistas con una alta capacitación técnica y una formación de alto nivel en Administración; asimismo, debido a la evolución de la ciencia y la tecnología este plan de estudios se ha modificado dos veces a partir de su creación, en 1976 y en 1980.

Por otra parte, con la modificación al Reglamento General de Estudios de Posgrado se hace necesario establecer una vinculación entre los planes de las maestrías y el doctorado, motivo por el cual la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, la Facultad de Química y los Institutos de Investigaciones Sociales y Jurídicas unieron sus esfuerzos para llevar a cabo el proyecto interdisciplinario de este posgrado.

Las acciones para realizar la adecuación al nuevo Reglamento se reflejan en un primer documento en el que se presentó el Plan de Estudios del Doctorado en Administración (Organizaciones), mismo que fue revisado por la Unidad de Apoyo a Cuerpos Colegiados en junio de 1997.

Para la adecuación de los planes de estudio se formó un comité integrado con los coordinadores y maestros de las maestrías de Administración, Finanzas, Auditoría y del Doctorado así como; con los representantes de los institutos participantes y de la Facultad de Química, contando con la supervisión del Director y la orientación del Jefe de la División de Estudios de Posgrado de la FCA. Dicho comité se encargó de evaluar, actualizar y estructurar cada uno de los planes de estudio que comprende el Programa.

B. Fundamentación académica del programa

a. Necesidades que atenderá el Programa

La teoría de la administración constituye la base para el estudio de la praxis del fenómeno empresarial; su desarrollo reciente comenzó a mediados del presente siglo en los países industrializados. Una de sus peculiaridades es su grado de aplicabilidad, su diversidad de enfoques y niveles de análisis. Sin embargo, sus *orientaciones* dominantes caracterizan las manifestaciones específicas de los

problemas esenciales que han enfrentado en su desarrollo las grandes empresas de las naciones industrializadas y las soluciones de su problemática.

Las interpretaciones de esta teoría en tanto objeto de estudio es decir, de su surgimiento, desarrollo y configuración reciente, como expresión de la generación de conocimientos de los fenómenos específicos de la vida social, también provienen de esos países y presentan igual diversidad. Sin embargo, sus orientaciones e interpretaciones dominantes se han proyectado prácticamente en todo el mundo, ejerciendo un impacto fundamental en los países en desarrollo los cuales, a pesar de reconocer el fenómeno, han estudiado de manera insuficiente su problemática.

En la actualidad, los recientes cambios económicos y políticos, la emergencia de graves problemas ecológicos y sociales en todo el mundo, y las profundas implicaciones del paso hacia una nueva sociedad basada en la información y el conocimiento, no hacen sino demostrar que en adelante, la discusión de la empresa adquirirá carácter estratégico para las sociedades y sus gobiernos.

En México existen los recursos, el clima, la geografía, la historia, las dimensiones del mercado, la política gubernamental y muchos otros factores que requieren de la dirección y del ritmo de una administración creativa, que esté fundamentada en concepciones teóricas.

Lo que contribuiría al desarrollo del país sería la capacidad para imaginar, teorizar, conceptualizar, experimentar, inventar, articular, organizar y sobre todo administrar para resolver los problemas que se presentan en una sociedad de producción y distribución. La Administración va más allá del establecimiento de mecanismos para obtención de productividad y utilidad, abarca la existencia humana en su dimensión social, en particular, la salud, la educación y la búsqueda de un mejor nivel de vida, siendo los administradores los responsables de conducir este progreso.

El espíritu del Programa se enmarca dentro de un análisis epistemológico y una perspectiva ético filosófica que permite comprender los elementos que son parte constitutiva del conocimiento y que ayudan a estructurarlo de manera ordenada y sistemática permitiendo distinguir cualitativamente lo que son las creencias, los saberes y los verdaderos conocimientos que orienten el pensamiento crítico que se expresen en actitudes que conlleven al cambio y a la fundamentación científica de la disciplina.

El plan de estudios de la Maestría en Administración, además de comprender las orientaciones en Organizaciones, Sistemas de Salud y la Industrial, se consideró una nueva orientación en Negocios Internacionales; misma que se hace necesaria integrar ante la apertura comercial y la gran demanda existente de un profesional en la misma.

En el momento de la adecuación de los planes de estudio se observó las necesidades profesionales y de investigación se estaba presentando una gran demanda de docentes con una alta formación académica que cubriera los requerimientos del campo laboral, en virtud de que los datos estadísticos muestran que existía un gran número de alumnos en el área de administración a nivel nacional, ya que la matrícula global de especialización fue de 1 083 alumnos; de 16 923 alumnos de maestría y de 83 alumnos de doctorado.¹³

b. Importancia de la formación de maestros y doctores en las áreas de conocimiento del programa

El Programa con sus planes de maestría y doctorado contribuye a la solución de los diversos problemas que enfrentan las empresas del país y su administración, mediante la realización de investigación original, misma que proporciona al alumno una sólida formación en Ciencias de la Administración y en su ejercicio académico o profesional del más alto nivel.

El aparato productivo del país, está conformado por algunas empresas, organizaciones y grupos corporativos nacionales de gran tamaño, que demandan esquemas innovadores, efectivos y realistas de administración, además de un elevado número de pequeñas y medianas organizaciones o empresas, las que requieren de manera urgente de mejor y mayor capacidad para lograr su desarrollo y hacer frente a las presiones competitivas que impone la apertura comercial y los procesos de globalización.

Adicionalmente, diferentes sectores de la sociedad demandan propuestas de nuevos estilos y formas de administración que les permitan optimizar sus esfuerzos y resultados, haciéndose evidente la necesidad de enfatizar la vinculación de proyectos de investigación que promuevan la innovación de los esquemas de administración, así como la formación de recursos humanos altamente calificados.

A pesar de la gran cantidad de estudiantes y programas de licenciatura y maestría en administración a nivel nacional, el número de programas de doctorado en administración, es sumamente reducido, representando el 2.25% del total de programas de doctorado en el país¹⁴, lo que resulta insuficiente para atender las necesidades nacionales en términos de formación de profesores e investigadores de alto nivel, sobre todo ante los cambios que ha mostrado la sociedad a partir de la crisis económica de la década de los ochenta del siglo pasado y para enfrentar los nuevos enfoques seguidos en el país para promover el desarrollo exportador, la globalización y la integración regional demandados por el entorno en general.

¹³ Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, *Anuario Estadístico 1997, Población Escolar de Posgrado*, México, ANUIES (1ª ed.), 1997, p. 38.

¹⁴ *Idem*, p. 15.

A fin de que el conocimiento de las organizaciones y la práctica de la administración en México, avance en su desarrollo académico y rigor científico, es necesario fortalecer y promover los programas de posgrado en administración existentes.

El proyecto de adecuación contempló fortalecer la formación de recursos humanos que realizaran investigación en las áreas de conocimiento propuestas, que identificaran los problemas que enfrentan las empresas del país y propusieran opciones de solución a los mismos que satisfagan los requerimientos de personal docente del más alto nivel.

A continuación se aborda el plan de estudios de MANI, por lo que es importante conocer el objetivo, requisitos de ingreso y egreso, así como las actividades académicas que se realizan en dicha maestría.

5. Plan de estudios: Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*)

La Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*) es el plan de estudios que está siendo sujeto a la investigación de seguimiento de egresados, por lo que se presenta el objetivo general y específico, requisitos de ingreso, perfil de ingreso, distribución de las actividades académicas, requisitos de permanencia, requisitos para obtener el grado, perfil del egresado y por último con los requisitos para ser profesor de la maestría.

A. Objetivo general

El Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, comprende en su nivel de maestría diferentes planes de estudio. Con el propósito de tener un marco general que guíe el funcionamiento de dichos planes, el Comité que adecuó los planes de estudio definió el siguiente objetivo general:

Formar maestros en Ciencias de la Administración que se desempeñen como directivos y/o consultores con perfiles específicos en las maestrías del Programa; con capacidad para el ejercicio de actividades profesionales, académicas o de investigación, que participen en la dirección de las empresas y en el manejo óptimo de sus recursos, así como en el planteamiento y solución de sus problemas.¹⁵

Como se observa en este objetivo desde un principio ya está vislumbrando de alguna manera el perfil de egreso del alumno que realiza sus estudios en el posgrado de administración. Ahora veamos el objetivo particular de MANI.

¹⁵ Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, *Fundamentos del Programa*, Volumen I, México, 1999, p. 40.

B. Objetivo específico

Proporcionar al alumno una formación que le permita tomar decisiones estratégicas en las empresas cuya actividad se realice a nivel internacional, integrando su capacidad directiva en el campo de los negocios internacionales, así como prepararlo para la investigación y la docencia universitaria en este campo del conocimiento.¹⁶

Con esta investigación podremos medir si cumple este objetivo la maestría; es decir, una vez que los alumnos concluyen sus estudios, conocer en dónde se desempeñan y que tanto la maestría en MANI les ayudo para desempeñarse ya sea en la investigación, en la docencia o en las empresas.

C. Requisitos de ingreso¹⁷

a. Requisitos Académicos

Poseer título de licenciatura en Contaduría, Administración, Informática o cualquier otra licenciatura, que sea académicamente suficiente.

b. Idiomas

- Acreditar la comprensión de lectura del idioma inglés, con constancia emitida por el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras de la UNAM, por los departamentos de idiomas de las Unidades Multidisciplinarias y de acuerdo con el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras de la UNAM por los departamentos de idiomas, en caso de existir, de las entidades académicas participantes.
- En el caso de estudiantes cuya lengua materna no sea el español, se requerirá la acreditación de un conocimiento suficiente de este idioma, mediante constancia emitida por el Centro de Enseñanza para Extranjeros (CEPE) de la UNAM.

c. Otros requisitos

- Tener experiencia laboral de dos años como mínimo, en alguna de las áreas de conocimiento del Programa. Previa evaluación, se podrán autorizar excepciones a este requisito.
- Acreditar conocimientos de software básico (procesador de texto, hoja de cálculo así como un programa para presentaciones).
- Presentar y aprobar el examen de admisión.

¹⁶ *Ídem*, p. 46.

¹⁷ *Ídem*, págs. 41 y 42.

- Tener promedio mínimo de 8 en los estudios de licenciatura. Previa evaluación, se podrán autorizar excepciones a este requisito.
- Realizar entrevista de admisión, que evaluará los requisitos solicitados así como su perfil de ingreso.
- Los alumnos egresados de licenciaturas distintas a las de Contaduría, Administración e Informática deberán acreditar conocimientos en:
 - Administración
 - Métodos cuantitativos
 - Contabilidad y análisis financiero
 - Economía (micro y macro)
 - Derecho corporativo

D. Perfil del ingreso

De manera general los aspirantes a ingresar a las maestrías del programa deberán tener las siguientes características:

- Poseer habilidad para el análisis de problemas y para la toma de decisiones, y estar comprometidos con la excelencia de su profesión, la superación constante y por acrecentar su cultura.¹⁸

E. Distribución de actividades académicas

*Definición de actividades académicas*¹⁹

Los estudios de maestría implican la realización de los siguientes tipos de actividades académicas, esto es con respecto al plan anterior de MANI.

Obligatorias

- Son las actividades académicas que proporcionan al alumno el fundamento teórico metodológico y de investigación necesario en cualquiera de las orientaciones de las maestrías que ofrece el Programa. Asimismo, estas actividades proporcionan al alumno una visión integral de su campo de estudio.

Optativas de campo

- Son actividades académicas electivas que proporcionan al alumno la oportunidad de ampliar y profundizar su conocimiento tanto en el campo de su elección como en el tema particular de su interés, configurando su

¹⁸ *Ídem*, p. 42.

¹⁹ *Ídem*, págs. 40 y 41.

formación de manera específica a su proyecto de investigación o ejercicio profesional.

- La lista de estas actividades se revisará y actualizará semestralmente por el Comité Académico y se ofrecerán dentro de las entidades participantes del Programa.

Optativas complementarias

- Corresponden a actividades de tipo optativo que se establecen de común acuerdo del tutor y el alumno avaladas por el Comité Tutorial; podrán consistir en cursos, seminarios, talleres, conferencias, visitas, prácticas de campo, intercambios académicos, etc. Se podrán seleccionar dentro de la misma Facultad, del propio Programa, o de cualquier otra dependencia de la UNAM o fuera de ella, tanto en instituciones nacionales como extranjeras.
- Estas actividades apoyarán también el trabajo para la obtención de grado.

Duración de los estudios y total de créditos²⁰

El tiempo previsto para cubrir la totalidad de las actividades académicas será de cuatro semestres para el caso de alumnos de tiempo completo, y dos semestres adicionales para alumnos de tiempo parcial; asimismo, de acuerdo con el Artículo 16 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, el Comité Académico, previa recomendación favorable del tutor, podrá autorizar la permanencia de un alumno hasta por dos semestres adicionales.

El total de créditos para las maestrías del Programa anterior era de 96 con 16 actividades académicas (ver Figura II-5).

Figura II-5 Mapa curricular de la Maestría en Administración (Negocios Internacionales)

Nombre de la actividad	Modalidad	Carácter	Hora/ crédito	Horas/ semestre	Créditos
Primer semestre					
Negocios Internacionales	curso	obligatoria	8	48	6
Marco jurídico de los negocios internacionales	curso	obligatoria	8	48	6
Competitividad e innovación tecnológica	curso	obligatoria	8	48	6

²⁰ *Ídem*, p. 40.

Entorno de los negocios internacionales	curso	obligatoria	8	48	6
Segundo semestre					
Seminario de investigación en ciencias de la administración	seminario	obligatoria	8	48	6
Optativa de campo	-	optativa	8	48	6
Optativa de campo	-	optativa	8	48	6
Optativa complementaria	-	optativa	8	48	6
Tercer semestre					
Optativa de campo	-	optativa	8	48	6
Optativa de campo	-	optativa	8	48	6
Optativa de campo	-	optativa	8	48	6
Optativa complementaria	-	optativa	8	48	6
Cuarto semestre					
Optativa de campo	-	optativa	8	48	6
Optativa de campo	-	optativa	8	48	6
Optativa complementaria	-	optativa	8	48	6
Optativa complementaria	-	optativa	8	48	6

Fuente: Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, *Fundamentos del Programa*, Volumen I, México, 1999, p. 50.

Optativas de campo:

- Administración internacional comparada
- Mercadotecnia internacional
- Seminario de finanzas internacionales
- Plan de negocios internacionales
- Dirección de operaciones
- Estrategias de comercialización internacional
- Logística y distribución internacional
- Contabilidad internacional
- Aspectos tributarios internacionales
- Sistemas de información internacional
- Geopolítica mundial
- Marcas, patentes y franquicias
- Economía internacional
- Modalidades culturales en los negocios internacionales
- Comunicación y técnicas de negociación internacional
- Consultoría en negocios internacionales

- Administración de la innovación tecnológica
- Antropología de las Empresas
- Seminario de Contabilidad y Auditoría Internacional

F. Requisitos de permanencia²¹

- Realizar satisfactoriamente las actividades académicas asignadas en los plazos señalados.
- Contar con la evaluación semestral favorable de su tutor principal y en su caso del Comité Tutorial.
- Cuando un alumno interrumpa sus estudios se podrá reinscribir bajo los términos que determine el Comité académico, siempre y cuando el tiempo total de la interrupción no exceda al tiempo de su inscripción efectiva.
- Concluidos los plazos para permanecer inscrito en el programa y sólo con el fin de presentar el examen de grado se podrá autorizar por una sola ocasión, la reinscripción del alumno, previa recomendación favorable de su tutor principal y en su caso del Comité Tutorial.

G. Requisitos para obtener el grado²²

a. Requisitos académicos

- Haber cubierto el 100% de créditos
- En el caso de examen con réplica de tesis, haber obtenido una opinión favorable de la misma de, cuando menos, cuatro de los cinco sinodales del jurado.
- Aprobar el examen de grado

b. Modalidades del examen de grado

- Presentar una tesis y su réplica en examen oral, de acuerdo con los lineamientos señalados en este Programa, o
- Realizar un examen general de conocimientos

c. Características de la tesis

La tesis debe de abordar un tema que será relevante, pertinente, que resuelva problemas de las organizaciones o desarrolle la teoría de la Administración, Finanzas y Auditoría, bajo un esquema metodológico, que corresponda a un proyecto de investigación.

²¹ *Ídem*, págs. 42 y 43.

²² *Ídem*, p. 43.

d. Características del examen general de conocimientos

Se realizará bajo cualquiera de las siguientes formas:

- Presentación de un caso práctico por escrito, con su respectiva disertación oral.
- Examen general de conocimientos de acuerdo con los lineamientos que señale el comité académico.

Cabe mencionar que actualmente se llevan a cabo trabajos escritos y aplicación de un examen general de conocimientos escrito.

e. Integración de los jurados de los exámenes de las maestrías

Para el caso de examen con réplica de tesis, el jurado se integrará con tres sinodales titulares y dos suplentes.

En la modalidad de examen general de conocimientos, el jurado se integrará por cinco sinodales titulares y dos suplentes

H. Perfil del egresado

El egresado de la Maestría en Administración en su orientación de *Negocios Internacionales* tendrá las siguientes características.²³

- Los conocimientos que le permitan: concentrarse en el área de los Negocios Internacionales; comprender el funcionamiento de la organización, tecnología y entorno importante para el desarrollo del plan de negocios internacionales; promover el cambio con una visión internacional; analizar el impacto de los fenómenos económicos, políticos, sociales y culturales en los negocios internacionales.
- Las habilidades para diseñar estrategias de la empresa; asumir riesgos y evaluar opciones para la mejor toma de decisiones en el proceso de negociación internacional de las empresas; utilizar la tecnología y los sistemas de información en los procesos de los negocios internacionales; trabajar en equipos interdisciplinarios y en procesos de negociación internacional.

Formular acuerdos, convenios y prácticas favorables de negocios internacionales; realizar investigación aplicada a los negocios internacionales y desempeñarse como docente en Instituciones de Educación Superior.

- Los valores para asumir una actitud de compromiso humano y de sustentabilidad global; comprometerse con el desarrollo del país y la

²³ *Ídem*, págs. 46 y 47.

organización en que se desempeñe; estimar el proceso de aprendizaje continuos en el ámbito de los negocios internacionales.

I. Horizonte laboral del egresado²⁴

El horizonte laboral del egresado es el área en donde el alumno egresado del posgrado se desarrolla para aplicar sus conocimientos en las organizaciones, empresas o instituciones. Dentro de los campos de acción en los que se desempeñan los egresados del posgrado, se encuentran los siguientes:

a. Dirección en las Empresas

Gran parte de los egresados se desarrollan como directores generales en la solución de problemas de punta en las empresas y organizaciones.

b. Consultoría para organizaciones públicas, privadas y sociales

Algunos de los egresados de los planes de estudio se desempeñan como consultores independientes que pueden ser contratados por organizaciones públicas y privadas. Gran número de empresas recurren a los servicios de consultoría de alto nivel para lograr la efectividad en sus decisiones y la búsqueda de esquemas de administración innovadores acordes a las necesidades y retos que enfrenta el país.

c. Organismos internacionales y asesoría especializada

También los egresados ofrecen sus servicios en organismos internacionales así como en asesoría especializada.

Debido al grado de preparación que prevé la adecuación del programa, el egresado estará en capacidad de optar por un horizonte laboral a nivel de experto en organismos internacionales como: la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización de Estados Americanos (OEA), el Banco Internacional de Desarrollo (BID), la Unión Europea (UE), el Banco Mundial (BM), etc.

d. Investigación

Los egresados del Programa contribuirán a la formación y multiplicación de nuevas instituciones de investigación en el país, generando nuevos conocimientos que se difundan en artículos de revistas, libros, conferencias, foros, etc.

²⁴ Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, *Fundamentos del Programa*, Volumen I, México, UNAM-FCA, 1999, págs. 23 –24.

e. Docencia en Instituciones de Educación Superior

Asimismo, el egresado también se desarrolla en la actividad docente de las escuelas y facultades que imparten, a nivel de doctorado, maestría, especialización y licenciatura, las disciplinas de Contaduría y Administración, así como en la capacitación y actualización empresarial.

J. Requisitos para ser profesor de la maestría²⁵

Contar con el grado de maestro o doctor:

- Tener experiencia profesional en alguna de las áreas de conocimiento de la maestría correspondiente.
- Contar con obra publicada (libros o artículos en revistas de reconocido prestigio), o con obra académica o profesional reconocida.
- Con la aprobación del Comité Académico, se podrá dispensar el grado de maestro, al personal académico con reconocido prestigio profesional avalado por cursos, conferencias, investigaciones realizadas, obra publicada, etc.

En este capítulo se ha presentado un marco referencial de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*), para enfocarnos en el siguiente capítulo con el marco teórico.

²⁵ *Ídem*, p. 44.

CAPÍTULO III

Aspectos teóricos del seguimiento de egresados

*“Cree a aquellos que buscan la verdad.
Duda de los que la encuentran”*

André Gide

En el presente capítulo se aborda el marco teórico del seguimiento de egresados, partiendo de la definición sobre seguimiento de egresados para conocer qué tipo de egresados investigamos. Hablar de la administración de la calidad y de la mejora continua son temas que nos llevan a reflexionar de que en toda organización es importante la calidad y no solamente la calidad de un producto tangible, sino también la calidad de los servicios que brinda una institución educativa, como es el Posgrado.

La administración del cambio es un tema interesante ya que todo cambia y las instituciones de educación constantemente deben de estar cambiando, es decir, realizar modificaciones en sus planes de estudios, en su infraestructura, en estar capacitando a su personal, entre otros.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo de cambio planificado de todos los miembros de una organización, para aumentar su eficiencia, productividad y capacidad para resolver los problemas y lograr adaptarse a nuevas situaciones y demandas del entorno, y esto aplicado al posgrado se sabe que el contar con un seguimiento de egresados coadyuvaría a un cambio sustancial ya que aumentaría la eficiencia, productividad y capacidad para con sus alumnos que se encuentran activos, los que han egresado y los graduados.

Nuestro entorno está conformado por sistemas y es importante abordar en este capítulo la teoría general de sistemas. El posgrado es un sistema que a su vez tiene subsistemas (áreas operativas) que colaboran en conjunto para alcanzar los objetivos de la institución. Para llevar a cabo un seguimiento de egresados es necesario elaborar un sistema que funcione eficientemente para obtener resultados oportunos y veraces de los egresados, tomando en cuenta los datos generales, escolaridad, laboral, opiniones de su estancia por el posgrado y cualquier otra consulta que se desee explorar sobre el egresado.

Por último, se aborda el tema de planeación estratégica para el seguimiento de egresados ya que se debe contar con: misión, objetivos, estrategias, tácticas, analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del posgrado, para concluir con resultados de egresados.

1. Concepto de seguimiento de egresados

A Confucio se le adjudica haber dicho que si él fuera gobernante del mundo, lo primero que haría sería arreglar las definiciones de las palabras, ya que de ellas dependerá la acción. En esta parte corresponde definir algunos conceptos para que se comprenda con mayor claridad la investigación que se está desarrollando, que es el seguimiento de egresados de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*).

El **seguimiento de egresados** es la evaluación de las actividades de los egresados en relación con sus estudios realizados. Es el procedimiento mediante el cual una institución busca conocer la actividad profesional que éstos desarrollan, su campo de acción, su nivel de ingresos, las posibles desviaciones profesionales que han tenido así como sus causas, su ubicación en el mercado de trabajo su formación académica posterior al egreso.¹

Un **egresado** es la persona que aprueba y acredita todas las asignaturas y actividades que conforman un plan de estudios. Otra definición es el alumno que habiendo aprobado y acreditado el 100% de las asignaturas de un plan de estudios, se hace acreedor al certificado correspondiente, restándole presentar el examen profesional, en caso de así exigirlo la institución.²

La Universidad de Colima cuenta con la siguiente definición de *seguimiento de egresados*: es un programa institucional que establece un sistema de información de datos relevantes, académicos y laborales, de los egresados universitarios. Se realiza mediante dos etapas: la primera es por medio de la aplicación de una ficha de pregreso y la segunda con la aplicación de la encuesta.³

El concepto de *seguimiento de egresados* de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) dice: es el programa que permite valorar los servicios educativos que proporciona la DGETI, evalúa el impacto que tiene la educación que ofrecemos a través de los Centro de Estudios Tecnológicos

¹Asociación de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), *Esquema básico para estudios de egresados. Propuesta*, Colección Biblioteca de la Educación Superior, México, ANUIES (1ª ed.), 1998, p. 179.

² *Ídem*.

³ <http://digeset.ucol.mx/egresados/licf.htm>, fecha de consulta: 25 de febrero de 2009.

Industrial y de Servicios (CETis) y Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTis) en todo el territorio nacional, analiza el desempeño profesional de los egresados en sus actividades laborales, analiza el desempeño académico de los egresados que realizan estudios en nivel superior y determina las expectativas de desarrollo profesional de los egresados, así como las necesidades de actualización.⁴

Los beneficios del seguimiento de egresados en línea que considera la DGETI:

- Contar con una mayor cobertura
- Utilización de nuevas tecnologías
- Contar con información confiable
- Mantener un directorio de egresados y empresas actualizados
- Tener acceso a la información de base de datos
- Disminuir en tiempo el procesamiento de información
- Disminución en la duplicidad de datos

A continuación se propone la siguiente definición de seguimiento de egresados para el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración (PPCA):

Es un programa institucional que permite obtener información de datos generales, académicos y laborales de los egresados, así como conocer la opinión de algún tema en especial. Además con el seguimiento de egresados se valoran los servicios educativos que proporciona el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de la UNAM, lo cual coadyuvará a una mejor toma de decisiones con respecto a la planeación educativa que pretenda el PPCA.

Para efectos de la presente investigación se considera como egresado aquel alumno que ha concluido sus créditos del plan de estudios y para los que se han obtenido el grado, es decir, tenemos egresado graduado y egresado no graduado, sin embargo, para efectos de esta investigación solo usará el término de “egresado”.

2. Administración de la calidad total y mejora continua

En el proceso de seguimiento de egresados es importante considerar a la calidad como un elemento que está íntimamente ligado al mejoramiento del desempeño de las instituciones de educación superior, es por ello que el PPCA deberá

⁴ <http://www.dgeti.sep.gob.mx/site/lanzador.phtml?idcont=313>, fecha de consulta: 25 de febrero de 2009.

enfocarse a proporcionar un excelente servicio a sus alumnos, académicos, egresados y trabajadores.

A. Administración de la calidad

En general, se puede decir que “calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él”.⁵ Otra definición de calidad: “Es la suma de valores agregados que se incorporan a un producto/servicio a lo largo de un proceso” en donde una condición necesaria y suficiente “es el valor final a través del cual los clientes satisfacen sus necesidades y/o expectativas”.⁶

Así, debe tenerse claro que el egresado es quien define la calidad; debiendo el PPCA preocuparse por atender y complacer a sus alumnos, entendiendo a fondo sus necesidades presentes y futuras. Una organización que define unilateralmente la calidad, es decir sin tomar en cuenta a los consumidores, estará produciendo bienes y/o servicios con escasa o nula demanda, pues éstos no estarán satisfaciendo sus expectativas y necesidades. Esto aplicado al PPCA, las autoridades necesitan conocer la opinión de los egresados con respecto a los servicios que recibieron durante su estancia en este posgrado.

La búsqueda de la calidad a través de la mejora continua es un propósito que cada vez más organizaciones están tomando en cuenta, con ella es posible:

- Lograr la satisfacción de los clientes o consumidores.
- Reducir costos.
- Aumentar la productividad.
- Ser más competitivos.

Las organizaciones que ponen atención en la administración de la calidad suelen obtener interesantes ventajas competitivas.

La calidad es un término difícil de definir, no sólo porque se puede analizar desde la perspectiva del uso, la elaboración o el diseño, sino también porque está estrechamente ligado a la evolución de la administración, que a su vez responde a los cambios constantes en las estructuras económicas.

a. Objetivos de la calidad

Entre los múltiples objetivos inherentes a la administración de la calidad, destacan los cuatro siguientes:

⁵ Humberto Cantú Delgado, *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, McGraw-Hill (2ª ed.), 2001, p. 5.

⁶ Jenny Walter, Allen Derek y autores, *Manual de administración de la calidad: como escribir y desarrollar un manual para los sistemas de administración de la calidad*, México, Panorama (2ª ed.), 2001, p. 21.

- Funcionamiento del producto o servicio.- Mediante este objetivo se busca satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- Funcionamiento del proceso.- Enfocado a optimizar la capacidad, eficacia y eficiencia del proceso, la adecuada utilización de recursos (productividad) y las herramientas de control.
- Funcionamiento de la organización.- Dirigido a mejorar la eficiencia de la estructura organizacional, su sensibilidad al cambio y la adaptación al entorno.
- Funcionamiento del personal.- Orientado a satisfacer los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para el óptimo desempeño y desarrollo del personal.

Estos objetivos aplicados al posgrado plantean contar con un posgrado de calidad lo cual se verá reflejado en los egresados, quienes divulgarían los servicios que se ofrecen, sería un egresado satisfecho. El posgrado a lo largo de su existencia ha ido mejorando algunos procesos, sin embargo, considero que hay que continuar mejorando en todos los aspectos.

b. Requisitos para lograr la calidad

En una organización orientada hacia la calidad, se deben considerar los siguientes requisitos:

- Ser constante en el propósito de mejorar el servicio y el producto.
- El ser competentes debe considerarse una obligación.
- Mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio.
- Establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.
- Crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.
- Impulsar el autodesarrollo.
- Liderazgo preocupado en el desarrollo del personal.
- Compromiso de cada uno de los miembros de la organización con la calidad.

Estos requisitos deben ser considerados para lograr implantar la calidad tanto en el producto que se ofrece como en el servicio que se brinda.⁷

c. La organización orientada a la calidad

La organización como sistema orientado a la calidad identifica las entradas, las salidas y el diseño de conversión, el análisis se efectúa de las salidas hacia las entradas.

⁷ Humberto Cantú Delgado, *Op. Cit.*, p. 35.

En la salida se encuentran los productos que han adquirido ciertas características dadas por el proceso de transformación; estos productos o servicios, para llegar a ser satisfactorios, deben cubrir las necesidades y expectativas de los clientes, en caso de no ser así el diferencial encontrado, constituye el primer acercamiento a la calidad.

Si los productos que la organización ofrece al mercado presentan una actuación insatisfactoria esto implica que el sistema no está generando bienes o servicios de calidad. Por lo tanto la organización como sistema se deberá administrar de tal forma que la calidad o elementos de satisfacción sean integrados a los productos en el proceso de transformación.

El PPCA orientado a la calidad en los servicios lo llevaría a ser un ejemplo en la UNAM para que otros posgrados siguieran el mismo sistema de atención a sus aspirantes, alumnos, académicos y trabajador.

B. La mejora continua

Es un proceso para incrementar la productividad y competitividad de las organizaciones por medio de un crecimiento estable y un desarrollo continuo basado en la gestión de la calidad. Algunas de las herramientas más utilizadas en los procesos de mejora continua son; las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción de los clientes.

Para que la mejora continua pueda implementarse se requiere contar con el apoyo y el compromiso de la dirección general, y es necesario analizar y revisar los procesos de producción del bien o servicio.

La gestión total del proceso productivo debe estar enmarcada en un plan global a largo plazo. El sentido de la cadena de valor maximizada en todas las áreas de la organización permitirá un desarrollo integral de las distintas actividades llevadas a cabo para cumplir con el objetivo de la organización.

En este proceso se requiere eliminar toda actividad que no produce transformación ni cambio deseado, que no satisface al cliente ni a la organización y que solo consume recursos. Es decir eliminar toda función no requerida, no valorada, o no reconocida por el cliente o la organización.⁸

a. La mejora continua y el enfoque de sistemas

La mejora continua de la calidad es un proceso iterativo que inicia con la determinación del sistema existente para pasar a la identificación del subsistema

⁸ Carlos Manuel Gímenez, *Gestión y Costos; Beneficio creciente-Mejora Continua*, México, Macchi (1ª ed.), 2001, p. 334.

sustantivo y sus procesos clave, llegando así al nivel de operaciones responsables de integrar al producto aquellas características que le son necesarias para cubrir las necesidades y las expectativas de los clientes. Con el diferencial encontrado entre las necesidades de los clientes y las características de los productos ofrecidos se inicia el proceso de mejora continua.

La comparación inicia con la definición de aquellos subsistemas que son responsables directos de las características en los productos, que hacen que estos sean satisfactorios de las necesidades y expectativas con los clientes, a tales subsistemas se les denomina clave o sustantivos. A estos subsistemas se les determina su estructura, a partir de los procedimientos, hasta la identificación de las actividades en las que se integra la característica deseada en el producto. Lo anterior se lleva a cabo considerando subsistemas de niveles inferiores y mediante la diagramación del procedimiento.

Un elemento importante a considerar en los sistemas, es la sinergia. Cuando los elementos se encuentran organizados y orientados implica que existe una ubicación y relación entre las partes del todo; es decir, existe sinergia. Dada la sinergia entre las diferentes partes de la organización, el estudio de los programas para la administración de la calidad en la organización se hace con un enfoque de sistemas.

b. El ciclo de la mejora continua

Desde la década de los sesenta del siglo pasado Deming empleó el Ciclo Planear Hacer Verificar y Actuar (PHVA) como introducción en todas y cada una de las asesorías que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas (Véase Figura III-1).

De allí hasta la fecha, este ciclo, que originalmente fue desarrollado por Walter A. Shewhart, ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. Incluso las Normas ISO 9000:2000 han basado en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

Si se analiza este ciclo se puede comparar con el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, en el PPCA constantemente se está aplicando el proceso o el ciclo de Deming, de una u otra forma se aplica, solo que a veces no existe esa continuidad y seguimiento de lo que se plantea. Es de suma importancia contar con la aplicación del ciclo de Deming o con el proceso administrativo o una mezcla de ambos para que el proceso de seguimiento de egresados obtenga excelentes resultados.

Figura III-1 Ciclo de la mejora continua



Fuente: Mary Walton, *Método de Deming en la práctica*, Norma (1ª ed.), México, 1992, p. 13.

A continuación se da una breve explicación de la Figura III-1:

1. Planear

En este primer paso es necesario involucrar a la gente correcta a fin de recopilar la información que permita conocer y comprender las necesidades y expectativas de los clientes para estudiar y analizar los procesos involucrados y determinar si el proceso es capaz de producir los bienes o servicios que cumplan las necesidades detectadas. Finalmente se debe diseñar el plan para implementar los cambios.

2. Hacer

En este paso se implementa la mejora, es decir se ejecuta el plan pero solo a una pequeña muestra y bajo un ambiente controlado, verificando que los cambios realizados respondan a los problemas identificados, es decir asegurándonos que los cambios realmente son los que consideramos capaces de introducir las características deseadas al bien o servicio.

3. Verificar

En este tercer paso se analizan los resultados obtenidos en el paso anterior, es decir se verifica que los resultados alcanzados corresponden a los resultados deseados, a fin de comprender y documentar las diferencias (si es que las hubiera) y revisar los problemas y errores.

4. Actuar

En esta fase se incorporan las mejoras al proceso con el objetivo de estandarizarlo. Sin embargo aquí no concluye el proceso, sino todo lo contrario, inicia el ciclo de nuevo identificando nuevos proyectos o problemas.

5. Reiniciar el ciclo

Los pasos del Ciclo Deming requieren recopilar y analizar una cantidad sustancial de datos para convertirlos en información útil. Para cumplir el objetivo de mejora debemos asegurarnos que las mediciones necesarias se realizan correctamente a fin de que los datos recolectados sean confiables.

Para ello existen una serie de técnicas estadísticas sencillas denominadas “Las 7 Herramientas para el control estadístico de la calidad”, las cuales son:

- Análisis de Pareto o regla del 80-20
- Diagramas de causa-efecto o espinas de pescado
- Hojas de chequeo o listas de Verificación
- La estratificación o clasificación de datos
- Los gráficos de control
- Los histogramas o distribuciones de frecuencias.
- Los diagramas de dispersión

3. Administración del cambio

Para la implantación de un modelo de calidad se requiere de la concientización de los involucrados sobre la necesidad de realizar mejoras, es decir, hay que sensibilizar a los miembros de la organización sobre la importancia, el beneficio y, sobre todo, la razón a la que obedecen los cambios a implementar, lo que se logra a través de la administración del cambio.

Para llevar a cabo un seguimiento de egresados es necesario que las áreas involucradas participen en dicho proceso ya que este trabajo beneficiará en su conjunto al PPCA para la toma de decisiones, el cambio y participación está en la gente que trabaja en el posgrado para iniciar con un verdadero seguimiento de egresados.

A. El cambio

El cambio es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable.⁹

⁹ Carlos Augusto Audirac Camarena, *ABC del Desarrollo Organizacional*, México, Trillas (1ª ed.), 1996, p. 43.

Es decir, es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, políticas, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra la organización y lograr así una estabilidad que permita elevar la eficiencia en la ejecución de las acciones.

El mundo en el que vivimos hoy en día, está caracterizado por el rápido e imperante cambio, desde condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas y hasta ambientales. Ante estos cambios, las organizaciones requieren adecuar sus estructuras, procesos y estrategias a fin de conservar y elevar su productividad y competitividad.

Las fuerzas del cambio pueden provenir de tres diferentes fuentes:

- Condiciones externas (exógenas)
- Condiciones internas (endógenas)
- Los individuos

Existen varios enfoques para responder a estas fuerzas, uno de los más utilizados consiste en la planificación deliberada del cambio. Esto puede requerir la implementación de nuevos objetivos o políticas, reajustes organizacionales e incluso un cambio en la cultura organizacional.

B. Modelo de cambio de Kurt Lewin

Lewin afirma que el comportamiento de un sistema estable es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas). Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un “equilibrio cuasi estacionario”. Para modificar ese estado, propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:¹⁰

1. Descongelamiento. Implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento. Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento. Consiste en estabilizar a la organización en un nuevo estado de equilibrio apoyado en mecanismos como la cultura, las normas, las políticas, y la estructura organizacional.

Para lograr estas tres etapas es necesario:

- Determinar la problemática.
- Identificar la situación actual.

¹⁰ Rafael Guizar Montúfar, *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*, México, McGraw-Hill Iberoamericana (3ª ed.), 2004, págs. 44 y 45.

- Definir la meta a alcanzar.
- Identificar las fuerzas positivas y negativas.
- Desarrollar una estrategia para instrumentar el cambio.

C. El cambio organizacional

Una organización moderna es aquella que tiene la capacidad para corregirse en función de sus propios errores con el objetivo de adaptarse y responder a los requerimientos de su ambiente. El cambio, tanto en las personas como en las organizaciones, tiene que ver con la necesidad de adecuarse a nuevas circunstancias.

El PPCA tiene una capacidad de adaptación a su entorno con la posibilidad de continuar y asegurar un crecimiento y desarrollo dentro del mismo. Sin embargo, quienes llevan a cabo la interacción entre el PPCA y medio ambiente, son los individuos mismos, por ello quienes hacen posible el cambio y a quienes corresponde iniciar el proceso de cambio es a las personas mismas que integran el posgrado.

La “conducta” de una organización está compuesta por las acciones y las interacciones de los individuos que en ella se encuentran. Una organización que se “adapta” a los cambios del mercado, a las condiciones económicas y a los descubrimientos científicos, que pasamos por alto los procesos internos que le permiten adaptarse. Es decir, en una organización que responde a los factores del ambiente, por lo general el proceso interno de adaptación inicia con uno o más individuos de la organización que captan en el ambiente algo que pide una conducta distinta por parte de los miembros de la misma. Intentan, entonces, que otras personas de la organización realicen este cambio en sus conductas.¹¹

En los programas de cambio planeado, el objeto del cambio está en las conductas y las actitudes de los individuos que participan dentro de las organizaciones.

D. La resistencia al cambio

La resistencia al cambio es una condición prácticamente intrínseca a los procesos de cambio, existen muchas razones por las que la gente puede resistirse al cambio, entre las más importantes se encuentran las siguientes¹²:

- Lo desconocido produce temor y resistencia.
- Desconocer la razón del cambio también provoca resistencia.
- El cambio también puede provocar una disminución de beneficios o una pérdida de poder.

¹¹ Alton Bartlett y Thomas A. Kayser, *Cambio en la Conducta Organizacional*, México, Trillas (2ª reimp.), 1995, p.187.

¹² Harold Koontz, *Administración; una perspectiva global*, México, McGraw-Hill (3ª ed.), 2003, p. 432.

La reducción de la resistencia al cambio puede alcanzarse por diferentes medios:

- Involucrar y considerar la participación de los miembros de la organización que estarán directamente involucrados en el proceso de cambio, puede ayudar a reducir la incertidumbre con respecto al mismo.
- La adecuada comunicación en la organización acerca de los cambios que se pretenden realizar contribuye a aclarar las razones y efectos de los mismos.

Con respecto a la resistencia al cambio considero que en el PPCA la gente que trabaja son personas profesionales que conocen perfectamente este tema, sin embargo, como en toda organización siempre habrá esa resistencia a sufrir algún cambio en las áreas de trabajo, por lo que sí sería importante concientizar a la gente para iniciar el seguimiento de egresados y que todos colaborarán para lograr un esquema eficiente y veraz para la toma de decisiones ya que a futuro coadyuvará para que el programa de administración pueda certificarse ante CONACYT.

4. El Desarrollo Organizacional

La mayoría de los autores coinciden en sus definiciones que el Desarrollo Organizacional (DO) es un cambio planeado. Puede definirse como el conjunto de actividades a largo plazo respaldadas por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, en particular por medio de un diagnóstico y una administración de la cultura organizacional, más eficaces y colaborativos.

Otra definición lo describe como un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones.

Es un esfuerzo de cambio planificado de todos los miembros de una organización, para aumentar su eficiencia, productividad y capacidad para resolver los problemas y lograr adaptarse a nuevas situaciones y demandas del entorno.

El DO es un enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia de una empresa. Su diseño persigue la solución de problemas que merman la eficiencia operativa en todos los niveles.¹³

El DO aplicado al seguimiento de egresados podemos observar que es un cambio planificado, el PPCA es un sistema que requiere del apoyo de cada una de sus

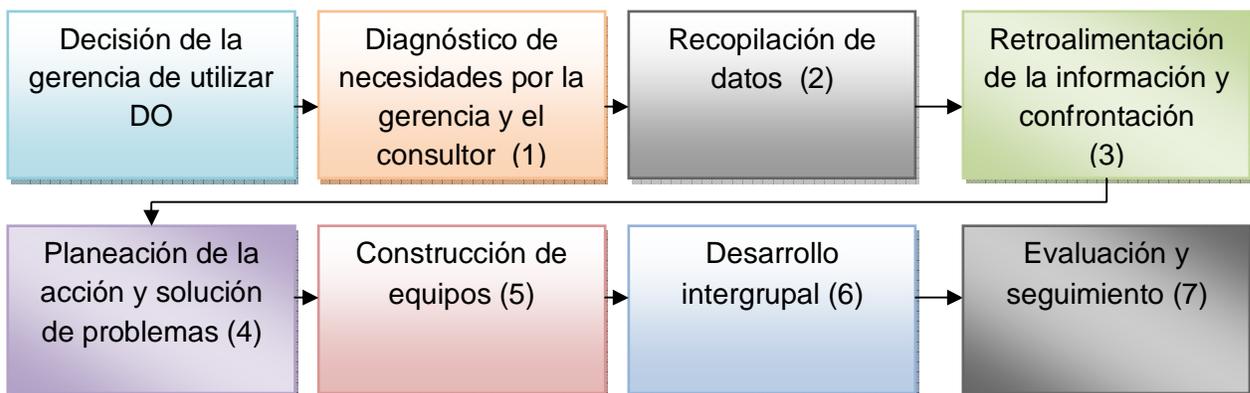
¹³ *Ídem*, p. 434.

áreas, sin embargo, el trabajo va saliendo como se va requiriendo. En toda institución educativa debe haber una planeación institucional, a pesar de que avanza sin problema, debe existir una planeación, una mejora continua en sus procesos, cambios, calidad en sus servicios. En el PPCA ha faltado el seguimiento de egresados, y no me refiero a una lista con datos de los alumnos, sino más allá a una base de datos en donde las autoridades puedan obtener datos interesantes de sus egresados, es decir saber en dónde se encuentran laboran, qué tanto les ha ayudado la maestría para ascender en el escalafón, que opinan de su plan de estudios, etc., estadísticas que podrían utilizar para realizar una planeación más eficiente y alcanzable.

A. Proceso del DO

El desarrollo organizacional es un proceso complejo. Una vez que la gerencia ha decidido instrumentar un cambio planeado, el proceso del DO puede sintetizarse de manera general en siete pasos, como se muestra en la Figura III-2.¹⁴

Figura III-2 Pasos en el proceso del DO



Fuente: Davis, Keith, *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*, México, McGraw-Hill (1ª ed.), 1991, p. 359.

Los pasos en DO son parte de todo un proceso, por lo que todos ellos deben aplicarse si se desea recibir en la organización el beneficio concreto del DO.

1. El consultor se reúne con la alta gerencia para definir la naturaleza de sus problemas de la empresa, se define qué es lo que se hará para tener mayores posibilidades de éxito y se asegura el apoyo completo de la autoridad.
2. La recopilación de la información puede ser por medio de distintos métodos como entrevistas, cuestionarios, observación, etc.

¹⁴ Davis Keith y John W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*, México, McGraw-Hill (1ª. ed.), 1991, págs. 359 y 360.

3. Se asignan grupos de trabajo para revisar la información obtenida, discutir las áreas de desacuerdo y establecer las prioridades del cambio.
4. Con la información obtenida, los mismos grupos hacen recomendaciones específicas para el cambio.
5. El consultor promueve el trabajo en equipo de los cuales se llevara a cabo el cambio y resulta más efectivo cuando se involucran los gerentes con sus subordinados y trabajan como un equipo.
6. Ya que se tienen pequeños grupos de trabajo, pueden formarse más grupos grandes que contengan varios pequeños.
7. El consultor junto con la empresa, evalúa los resultados y desarrollan nuevos programas adicionales en las áreas que sean necesarias.

El modelo de diagnóstico consta de cuatro pasos que forman un ciclo, como se detalla a continuación y se muestra en la Figura III-4:

1. *Diagnóstico*: a partir de las relaciones de la organización y su ambiente, surgen las primeras alteraciones estructurales; un segundo paso es el diagnóstico de las relaciones entre grupos de participaciones; un tercer paso es el diagnóstico de las relaciones entre participantes individuales y la organización. El diagnóstico de la situación real y de la situación deseada. Lawrence y Lorsch proponen un modelo de diagnóstico - acción para instrumentar un proceso de DO que lleve de una situación actual a una situación planeada.¹⁵ (véase Figura III-3).

Figura III-3 Modelo de diagnóstico – acción

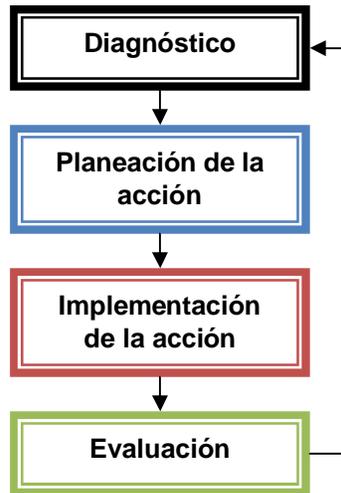


Fuente: Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw-Hill, México, 1998, p. 506.

2. *Planteamiento de la acción*: se delinear los métodos de cambios, la secuencia necesaria, etc., capaces de modificar el desempeño del sistema hacia la dirección deseada.
3. *Implementación de la acción*: es la etapa en que obtiene el comportamiento de los participantes y se dota el cambio de los recursos necesarios.
4. *Evaluación*: es la etapa que cierra el proceso, funciona como un círculo cerrado: el resultado de la evaluación implica alteración del diagnóstico, lo que lleva a nuevos diagnósticos, nuevo planteamiento, implementación, etc.

¹⁵ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw-Hill, México, 1989, p. 505.

Figura III-4 Modelo de diagnóstico – acción



Fuente: Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, McGraw-Hill (3ª ed.), 1998, p. 505.

Cabe destacar la semejanza de este modelo con el ciclo de la mejora continua empleado por Deming. Si se compara ambos modelos se puede observar que la esencia es la misma, lo que los diferencia es el enfoque en el cual fueron desarrollados. Sin embargo, esta gran similitud nos ejemplifica de manera clara la estrecha relación existente entre los procesos de mejora continua y el DO.

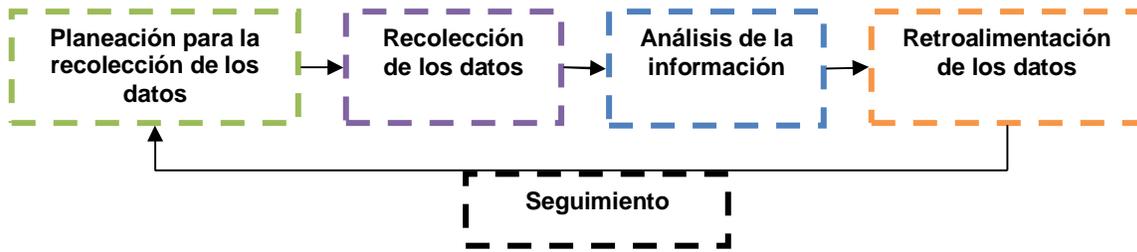
Retomando la situación del PPCA, cuando se habla de administración hay que pensar en el proceso administrativo como base de toda planeación, sin olvidar todos los factores que se interrelacionan como es el ser humano, los recursos materiales, tecnológicos, sociales, científicos, financieros, lo cual nos sirve para realizar una planeación completa.

B. El diagnóstico organizacional

De acuerdo a David Nadler para emitir un diagnóstico correcto sobre una organización se debe seguir el siguiente ciclo (véase figura III-5):¹⁶

¹⁶ Rafael Guizar Montúfar, *Op. cit.*, p. 94.

Figura III-5 Diagnóstico organizacional



Fuente: Rafael Guizar Montúfar, *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*, México, McGraw Hill (3ª ed.), 2004, p. 43.

Todo programa de DO se inicia con un diagnóstico, llevado a cabo mediante la recopilación de datos y el consecuente y cuidadoso análisis de los mismos. Los trabajos de diagnóstico son la consecuencia inmediata de dos requerimientos organizacionales: conocer el estado en el que se encuentran las cosas, y conocer los efectos o consecuencias de las actuaciones.

Existen dos aspectos que deben considerarse dentro de los problemas de diagnóstico organizacional; el primero se refiere a cuáles datos deben recabarse; y el segundo es la forma en que dichos datos deben ser interpretados y presentados a los miembros de la organización. El diagnóstico de organizaciones implica analizar la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse.¹⁷

Para que la recolección de datos sea adecuada, ésta deberá involucrar diferentes áreas de la organización. Así la información recopilada permitirá descubrir las causas de los problemas organizacionales, así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la organización.

Para la recolección de datos, generalmente se utilizan los siguientes instrumentos:

- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Observación directa.
- Información documental (archivo).

En consiguiente el diagnóstico se convierte en el primer paso para mejorar el funcionamiento de la organización.

¹⁷ Aurelio González Cornejo, *Desarrollo Organizacional. La alternativa para el siglo XXI*, México, PAC (1ª ed.), 2000, p. 77.

C. Las intervenciones

Para la implementación de un cambio planeado existen varias técnicas y formas de intervención, las cuales son usadas de acuerdo a la situación y al personal al que se dirigirán, así como el objetivo que se persiga con dicha intervención.

- El DO para la persona.- El entrenamiento de la sensibilidad fue una de las primeras técnicas, consiste en tomar un grupo "T", (grupo de entrenamiento) formado por alrededor de 10 personas, que por medio de un líder especializado desarrollan mejor su sensibilidad y habilidad para manejar las relaciones interpersonales.
- El DO para dos o tres personas.- Es posible usar el Análisis Transaccional en donde se enseña a las personas a tener una buena comunicación por medio del envío de mensajes claros y responsables, así como ofrecer respuestas naturales y lógicas.
- El DO para equipos o grupos.- Se puede trabajar con la consultoría de procesos, en donde el consultor ayuda a los miembros del grupo a cambiar de forma tal, que desarrollen habilidades de diagnóstico y solución de problemas. También es posible la formación de equipos en los cuales se analizan actividades, asignación de los recursos, relaciones de grupo o equipo para mejorar su efectividad; pueden usarse dos tipos de equipos, uno que ya esté preestablecido como el gerente y sus subordinados, llamado grupo familiar, o bien uno que se forme para la solución de un problema específico, llamado grupo especial.
- El DO para las relaciones intergrupales.- Se utiliza una junta de confrontación para evaluar la salud de la organización, así como establecer planes de acción para mejorarla, consiste en una reunión con duración de un día de todos los gerentes de la organización en la que se discuten los problemas y las posibles soluciones para remediar la situación.
- El DO para la organización.- Para mejorar las operaciones de la organización entera, se puede utilizar la retroinformación, por medio de encuestas sobre actitudes y de otro tipo, para posteriormente entregar los resultados de manera sistemática a los miembros de la empresa a fin de que éstos las corrijan.

5. Teoría general de sistemas¹⁸

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograrla convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por

¹⁸ <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/010820192601.html>, fecha de consulta: 06 de marzo de 2009.

las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

El primer expositor de la Teoría General de los Sistemas fue Ludwing Von Bertalanffy, en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos.

La meta de la Teoría General de los Sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. Para ello emplea como instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas.

La Teoría General de los Sistemas se basa en dos pilares básicos: aportes semánticos y aportes metodológicos, se explican a continuación.

A. Aportes semánticos

Las sucesivas especializaciones de las ciencias obligan a la creación de nuevas palabras, estas se acumulan durante sucesivas especializaciones, llegando a formar casi un verdadero lenguaje que sólo es manejado por los especialistas. De esta forma surgen problemas al tratarse de proyectos interdisciplinarios, ya que los participantes del proyecto son especialistas de diferentes ramas de la ciencia y cada uno de ellos maneja una semántica diferente a los demás. La Teoría de los Sistemas, para solucionar estos inconvenientes, pretende introducir una semántica científica de utilización universal.

- **Sistema**

Es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema. Podemos enumerarlas en: entradas, procesos y salidas.

- **Entradas**

Las entradas son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas.

Las entradas pueden ser:

- en serie: es el resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa.

- aleatoria: es decir, al azar, donde el término "azar" se utiliza en el sentido estadístico. Las entradas aleatorias representan entradas potenciales para un sistema.

- retroacción: es la reintroducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo.

- **Proceso**

El proceso es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc.

En la transformación de entradas en salidas debemos saber siempre como se efectúa esa transformación. Con frecuencia el procesador puede ser diseñado por el administrador. En tal caso, este proceso se denomina "caja blanca". No obstante, en la mayor parte de las situaciones no se conoce en sus detalles el proceso mediante el cual las entradas se transforman en salidas, porque esta transformación es demasiado compleja. Diferentes combinaciones de entradas o su combinación en diferentes órdenes de secuencia pueden originar diferentes situaciones de salida. En tal caso la función de proceso se denomina una "caja negra".

- **Caja negra**

La caja negra se utiliza para representar a los sistemas cuando no sabemos qué elementos o cosas componen al sistema o proceso, pero sabemos que a determinadas corresponden determinadas salidas y con ello poder inducir, presumiendo que a determinados estímulos, las variables funcionarían en cierto sentido.

- **Salidas**

Las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema. Las salidas de un sistema se convierten en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente.

- **Relaciones**

Las relaciones son los enlaces que vinculan entre sí a los objetos o subsistemas que componen a un sistema complejo. Podemos clasificarlas en:

- Simbióticas: es aquella en que los sistemas conectados no pueden seguir funcionando solos. A su vez puede subdividirse en unipolar o parasitaria, que es

cuando un sistema (parásito) no puede vivir sin el otro sistema (planta); y bipolar o mutual, que es cuando ambos sistemas dependen entre sí.

- Sinérgica: es una relación que no es necesaria para el funcionamiento pero que resulta útil, ya que su desempeño mejora sustancialmente al desempeño del sistema. Sinergia significa "acción combinada". Sin embargo, para la teoría de los sistemas el término significa algo más que el esfuerzo cooperativo. En las relaciones sinérgicas la acción cooperativa de subsistemas semi-independientes, tomados en forma conjunta, origina un producto total mayor que la suma de sus productos tomados de una manera independiente.

- Superflua: Son las que repiten otras relaciones. La razón de las relaciones superfluas es la confiabilidad. Las relaciones superfluas aumentan la probabilidad de que un sistema funcione todo el tiempo y no una parte del mismo. Estas relaciones tienen un problema que es su costo, que se suma al costo del sistema que sin ellas puede funcionar.

- **Atributos**

Los atributos de los sistemas, definen al sistema tal como lo conocemos u observamos. Los atributos pueden ser definidores o concomitantes: los atributos definidores son aquellos sin los cuales una entidad no sería designada o definida tal como se lo hace; los atributos concomitantes en cambio son aquellos que cuya presencia o ausencia no establece ninguna diferencia con respecto al uso del término que describe la unidad.

- **Contexto**

Un sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea, o sea, el conjunto de objetos exteriores al sistema, pero que influyen decididamente a éste, y a su vez el sistema influye, aunque en una menor proporción, influye sobre el contexto; se trata de una relación mutua de contexto-sistema. Tanto en la Teoría de los Sistemas como en el método científico, existe un concepto que es común a ambos: el foco de atención, el elemento que se aísla para estudiar.

El contexto a analizar depende fundamentalmente del foco de atención que se fije. Ese foco de atención, en términos de sistemas, se llama límite de interés. Para determinar este límite se considerarían dos etapas por separado:

- a) La determinación del contexto de interés.
- b) La determinación del alcance del límite de interés entre el contexto y el sistema.

Se suele representar como un círculo que encierra al sistema, y que deja afuera del límite de interés a la parte del contexto que no interesa al analista. En lo que hace a las relaciones entre el contexto y los sistemas y viceversa. Es posible que sólo interesen algunas de estas relaciones, con lo que habrá un límite de interés

relacional. Determinar el límite de interés es fundamental para marcar el foco de análisis, puesto que sólo será considerado lo que quede dentro de ese límite.

Entre el sistema y el contexto, determinado con un límite de interés, existen infinitas relaciones. Generalmente no se toman todas, sino aquellas que interesan al análisis, o aquellas que probabilísticamente presentan las mejores características de predicción científica.

- **Rango**

En el universo existen distintas estructuras de sistemas y es factible ejercitar en ellas un proceso de definición de rango relativo. Esto produciría una jerarquización de las distintas estructuras en función de su grado de complejidad. Cada rango o jerarquía marca con claridad una dimensión que actúa como un indicador claro de las diferencias que existen entre los subsistemas respectivos.

Esta concepción denota que un sistema de nivel 1 es diferente de otro de nivel 8 y que, en consecuencia, no pueden aplicarse los mismos modelos, ni métodos análogos a riesgo de cometer evidentes falacias metodológicas y científicas. Para aplicar el concepto de rango, el foco de atención debe utilizarse en forma alternativa: se considera el contexto y a su nivel de rango o se considera al sistema y su nivel de rango.

- **Subsistemas**

En la misma definición de sistema, se hace referencia a los subsistemas que lo componen, cuando se indica que el mismo está formado por partes o cosas que forman el todo. Estos conjuntos o partes pueden ser a su vez sistemas (en este caso serían subsistemas del sistema de definición), ya que conforman un todo en sí mismos y estos serían de un rango inferior al del sistema que componen. Estos subsistemas forman o componen un sistema de un rango mayor, el cual para los primeros se denomina *macrosistema*.

- **Variables**

Cada sistema y subsistema contiene un proceso interno que se desarrolla sobre la base de la acción, interacción y reacción de distintos elementos que deben necesariamente conocerse. Dado que dicho proceso es dinámico, suele denominarse como variable, a cada elemento que compone o existe dentro de los sistemas y subsistemas. Pero no todo es tan fácil como parece a simple vista ya que no todas las variables tienen el mismo comportamiento sino que, por lo contrario, según el proceso y las características del mismo, asumen comportamientos diferentes dentro del mismo proceso de acuerdo al momento y las circunstancias que las rodean.

- **Parámetro**

Uno de los comportamientos que puede tener una variable es el de parámetro, que es cuando una variable no tiene cambios ante alguna circunstancia específica, no quiere decir que la variable es estática ni mucho menos, ya que sólo permanece inactiva o estática frente a una situación determinada.

- **Operadores**

Otro comportamiento es el de operador, que son las variables que activan a las demás y logran influir decisivamente en el proceso para que este se ponga en marcha. Se puede decir que estas variables actúan como líderes de las restantes y por consiguiente son privilegiadas respecto a las demás variables. Cabe aquí una aclaración: las restantes variables no solamente son influidas por los operadores, sino que también son influenciadas por el resto de las variables y estas tienen también influencia sobre los operadores.

- **Retroalimentación**

La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas de los sistemas en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información. La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección en base a la información retroalimentada.

- **Feed-forward o alimentación delantera**

Es una forma de control de los sistemas, donde dicho control se realiza a la entrada del sistema, de tal manera que el mismo no tenga entradas corruptas o malas, de esta forma al no haber entradas malas en el sistema, las fallas no serán consecuencia de las entradas sino de los procesos mismos que componen al sistema.

- **Homeostasis y entropía**

La homeostasis es la propiedad de un sistema que define su nivel de respuesta y de adaptación al contexto. Es el nivel de adaptación permanente del sistema o su tendencia a la supervivencia dinámica. Los sistemas altamente homeostáticos sufren transformaciones estructurales en igual medida que el contexto sufre transformaciones, ambos actúan como condicionantes del nivel de evolución.

La entropía de un sistema es el desgaste que el sistema presenta por el transcurso del tiempo o por el funcionamiento del mismo. Los sistemas altamente entrópicos tienden a desaparecer por el desgaste generado por su proceso sistémico. Los mismos deben tener rigurosos sistemas de control y mecanismos

de revisión, reelaboración y cambio permanente, para evitar su desaparición a través del tiempo.

En un sistema cerrado la entropía siempre debe ser positiva. Sin embargo, en los sistemas abiertos biológicos o sociales, la entropía puede ser reducida o mejor aun transformarse en entropía negativa, es decir, un proceso de organización más completo y de capacidad para transformar los recursos. Esto es posible porque en los sistemas abiertos los recursos utilizados para reducir el proceso de entropía se toman del medio externo. Asimismo, los sistemas vivientes se mantienen en un estado estable y pueden evitar el incremento de la entropía y aun desarrollarse hacia estados de orden y de organización creciente.

- ***Permeabilidad***

La permeabilidad de un sistema mide la interacción que este recibe del medio, se dice que a mayor o menor permeabilidad del sistema el mismo será más o menos abierto. Los sistemas que tienen mucha relación con el medio en el cuál se desarrollan son sistemas altamente permeables, estos y los de permeabilidad media son los llamados sistemas abiertos. Por el contrario los sistemas de permeabilidad casi nula se denominan sistemas cerrados.

- ***Integración e independencia***

Se denomina sistema integrado a aquel en el cual su nivel de coherencia interna hace que un cambio producido en cualquiera de sus subsistemas produzca cambios en los demás subsistemas y hasta en el sistema mismo. Un sistema es independiente cuando un cambio que se produce en él, no afecta a otros sistemas.

- ***Centralización y descentralización***

Un sistema se dice centralizado cuando tiene un núcleo que comanda a todos los demás, y estos dependen para su activación del primero, ya que por sí solos no son capaces de generar ningún proceso. Por el contrario los sistemas descentralizados son aquellos donde el núcleo de comando y decisión está formado por varios subsistemas. En dicho caso el sistema no es tan dependiente, sino que puede llegar a contar con subsistemas que actúan de reserva y que sólo se ponen en funcionamiento cuando falla el sistema que debería actuar en dicho caso.

Los sistemas centralizados se controlan más fácilmente que los descentralizados, son más sumisos, requieren menos recursos, pero son más lentos en su adaptación al contexto. Por el contrario los sistemas descentralizados tienen una mayor velocidad de respuesta al medio ambiente pero requieren mayor cantidad de recursos y métodos de coordinación y de control más elaborados y complejos.

- **Adaptabilidad**

Es la propiedad que tiene un sistema de aprender y modificar un proceso, un estado o una característica de acuerdo a las modificaciones que sufre el contexto. Esto se logra a través de un mecanismo de adaptación que permita responder a los cambios internos y externos a través del tiempo. Para que un sistema pueda ser adaptable debe tener un fluido intercambio con el medio en el que se desarrolla.

- **Mantenibilidad**

Es la propiedad que tiene un sistema de mantenerse constantemente en funcionamiento. Para ello utiliza un mecanismo de mantenimiento que asegure que los distintos subsistemas están balanceados y que el sistema total se mantiene en equilibrio con su medio.

- **Estabilidad**

Un sistema se dice estable cuando puede mantenerse en equilibrio a través del flujo continuo de materiales, energía e información. La estabilidad de los sistemas ocurre mientras los mismos pueden mantener su funcionamiento y trabajen de manera efectiva (mantenibilidad).

- **Armonía**

Es la propiedad de los sistemas que mide el nivel de compatibilidad con su medio o contexto. Un sistema altamente armónico es aquel que sufre modificaciones en su estructura, proceso o características en la medida que el medio se lo exige y es estático cuando el medio también lo es.

- **Optimización y sub-optimización**

Optimización modificar el sistema para lograr el alcance de los objetivos. Suboptimización en cambio es el proceso inverso, se presenta cuando un sistema no alcanza sus objetivos por las restricciones del medio o porque el sistema tiene varios objetivos y los mismos son excluyentes, en dicho caso se deben restringir los alcances de los objetivos o eliminar los de menor importancia si estos son excluyentes con otros más importantes.

- **Éxito**

El éxito de los sistemas es la medida en que los mismos alcanzan sus objetivos. La falta de éxito exige una revisión del sistema ya que no cumple con los objetivos propuestos para el mismo, de modo que se modifique dicho sistema de forma tal que el mismo pueda alcanzar los objetivos determinados.

B. Aportes metodológicos

a. Jerarquía de los sistemas

Al considerar los distintos tipos de sistemas del universo Kennet Boulding proporciona una clasificación útil de los sistemas donde establece los siguientes niveles jerárquicos:

1. Primer nivel, estructura estática. Se le puede llamar nivel de los marcos de referencia.
2. Segundo nivel, sistema dinámico simple. Considera movimientos necesarios y predeterminados. Se puede denominar reloj de trabajo.
3. Tercer nivel, mecanismo de control o sistema cibernético. El sistema se autorregula para mantener su equilibrio.
4. Cuarto nivel, "sistema abierto" o autoestructurado. En este nivel se comienza a diferenciar la vida. Puede de considerarse nivel de célula.
5. Quinto nivel, genético-social. Está caracterizado por las plantas.
6. Sexto nivel, sistema animal. Se caracteriza por su creciente movilidad, comportamiento teleológico y su autoconciencia.
7. Séptimo nivel, sistema humano. Es el nivel del ser individual, considerado como un sistema con conciencia y habilidad para utilizar el lenguaje y símbolos.
8. Octavo nivel, sistema social o sistema de organizaciones humanas constituye el siguiente nivel, y considera el contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensiones del sistema de valores, la transcripción de imágenes en registros históricos, sutiles simbolizaciones artísticas, música, poesía y la compleja gama de emociones humanas.
9. Noveno nivel, sistemas trascendentales. Completan los niveles de clasificación: estos son los últimos y absolutos, los ineludibles y desconocidos, los cuales también presentan estructuras sistemáticas e interrelaciones.

b. Teoría analógica o modelo de isomorfismo sistémico

Este modelo busca integrar las relaciones entre fenómenos de las distintas ciencias. La detección de estos fenómenos permite el armado de modelos de aplicación para distintas áreas de las ciencias. Esto, que se repite en forma permanente, exige un análisis iterativo que responde a la idea de modularidad que la teoría de los sistemas desarrolla en sus contenidos.

Se pretende por comparaciones sucesivas, una aproximación metodológica, a la vez que facilitar la identificación de los elementos equivalentes o comunes, y permitir una correspondencia biunívoca entre las distintas ciencias. Como evidencia de que existen propiedades generales entre distintos sistemas, se identifican y extraen sus similitudes estructurales.

Estos elementos son la esencia de la aplicación del modelo de isomorfismo, es decir, la correspondencia entre principios que rigen el comportamiento de objetos que, si bien intrínsecamente son diferentes, en algunos aspectos registran efectos que pueden necesitar un mismo procedimiento.

c. Modelo procesal o del sistema adaptativo complejo

Este modelo implica por asociación la aplicación previa del modelo del rango. Dado que las organizaciones se encuentran dentro del nivel 8, critica y logra la demolición de los modelos existentes tanto dentro de la sociología como dentro de la administración.

Buckley, categoriza a los modelos existentes en dos tipos:

- a) aquellos de extracción y origen mecánico, a los que denomina modelo de equilibrio;
- b) aquellos de extracción y origen biológico, a los que llama modelos orgánicos u homeostáticos.

Y afirma:

"...el modelo de equilibrio es aplicable a tipos de sistemas que se caracterizan por perder organización al desplazarse hacia un punto de equilibrio y con posterioridad tienden a mantener ese nivel mínimo dentro de perturbaciones relativamente estrechas. Los modelos homeostáticos son aplicables a sistemas que tienden a mantener un nivel de organización dado relativamente elevado a pesar de las tendencias constantes a disminuirlo. El modelo procesal o de sistema complejo adaptativo se aplica a los sistemas caracterizados por la elaboración o la evolución de la organización; como veremos se benefician con las perturbaciones y la variedad del medio y de hecho dependen de estas".¹⁹

Mientras que ciertos sistemas tienen una natural tendencia al equilibrio, los sistemas del nivel ocho se caracterizan por sus propiedades morfogénicas, es decir que en lugar de buscar un equilibrio estable tienden a una permanente transformación estructural. Este proceso de transformación estructural permanente, constituye el pre-requisito para que los sistemas de nivel ocho se conserven en forma activa y eficiente, en suma es su razón de supervivencia.

C. Las organizaciones como sistemas

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser

¹⁹ *Idem.*

definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Subsistemas que forman la empresa

- a. *Subsistema psicosocial*: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- b. *Subsistema técnico*: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.
- c. *Subsistema administrativo*: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

D. Metodología de aplicación de la TGS

Desde el punto de vista de la administración está compuesta de las siguientes etapas:

a) Análisis de situación: es la etapa en que el analista toma conocimiento del sistema, se ubica en cuanto a su origen, objetivo y trayectoria.

1. *Definición de objetivo*: el analista trata de determinar para que ha sido requerido ya que en general se le plantean los efectos pero no las causas.
2. *Formulación del plan de trabajo*: el analista fija los límites de interés del estudio a realizar, la metodología a seguir, los recursos materiales y humanos que necesitará, el tiempo que insumirá el trabajo y el costo del mismo. Esta etapa se conoce como propuesta de servicio y a partir de su aprobación se continúa con la metodología.
3. *Relevamiento*: el analista recopila toda la información referida al sistema en estudio, como así también toda la información que hace al límite de interés.
4. *Diagnóstico*: el analista mide la eficacia y la eficiencia del sistema en estudio. Eficacia es cuando el sistema logra los objetivos y eficiencia es cuando el sistema logra los objetivos con una relación costo beneficio positiva. Si un sistema es eficaz pero no eficiente el analista deberá cambiar los métodos del sistema, si un sistema no es eficaz el analista deberá cambiar el sistema y si un sistema es eficiente el analista sólo podrá optimizarlo.
5. *Diseño*: el analista diseña el nuevo sistema.

b) Diseño global: en el determina la salida, los archivos, las entradas del sistema, hace un cálculo de costos y enumera los procedimientos. El diseño global debe ser presentado para su aprobación, aprobado el diseño global pasamos al siguiente paso.

c) Diseño detallado: el analista desarrolla en detalle la totalidad de los procedimientos enumerados en el diseño global y formula la estructura de organización la cual se aplicara sobre dichos procedimientos.

1. Implementación: la implementación del sistema diseñado significa llevar a la práctica al mismo, esta puesta en marcha puede hacerse de tres formas.

a) Global.

b) En fases.

c) En paralelo.

2. Seguimiento y control: El analista debe verificar los resultados del sistema implementado y aplicar las acciones correctivas que considere necesarias para ajustar el problema.

E. El sistema de control

a. Concepto

Un sistema de control estudia la conducta del sistema con el fin de regularla de un modo conveniente para su supervivencia. Una de sus características es que sus elementos deben ser lo suficientemente sensitivas y rápidas como para satisfacer los requisitos para cada función del control.

b. Elementos básicos

a) Una variable; que es el elemento que se desea controlar.

b) Los mecanismos sensores que son sencillos para medir las variaciones a los cambios de la variable.

c) Los medios motores a través de los cuales se pueden desarrollar las acciones correctivas.

d) Fuente de energía, que entrega la energía necesaria para cualquier tipo de actividad.

e) La retroalimentación que a través de la comunicación del estado de la variable por los sensores, se logra llevar a cabo las acciones correctivas.

c. Método de control

Es una alternativa para reducir la cantidad de información recibida por quienes toman decisiones, sin dejar de aumentar su contenido informativo. Las tres formas básicas de implementar el método de control son:

1.- Reporte de variación: esta forma de variación requiere que los datos que representan los hechos reales sean comparados con otros que representan los hechos planeados, con el fin de determinar la diferencia. La variación se controla luego con el valor de control, para determinar si el hecho se debe o no informar. El resultado del procedimiento, es que únicamente se informa a quién toma las decisiones acerca de los eventos o actividades que se apartan de modo significativo que los planes, para que tomen las medidas necesarias.

2.- Decisiones Programadas: otra aplicación de sistema de control implica el desarrollo y la implantación de decisiones programadas. Una parte apreciable de las decisiones de carácter técnico y una parte pequeña de las decisiones tácticas abarcan decisiones repetitivas y rutinarias. Diseñando el sistema de información de manera que ejecute esas decisiones de rutina, el analista proporciona a los administradores más tiempo para dedicarse a otras decisiones menos estructuradas.

Si se procura que el sistema vigile las órdenes pendientes y se programa las decisiones de cuáles pedidos necesitan mayor atención, se logrará un significativo ahorro de tiempo y esfuerzo.

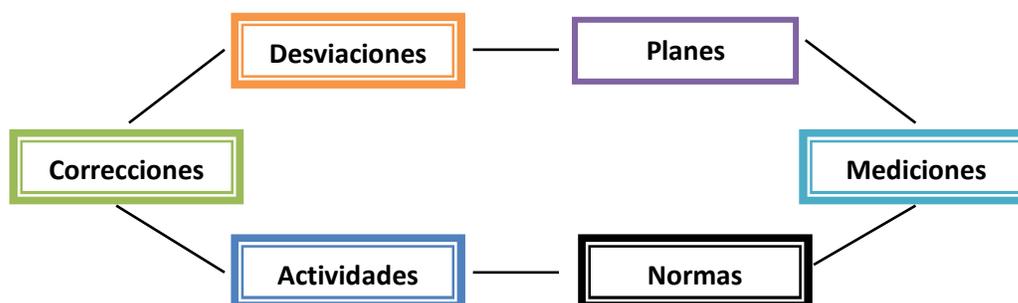
3.- Notificación automática: en este caso, el sistema como tal, no toma decisiones pero como vigila el flujo general de información puede proporcionar datos, cuando sea preciso y en el momento determinado. Las notificaciones automáticas se hacen en algunos criterios predeterminados, pero solo quienes toman las decisiones deben decir si es necesario o no emprender alguna acción.

d. El Sistema de Control en las Organizaciones

El control es uno de los cinco subsistemas corporativos (organización, planificación, coordinación y dirección son los restante) los cuales son muy difíciles de separar con respecto al de control. De ello se desprende todo el proceso administrativo, debe considerarse como un movimiento circular, en el cual todos los subsistemas están ligados intrincadamente, la relación entre la planificación y el control es muy estrecha ya que el directivo fija el objetivo y además normas, ante las cuales se contrastan y evalúan acciones.

Es necesario ver al control para determinar si las asignaciones y las relaciones en la organización están siendo cumplidas tal como se les había previsto.

Figura III-6
Gráfico del Sistema o Proceso de Control



Fuente: <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/010820192601.html>, fecha de consulta: 06 de marzo de 2009.

La Figura III-6 representa el proceso de control como un sistema cerrado, es decir que posee la característica de la retroalimentación o autorregulación. El movimiento es circular y continuo, produciéndose de la siguiente manera: se parte de la actividad o realidad a la cual debemos medir, con el auxilio o utilización de normas, efectuada la decisión comparamos los resultados de los planes, de esta manera la realidad quedará ajustada para el futuro. Se nota en este punto que no sólo la realidad puede ser ajustada, otras veces son los planes los que necesitan corrección por estar sensiblemente alejado de las actividades.

Hablar de sistemas es enfocarse a todo, es decir, el ser humano cuenta con un sistema llamado cuerpo el cual está conformado por varios órganos que funcionan para seguir viviendo, un coche está integrado por varios elementos para que éste pueda avanzar, etc., ahora bien, si nos referimos al PPCA es un sistema que funciona con subsistemas y que está conformado por elementos (personas) para lograr con éxito sus objetivos institucionales. Para que el seguimiento de egresados funcione requiere de un sistema en donde se involucren las personas que deban estar y que cuenten con los recursos necesarios para su funcionamiento.

6. Planeación estratégica

Para llevar a cabo un seguimiento de egresados, en esta investigación se involucran varios factores como se ha analizado a lo largo de este capítulo y no se puede dejar a un lado la planeación estratégica ya que en este tema se toman una serie de elementos que apoyaría para elaborar un adecuado seguimiento de egresados.

Continuemos por definir algunos conceptos para llegar a la definición de planeación estratégica.

A. Planeación

*“Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define”.*²⁰

“La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”.²¹

Ambos conceptos coinciden en definir objetivos y prever el futuro para alcanzar los objetivos organizacionales, por lo que en toda organización es de suma importancia la planeación para desarrollar de forma eficiente las funciones.

Para entender la planeación se debe considerar lo siguiente:²²

1. Los planes contribuyen en forma positiva al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
2. La planeación tiene más relación con el control, porque la acción planificada no puede ser eficiente si el control no mantiene a los subordinados en la dirección adecuada mediante la corrección de las desviaciones de los planes.
3. La planeación persigue eficiencia en los planes. Un plan eficiente es aquel que logra alcanzar los objetivos con el mínimo de consecuencias imprevistas y con bajos costos.

Otra definición de la planeación: *“es el proceso formal de: 1) seleccionar la misión y las metas generales de una organización tanto a corto como a largo plazo, 2) determinar metas divisionales, departamentales e incluso individuales basadas en las metas organizacionales, 3) elegir estrategias y tácticas para el cumplimiento de esas metas y 4) asignar recursos (personas, dinero, equipo e instalaciones) para el cumplimiento de dichas metas, estrategias y procedimientos”.*²³

Como administradores se sabe que la planeación es un medio, no un fin. En esta definición de planeación se observa que se aplica desde la misión y metas, así como las diferentes áreas con las que cuenta la empresa. Además para cumplir los objetivos de la empresa es necesario determinar las tácticas y estrategias desde la planeación. La empresa a través de la planeación determina sus recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos, científicos, etc.

²⁰ Salvador H. Mercado, *Administración Aplicada, Teoría y Práctica*, México, Limusa(4ª reimp.), 1994, p.129.

²¹ George R. Terry, y Stephen G. Franklin, *Principios de administración*, México, CECSA (4ª reimp.), 1987, p. 195.

²² Salvador Mercado, H., *Op. Cit.*, págs. 132 y 133.

²³ Don Hellriegel y John W. Slocum jr., *Administración*, México, International Thompson Editores (7ª ed.), 1998, págs. 156 y 157.

B. Definición de estrategia

Del francés *stratégie* y del italiano *strategia*, se deriva indirectamente de la palabra griega *strategos* (general del ejército), que no tiene la connotación de la palabra moderna. La palabra griega equivalente a nuestra estrategia probablemente se derive mejor de *Strategike episteme* (la visión del general) o de *Strategon sophia* (la sabiduría del general). Otro término muy relacionado sería *Strategemata* que se refiere al uso de la *strategema* (*estratagema*) o trampas de guerra y que Clausewitz referencia así: "...no significa engaño pues no constituye una directa violación de la promesa sino que deja que la persona a la que se desea engañar cometa por si misma los errores de inteligencia que, al fin uniéndose en un efecto, cambian súbitamente la naturaleza de las cosas delante de sus ojos...".

El diccionario Webster señala que la estrategia es: "la ciencia y el arte de emplear las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares de una nación o de un grupo de naciones para darle el máximo soporte a las políticas adoptadas en tiempos de paz o de guerra".

La palabra estrategia proviene del griego "*strategeia*", que es arte o ciencia de ser general. En el ámbito administrativo, estrategia es:

"Una estrategia es un patrón o un plan que integra la metas mayores de una organización, las políticas de acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "*Mariscal*" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única y viable, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes".²⁴

*"Las estrategias son programas gerenciales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada".*²⁵

Según Chandler Juniors *la estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas.*

Para Stephenhamill Wheeler Davis: *"la estrategia puede ser definida con un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión".*

²⁴ James Brian Quinn, *The strategic process concepts, context cases*, New Jersey, Prentice Hall (3ª ed.), 1996, p. 465.

²⁵ Harold Koontz, *Estrategia, Planificación y Control*, México, McGraw-Hill (3ª ed.), 1988, 636 pp.

Para Andrew Kenneth: *“la estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades a que la empresa se consagra o va a consagrarse”*.

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los stakeholders.²⁶

Estrategia es...

el arte de preparar un plan de campaña

el arte de dirigir una armada hacia una posición decisiva

*el arte de explorar las posiciones donde el mayor número de tropas deberían ser colocadas para ganar una batalla*²⁷

Es la fórmula para alcanzar el éxito. En el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en que participar y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior.²⁸

*Es un enunciado para una organización sobre sus prioridades de inversión, la penetración de la gerencia y la forma como utilizará sus ventajas y corregirá sus limitaciones para seguir oportunidades y evitar amenazas.*²⁹

*Es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes.*³⁰

Es el marco de referencia en que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de la empresa.³¹

La mejor definición de estrategia es mirando el propósito, para proveer tanto dirección como cohesión a una empresa. Proveer dirección es el objetivo

²⁶ Johnson Gerry y Kevan Scholes, *Dirección Estratégica*, Madrid, Prentice-Hall (5ª ed.), 2001, p. 10.

²⁷ Charles H. Travel, *The Third Industrial Age. Strategy for Business Survival*, Illinois, Dow Jones-Irwin, Inc. Homewood (2ª ed.), 1975, p. 3.

²⁸ Theodore A. Smith, *Dynamic Business Strategy, The Art of Planning for Success*, New York, McGraw-Hill Book Co. (1ª ed.), 1977, p. 5.

²⁹ William E. Rothschild, *Putting it all Together, a guide to Strategic Thinking*, New York, American Management Associations (1ª ed.), 1976, p. 10

³⁰ Kenichi Ohmae, *The Mind of the Strategist, the Art of Japanese Business*, New York, McGraw-Hill Book Co. (1ª ed.), 1982, p. 92.

³¹ Tregoe, B. B. Y Zimmerman J. W., *Estrategia de Alta Gerencia*, México, Nueva Editorial Interamericana (1ª ed.), S. A. de C. V., 1983, p. 2.

tradicional asignado a la estrategia, para dar a una empresa un sentido de propósito y de misión.³²

La estrategia *“es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización”*.³³

La esencia de las definiciones del concepto de estrategia se concentran en:

1. Expresar la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro
2. El enfoque sistemático del ambiente interno y externo de las organizaciones
3. La dirección de los recursos hacia fines específicos
4. Una activa posición operacional con carácter proactivo
5. La definición de términos o plazos temporales

Ahora es importante definir lo que es una táctica.

C. Definición de táctica

“Las tácticas representan pequeños caminos para concretar las estrategias. La táctica contesta la pregunta ¿Cuáles son las tareas concretas que aseguran que la estrategia se cumpla?”.³⁴

La palabra táctica sería la forma para alcanzar la estrategia, a través de diferentes caminos, rutas, formas, para lograr aplicar la estrategia y en consecuencia el objetivo de la empresa. La planeación táctica identifica las principales actividades requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos. La planeación táctica contesta a la pregunta ¿cómo llegamos allá?

Entonces se requieren tácticas para lograr el seguimiento de egresados, es decir buscar las formas para recabar información de los egresados, así como localizar a aquellos que ya sus datos han cambiado y posterior llegar a la estrategia y así lograr el objetivo. Esto suena muy sencillo, pero al iniciar esta investigación me encontré con algunos problemas que comentaré en el siguiente capítulo ya que una cosa es la teoría y otra realidad es la práctica, pero a pesar de ello es una investigación que me ha fascinado realizar y la he disfrutado bastante.

³² Hugo E. R.Uyterhoeve, Ackerman Robert W. y Rosenblum, John W., *Strategy and Organization*, Richard D. Irwin, Inc. Homewood III, Diana (3ª ed.), 1997, p. 7.

³³ William F. Glueck y Lawrence R. Jauch, *Business Policy and strategic management*, New York, McGraw-Hill, Book Company (4ª ed.), 1984, p. 8.

³⁴ Ángel Sánchez Lima, *Planeación Estratégica de la Capacitación*, México, Trillas (1ª ed.), 2001, p. 12.

D. Definición de planeación estratégica

La Planeación Estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.³⁵

Planeación Estratégica: *“Conjunto de acciones en el presente que hace una institución, empresa u organización encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles seguimiento”*.³⁶

“La planeación Estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos”.³⁷
“El proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones (asumir riesgos) empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de sus resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolos con las expectativas mediante la retracción sistemáticamente organizada”.³⁸

“El proceso a través del cual se desafía y se mantiene un ajuste variable entre los objetivos y recursos de la organización con las oportunidades que se presenten en el medio ambiente”.³⁹

“La comparación que hace una empresa, entre sus recursos y destrezas internas y las aptitudes y riesgos que crea el ambiente externo”, señala también esta definición que “la estrategia constituye un vínculo principal entre las metas y objetivos que desea alcanzar la organización y las diversas políticas de áreas funcionales y planes operativos de que se vale para orientar sus actividades cotidianas”.⁴⁰

“Arte de dirigir un conjunto de acciones en respuesta o anticipación a los cambios en su medio ambiente externo con objeto de alcanzar el desarrollo institucional y superar a la competencia”.⁴¹

A medida que se va avanzando con la investigación teoría se va aterrizando más en plasmar en el PPCA un seguimiento de egresados que a través de un conjunto de acciones pueda alcanzar las metas, los objetivos, las estrategias del posgrado y así contar con la toma de decisiones más efectiva, que ello se verá reflejado en beneficio del objetivo institucional (Universidad Nacional Autónoma de México).

³⁵ Fabián Martínez Villegas, *Planeación Estratégica Creativa*, México, PAC (2ª ed.), 2002, p. 98.

³⁶ Ángel Sánchez Lima, *Op. Cit.*, p. 12.

³⁷ Don Hellriegel y John W. Slocum, *Op. Cit.*, p. 159.

³⁸ Peter Drucker, *Dirección por excepción*, México, CECOSA (1ª ed.), 1985, p. 37.

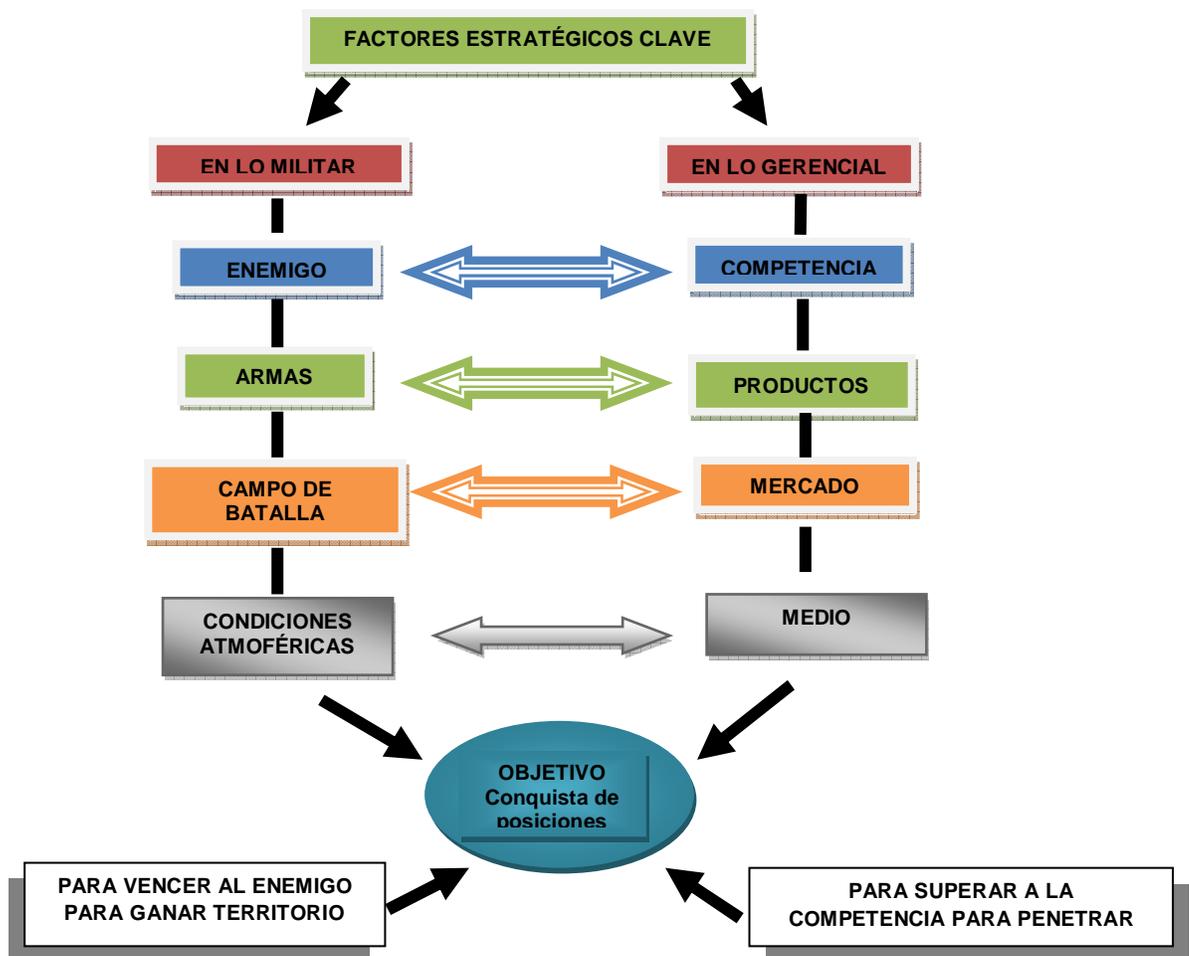
³⁹ Antonio Carranza Palacios, *Administración: Un enfoque integral*, México, Limusa (1ª ed.), 1986, p. 84.

⁴⁰ Charles Hofer y Dan Shendel, *Planeación Estratégica. Conceptos básicos*, México, Norma (1ª ed.), 1985.

⁴¹ Elvira Rivera Gómez, Tesis: *“La conferencia de búsqueda, una herramienta útil para planeación en las organizaciones”*, Maestría en Administración (Organizaciones), UNAM, Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, 2003, p. 107.

Por otra parte, el autor Clausewitz menciona que para llevar a cabo una planeación estratégica estudia con detalle la naturaleza de la guerra, plantea una teoría sobre la misma y sobre la estrategia en general. Llega a los aspectos concretos de la defensa y el ataque, los expertos han calificado a De la Guerra como un gran tratado militar, ya que esto se puede comparar con la mercadotecnia, en la tradicional competencia ya se está convirtiendo en una guerra de mercados. Se habla de guerra de precios, invasión de mercados, armas de propaganda, ataque frontal o lateral a la competencia, ataque de guerrillas, etc., la relación está en la equivalencia de los Factores Estratégicos Clave de lo militar con lo gerencial; son los factores que determinan la formulación de estrategias en ambos casos. (Véase Figura III-7)

Figura III – 7 Factores Estratégicos Clave



Fuente: Fabián Martínez Villegas, *Planeación Estratégica Creativa*, México, PAC (1ª ed.), 2002, p. 70.

E. Procesos de la planeación estratégica

Un sistema de Planeación Estratégica es la suma de cuatro elementos básicos:

- Una herramienta de trabajo
- Un sistema integral de administración
- Un proceso de desarrollo empresarial
- Un enfoque de negocio

Como **Herramienta de Trabajo**, un sistema de Planeación Estratégica permite detectar con precisión las oportunidades de negocio y las amenazas que se generan en las diferentes dimensiones del entorno empresarial. Igualmente, nos permite detectar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con:

- La madurez de su estructura orgánico-funcional.
- El desarrollo de sus recursos humanos.
- La optimización de sus procesos productivos y de comercialización.
- El saneamiento de sus finanzas.
- La incorporación de tecnología de vanguardia.
- La calidad de los productos y servicios que coloca en el mercado.

Como **Sistema Integral de Administración**, contribuye a hacer más eficaz la relación que se establece entre:

- Las personas que colaboran en la empresa.
- Las áreas o departamentos que la conforman.
- Las oficinas centrales o corporativas y los diferentes niveles operativos.
- Los accionistas o dueños de la compañía y sus principales directivos.
- La empresa con la comunidad a la que pertenece y sirve.

Como **Proceso de Desarrollo Empresarial**, es sumamente útil para:

- Producir y difundir información estratégica orientada hacia la optimización de los procesos de toma de decisiones en los niveles directivo, gerencial y operativo.
- Agilizar la comunicación corporativa y mejorar el entendimiento de los procesos de cambio entre los diferentes grupos de interés que rodean a la organización.

Como **Enfoque de Negocio**, ayuda a:

- Comprender la evolución de la empresa y su entorno a futuro.
- Enfrentar los problemas cotidianos con una visión integral y de largo plazo.
- Definir el rumbo que guiará a la organización durante amplios periodos.
- Orientar las decisiones y acciones que se desarrollen dentro de la empresa con una visión estratégica.

Su principal utilidad de una Planeación Estratégica es proporcionar a la alta dirección un orden en lo relacionado con las decisiones y acciones que se tomen y apliquen cotidianamente, a través de la generación y desarrollo de un proceso de pensamiento estratégico. Pero sus beneficios van más allá:

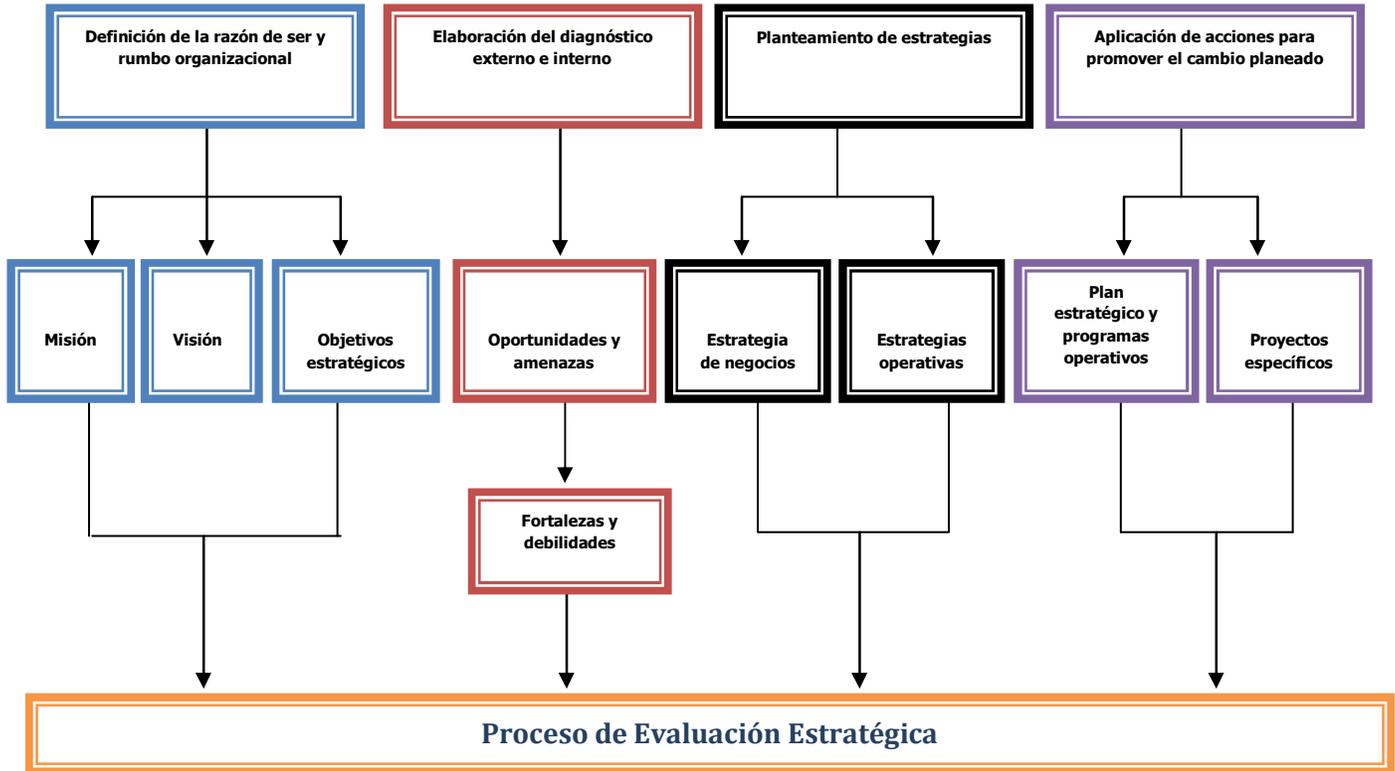
- ◆ Brinda la oportunidad de integrar los recursos y esfuerzos empresariales mediante una mayor participación creativa de quienes se encargan de dirigir y operar el negocio.
- ◆ Genera procesos de consistencia y coherencia entre los flujos de actividad e información, por medio de una mejor organización del trabajo.
- ◆ Contribuye a la creación de una inteligencia estratégica para delimitar y dar solución a los problemas directivos, gerenciales y operativos.
- ◆ Estimula el desarrollo de las habilidades gerenciales y operativas del personal a través del planteamiento de retos estratégicos que implican grandes esfuerzos de organización y capacidad de liderazgo.

Un sistema de Planeación Estratégica está integrado por el desarrollo de diez módulos básicos, (ver figura III - 8):⁴²

- a. La definición de la **misión**
- b. La definición de la **visión**
- c. El planteamiento de los **objetivos estratégicos**
- d. La identificación de las **oportunidades y amenazas** del entorno
- e. La identificación de las **fortalezas y debilidades** de la organización
- f. El planteamiento de la **estrategia de negocios**
- g. El desarrollo de las **estrategias operativas**
- h. La elaboración del **plan estratégico y los problemas operativos**
- i. La identificación de los **proyectos específicos**
- j. La aplicación del proceso de **evaluación estratégica**

⁴² Rafael Corona Funes, *Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, SICCO (2ª reimp.), 2001, págs. XII y XIII.

Figura III – 8 Planeación estratégica



Fuente: Rafael Corona Funes, *Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, SICCO (2ª reimp.), 2001, p. XIV.

a. *La definición de la **misión***

La **misión** o **razón de ser** de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

b. *La definición de la **visión***

La **visión** es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización.

c. El planteamiento de los **objetivos estratégicos**

Un objetivo estratégico es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización. El carácter de los objetivos estratégicos es principalmente cualitativo, aunque deben alcanzarse por la sucesión ordenada y cuantificable de metas continuas. Su planteamiento es integral e integrador, es decir, involucra los

esfuerzos y recursos de toda la organización, así como la participación y colaboración de los diferentes grupos de interés.

d. La identificación de las **oportunidades** y **amenazas** del entorno

Una oportunidad es aquella situación o circunstancia generada en los ámbitos del mercado, la competencia, el entorno sectorial, el entorno macroeconómico y el entorno de la economía internacional, que favorece significativamente el desarrollo de la organización a corto, mediana y largo plazo.

Una amenaza es aquella situación o circunstancia generada en las diferentes dimensiones del entorno, que afecta negativamente el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazo.

e. La identificación de las **fortalezas** y **debilidades** de la organización

Una fortaleza es aquel elemento organizacional que genera una ventaja competitiva. Esto es, al competir con el mercado, es indispensable cultivar y desarrollar una serie de elementos organizacionales internos para que los productos sean altamente demandados y diferenciados en relación con los de la competencia.

f. El planteamiento de la **estrategia de negocios**

Una vez elaborados los diagnósticos interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), el siguiente paso es el desarrollo del concepto: estrategia.

Una estrategia es el conjunto de acciones orientadas hacia:

- a) consolidar las fortalezas
- b) eliminar las debilidades
- c) aprovechar las oportunidades
- d) minimizar el impacto de las amenazas
- e) alcanzar los objetivos estratégicos

g. El desarrollo de las **estrategias operativas**

Las estrategias operativas consisten en determinar cuáles son las actividades clave que nos darán la posibilidad de:

- Consolidar las fortalezas
- Superar las debilidades
- Aprovechar las oportunidades
- Detener el impacto de las amenazas
- Alcanzar los objetivos estratégicos

h. La elaboración del **plan estratégico y los problemas operativos**

En el plan estratégico se evalúa el grado de avance de los programas de trabajo y la aplicación del presupuesto en cada área de trabajo. La alta dirección y las gerencias se reúnen para evaluar el grado de avance de estos elementos de planeación. Es recomendable que las reuniones de evaluación se realicen fuera de la empresa, en algún lugar cómodo. Su finalidad es comprender el grado de avance de los programas y presupuestos, hacer los ajustes necesarios y retroalimentar al grupo de alta dirección para que determinen hacia dónde se deben dirigir los recursos.

i. La identificación de los **proyectos específicos**

En los proyectos específicos se aprecian dos vertientes: la primera se refiere a las actividades desarrolladas tanto en el plan estratégico como en los programas de trabajo; la segunda, a la detección de un problema en particular dentro de la organización, que, aunque no se haya considerado en la estructura de actividades clave, podría convertirse en un verdadero proyecto específico.

En los proyectos específicos se evalúa la instrumentación de éstos, llevados a cabo por los equipos de trabajo. Los evaluadores son los directores de cada área y los responsables de llevarlos a cabo.

Características que deben tener los proyectos específicos:

- a) Se debe conceptualizar y delimitar el problema a solucionar
- b) Se analizan los factores multicausales de dicho problema
- c) Se presentan alternativas de solución: claras, sencillas y prácticas
- d) Se elige la mejor alternativa
- e) Se llevan a cabo las acciones convenientes
- f) Se da seguimiento, evalúa y controla a las acciones, con la intención de que el proyecto realmente conlleve a la solución del problema detectado
- g) Se resuelve el problema y se establecen mecanismos de vigilancia para evitar que surjan nuevamente

j. La aplicación del proceso de **evaluación estratégica**

Cada uno de los elementos previamente mencionados, deben sujetarse a un proceso de seguimiento, control y evaluación, el cual es llevado a cabo en diferentes tiempos y por diferentes personas, de tal forma que se puedan ir cumpliendo todas y cada una de las expectativas que se han sembrado sobre su proceso de planeación estratégica.

Es recomendable que la dirección general proponga la formalización de una unidad de Planeación y Evaluación, que se enfoque al desarrollo de metodologías de seguimiento, control y evaluación para que las direcciones de área integren sus esfuerzos.

La unidad de planeación apoyará a cada gerencia de área y las retroalimentará para permitir el surgimiento de acciones paralelas que propicien un proceso de sinergia. Con ello se alcanzará más fácilmente los objetivos y metas planeadas por las direcciones y gerencias de área. Cabe señalar que dicha unidad de planeación no juega un rol de investigación o de represión para aquellas áreas que hayan sufrido rezago en sus programas de trabajo.

Por el contrario, será una unidad proactiva, de colaboración y apoyo, que genere valor agregado y, como consecuencia, mejore el nivel de desempeño de sus clientes internos, en este caso, las direcciones y gerencias de área.

Al apoyar a las áreas en la obtención de resultados y solución de problemas, la unidad de planeación se convierte en un área estratégica para la organización, lo cual genera un valor agregado permanente.

Los indicadores pueden tener un carácter cuantitativo o cualitativo; sin embargo, ambos deben ser perfectamente concertados con las áreas en las que se realizará el proceso de evaluación.

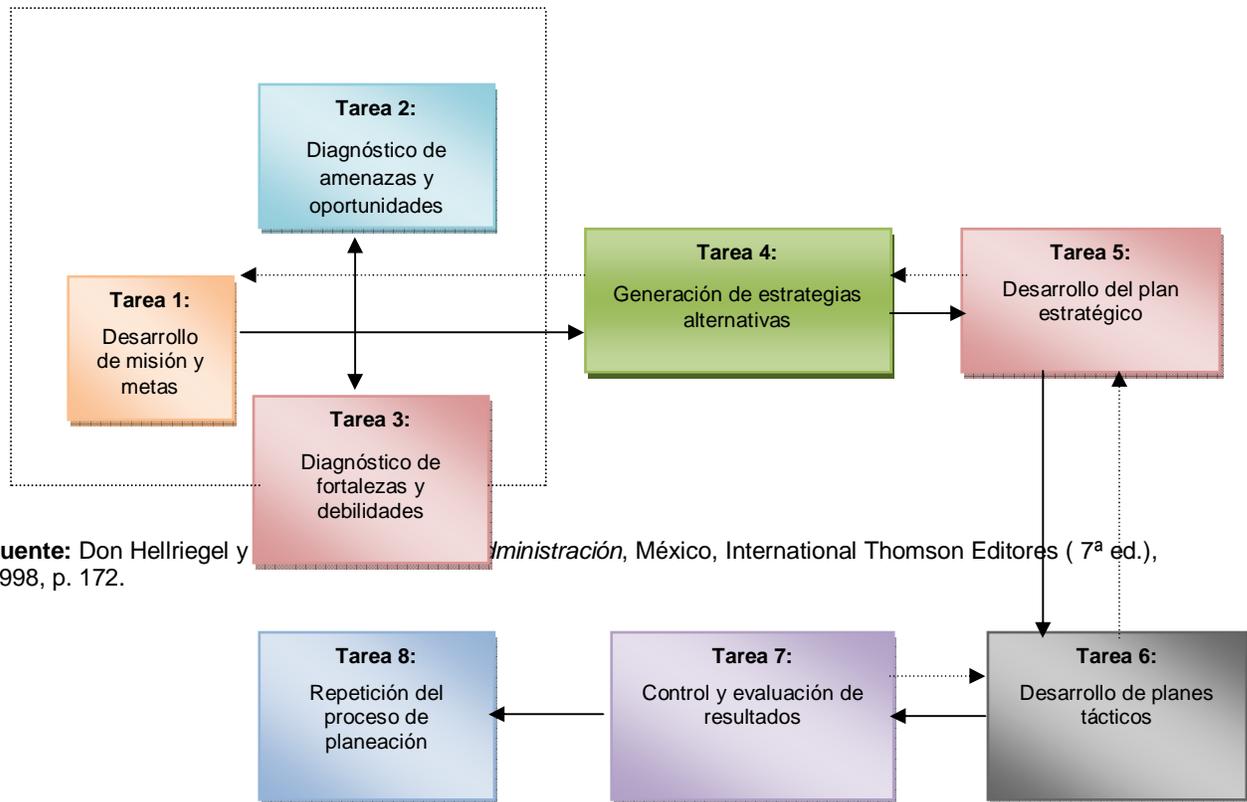
Si los indicadores son cualitativos, los elementos que los conforman se identificarán con la mayor precisión posible; de tal forma, la objetividad y la claridad serán los elementos básicos para llevar a cabo el proceso de evaluación, seguimiento y control.

Las tareas de acuerdo a la Figura III-9, son:

Tarea 1: **Desarrollo de misión y metas**

La misión es el propósito o razón de existir de una organización. En una declaración de misión se puede responder a preguntas básicas como: 1) ¿Cuál es nuestro ramo de actividad?, 2) ¿Quiénes somos?, y 3) ¿A qué nos dedicamos? Las metas de una organización las constituyen todo aquello a lo que se compromete a lograr. Se les puede expresar tanto cualitativa como cuantitativamente (qué se desea lograr, en qué cantidad y cuándo).

Figura III – 9
Proceso básico de planeación estratégica



Fuente: Don Hellriegel y W. S. Wicks, *Administración*, México, International Thomson Editores (7ª ed.), 1998, p. 172.

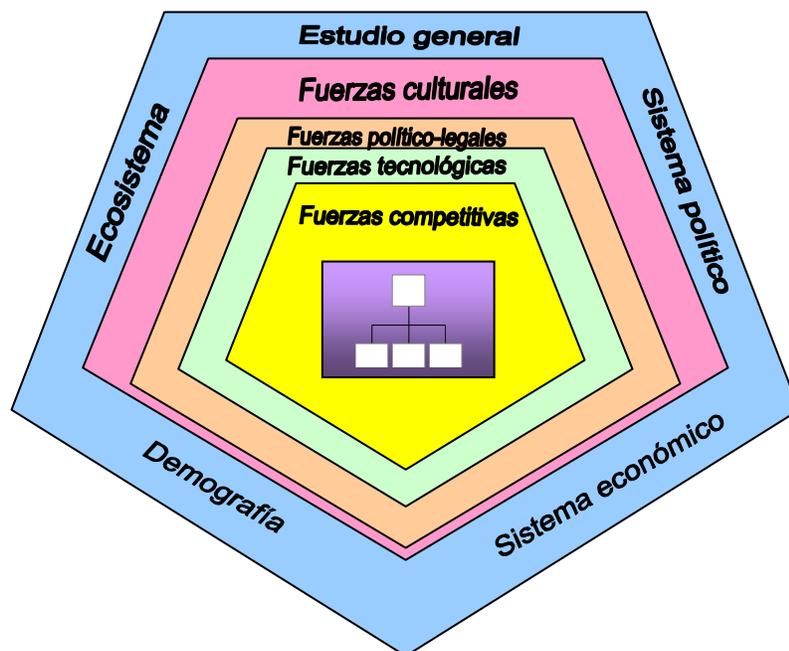
Tarea 2: Diagnóstico de amenazas y oportunidades

Entorno General

El entorno general, también llamado *macroentorno*, incluyen los factores externos que generalmente influyen en la totalidad o a la mayoría de las organizaciones.

El entorno general incluye el tipo de sistema económico (de libre empresa, socialista o de demanda planeada, por ejemplo) y las condiciones económicas (ciclos de expansión y recesión y nivel general de vida); tipo de sistema político (democracia, dictadura o monarquía); condición del ecosistema (grado de contaminación del suelo, el agua y el aire); demografía (edad, género, raza, origen étnico y nivel de estudios de la población); y sistema cultural (valores, creencias, idioma e influencias religiosas). Estos aspectos del entorno general producen las fuerzas culturales, competitivas, tecnológicas y político-legales con efectos en las organizaciones.

Figura III – 10 Entorno general



Fuente: Don Hellriegel y John W. Slocum jr. *Administración*, México, International Thomson Editores (7ª ed.), 1998, p. 87.

Demografía

La demografía se refiere a todas las características de un grupo de trabajo, organización, mercado específico o poblaciones nacionales. Ésta desempeña un importante papel en la comercialización, la administración de recursos humanos, las finanzas y otros aspectos de la actividad empresarial.

Fuerzas culturales

La cultura puede definirse como características y valores comunes (idioma, religión y tradiciones) que distinguen a los diferentes grupos de personas.

Un valor es una creencia profunda sobre una condición, de considerable importancia y significado para los individuos y relativamente estable en el tiempo.

Un sistema de valores comprende convicciones múltiples (valores) compatibles y fortalecidas entre sí.

Tarea 3: Diagnóstico de fortalezas y debilidades

El diagnóstico de fortalezas y debilidades internas permite a los administradores identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar en qué debe

mejorar ésta. Este diagnóstico comprende factores como la posición competitiva relativa de la organización, la capacidad de adaptación e innovación, las habilidades de los recursos humanos, la infraestructura tecnológica, los recursos financieros, el dominio administrativo y los valores y antecedentes de los empleados clave.

Las fuerzas centrales son las fortalezas complementarias que distinguen a una compañía y que presumiblemente la hacen más competitiva gracias a su capacidad para ofrecer a los clientes un valor único.

Tarea 4: **Generación de estrategias alternativas**

El proceso de diagnóstico y el desarrollo de metas organizacionales están estrechamente relacionados con la generación de estrategias alternativas para la organización. A su vez, estas estrategias potenciales deben ser evaluadas en términos de 1) fuerzas ambientales, 2) las fortalezas y debilidades de la organización, 3) la probabilidad de que las estrategias contribuyan al cumplimiento de la misión y metas de la organización.

Tarea 5: **Desarrollo de un plan estratégico**

Tras la generación y selección de estrategias alternativas, la dirección está preparada para desarrollar un plan estratégico. En éste se deben especificar las principales acciones (estrategias) por emprender, para cumplir la misión y metas de la organización. Un plan estratégico contiene: 1) la misión y metas organizacionales; 2) las estrategias para la obtención y utilización de los recursos tecnológicos, de comercialización, financieros y humanos necesarios; 3) las estrategias para los procesos de manufactura y la realización de actividades de investigación y desarrollo, y 4) las estrategias para el desarrollo y utilización de las capacidades organizacionales y de los empleados. El plan estratégico también puede incluir una síntesis del diagnóstico de las amenazas y oportunidades externas y de las fortalezas y debilidades internas.

Tarea 6: **Desarrollo de planes tácticos**

El propósito de los planes estratégicos es contribuir a la implementación de los planes estratégicos. Es común que los equipos de administradores tanto de mandos intermedios como de primera línea y empleados basen los planes tácticos en el plan estratégico de la organización.

Tarea 7: **Control y evaluación de resultados**

La planeación estratégica y táctica debe acompañarse de controles que garanticen la implementación de los planes y la evaluación de sus resultados. Si los planes no producen los resultados deseados, los administradores y equipos quizá deban hacer cambios en los controles, misión, metas o estrategias, o incluso en los planes mismos.

Tarea 8: Repetición del proceso de planeación

Las fuerzas que afectan a las organizaciones se hallan en cambio permanente. A veces estos cambios son graduales y previsibles; otras veces, son abruptos e impredecibles. La naturaleza de los cambios, los administradores y otros empleados deben estar preparados para adaptarse o innovar mediante la repetición del proceso de planeación. De ahí que la planeación sea un proceso permanente; siempre un *medio*, nunca un *fin* en sí misma.

F. El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa

Es una técnica de diagnóstico organizacional colectiva, que se empezó a conceptualizar, partiendo del campo de fuerzas de Kurt Lewin. En lo sucesivo, a través del enfoque de la Gestalt, se aplicó tanto a aspectos Internos (**Fortalezas-Debilidades**) y Externos (**Oportunidades-Amenazas**). La pregunta que se intenta responder a través del FODA, en forma colectiva es: ¿Cómo se siente la situación como personas, tanto al interior como desde el exterior de la organización?

Como es en toda organización llámese pública, privada, lucrativa, no lucrativa, gubernamental y ONG's, estas organizaciones cuentan a pesar de que no las detectan, con fortalezas y debilidades, las cuales son consideradas internas y con oportunidades y amenazas, las que son externas a la organización. El PPCA tiene sus fortalezas-debilidades y sus oportunidades-amenazas, las cuales se mencionaran en el siguiente capítulo de esta investigación.

Parte Interna: Fortalezas-Debilidades.

- **Fortalezas:** Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa).
- **Debilidades:** Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Parte Externa: Oportunidades-Amenazas

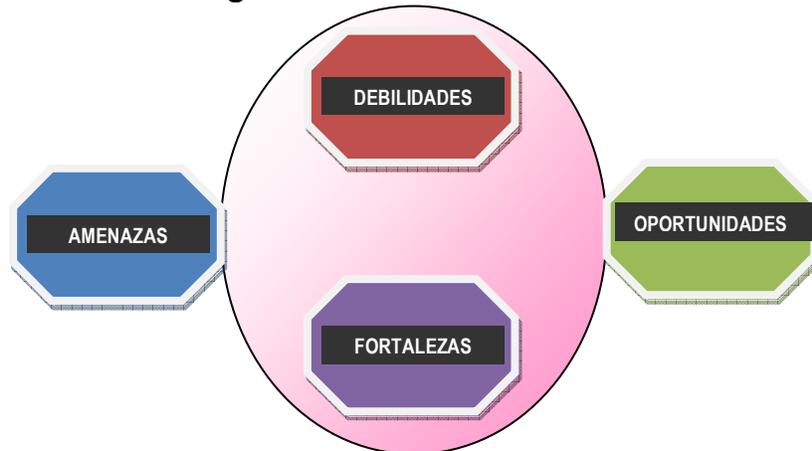
- **Oportunidades:** Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.
- **Amenazas:** Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, los

cuales pueden ser de tipo político, económico y tecnológico. Son, normalmente todos aquellos factores externos a la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y, en algunas ocasiones inmediato. A partir de un exhaustivo tratamiento de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, es posible comenzar con el proceso de planificación estratégica de la organización.

Una vez definidas las potencialidades, riesgos, fallas, virtudes de la organización, es posible comenzar con un proceso de planificación estratégica, que permite orientarse hacia la consecución de los objetivos trascendentes de la organización. Lo importante es que el FODA, bien elaborado, permite orientar a la organización hacia el largo plazo: que es lo que se quiere y cuáles son las estrategias que se van a utilizar para la consecución de dichos objetivos, a través de determinadas tareas, procesos, procedimientos, etc.

- ◆ La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre las cuales usted tiene algún grado de control.
- ◆ La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias, sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Figura III – 11 Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia con base en el libro: Don Hellriegel y John W. Slucum jr. *“Administración”*, México, International Thomson Editores (7ª ed.), 1998.

Todas las organizaciones tienen una estrategia. Aun cuando la adecuación entre los recursos de la organización y su medio ambiente puede o no estar

explícitamente desarrollada, o pueda existir o no una buena adecuación, las características de la misma pueden ser descritas para cualquier organización. La estrategia de una organización como el estado de los medios fundamentales que utiliza, sujeto a un conjunto de restricciones ambientales, para tratar de lograr sus objetivos.

De esto se deducen cuatro componentes de la estrategia de una organización:⁴³

1. **Dominio.** Es el grado de interacción presente y planeado de la organización con su ambiente.
2. **Desarrollo de recursos.** Comprende el nivel y los patrones de comportamiento pasados y presentes de desarrollo de los recursos y habilidades de la organización que asisten en el logro de los objetivos y metas. También es llamado “competencias distintivas”.
3. **Ventajas comparativas.** Las posiciones únicas que la organización logra a través del patrón de uso de sus recursos y/o sus decisiones de dominio.
4. **Sinergia.** Los efectos conjuntos que persigue la organización con el uso de sus recursos y/o sus decisiones de dominio.

Se diferencian, así, tres niveles principales de estrategia organizacional:

G. Niveles de la Planeación Estratégica

Es común que las empresas de ramo dominante, ramos afines y ramos diferentes desarrollen planes y estrategias en tres niveles: corporativo, negocios y funcional.

a. Nivel corporativo

En este nivel la organización compleja actual trata con divisiones operativas, grupos de divisiones y empresas separadas. Su pregunta esencial es sobre el tipo de negocios en donde desea estar.⁴⁴

En las organizaciones modernas, grandes y diversificadas, al nivel corporativo se le percibe como compuesto por “unidades estratégicas de negocios” considerablemente separadas e independientes. Los problemas de estrategias y políticos a ese nivel suelen ser más bien de carácter económico-financiero, y suelen referirse a cómo asegurar y acelerar el crecimiento de los rendimientos y generaciones de fondos a través de invertir en lagunas áreas y desinvertir en otras. La **estrategia corporativa** guía la dirección general de empresas con más de un ramo de actividad.

⁴³ Salvador Mercado H., *Op. Cit.*, págs. 137 y 138.

⁴⁴ Salvador Mercado H., *Op. Cit.*, p. 138.

b. Nivel de negocios

Una **unidad estratégica de negocios (UEN)** es una división o subsidiaria de una compañía que ofrece un producto o servicio diferente y que por lo general dispone de misión y metas propias.

Es una guía para las operaciones de una empresa y responde a este tipo de preguntas: ¿cómo vamos a competir?

Se suele considerar que el nivel negocio comprende “componentes considerablemente interdependientes” entre sí, constituidos por productos, mercados, combinaciones producto-mercado, etc. A este nivel el concepto de estrategias y políticas alcanza su máxima expresión y plenitud; es donde la importancia de éstas como orientadoras y unificadoras de la acción alcanza mayor sentido, donde realmente se considera el medio, por un lado, y la organización, por otro, y se propone vincularlos efectivamente.⁴⁵

c. Nivel funcional

Es una guía para la administración de las áreas funcionales de una empresa, tales como manufactura, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas. Las estrategias y planes funcionales deben diseñarse como complemento de las estrategias y planes de negocios. Las estrategias funcionales implican comúnmente la combinación de la planeación táctica y estratégica.

En el nivel de área funcional, la principal orientación de la estrategia es hacia la maximización de la productividad de los recursos. La sinergia y el desarrollo de competencias distintivas llegan a ser los factores críticos de estrategia.⁴⁶

Los modelos de Planeación Estratégica han permitido a las organizaciones alinear sus estrategias de negocio a un ambiente competitivo y les ha permitido desarrollar una ventaja competitiva.⁴⁷

Con los temas presentados en este capítulo sobre el marco teórico que sustenta al trabajo de investigación sobre el seguimiento de egresados, se continúa el siguiente capítulo en donde se aplican los conocimientos adquiridos en la maestría y en el ámbito laboral, así como en el marco teórico propuesto en este capítulo.

⁴⁵ *Idem.*

⁴⁶ Salvador Mercado, *Op. Cit.*, p. 138.

⁴⁷ Javier Ruiz Morales, *Tesis: estudios para las aplicaciones a la construcción a través de internet (e-business)*, México, Cámara de la Industria de la Construcción, 2003, p. 109.

CAPÍTULO IV

Seguimiento de egresados de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*) del PPCA y una propuesta

*“Recordarás algo de lo que leas,
bastante de lo que oigas,
mucho de lo que veas,
y todo lo que hagas”*

Harrison

En la presente investigación se hace un diagnóstico de los alumnos de la Maestría en Administración (Negocios Internacionales): se revisa el número de alumnos que han ingresado a la maestría desde que se originó hasta antes de la operación del nuevo plan. Se integra una relación de los alumnos que han obtenido el grado de maestro hasta la actualidad. También se aborda la situación de los que han egresado y determinar cuál será la población y posteriormente definir la muestra para aplicar el instrumento. Se presenta la metodología de la investigación, es decir, el contenido del instrumento, el procesamiento de datos, el análisis y los resultados. En esta parte como en toda tesis se debe de probar la hipótesis y esta investigación no es la excepción, por lo que se presenta la hipótesis, y se indica si fue aprobada o rechazada.

1. Diagnóstico de alumnos de MANI

La información que se presenta es respecto a los alumnos de MANI del anterior plan de estudios, se muestran los datos de alumnos inscritos en cada semestre, en total fueron veinte semestres que estuvo vigente el plan de estudios de MANI, ya que a partir de 2009-1 entró en vigor otro plan de estudios de MANI.

A. Alumnos inscritos

Es importante destacar que el seguimiento de egresados que se lleva en esta investigación se enfoca al Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración (PPCA), aprobado en 1999, desde entonces se tienen alumnos inscritos en la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*). En la Figura IV-1, se presentan los

alumnos inscritos desde que MANI fue creada, y es a partir del semestre 1999-2 hasta el 2008-2, es decir, veinte semestres de la maestría, teniendo un total de 735 alumnos inscritos al plan de MANI, por lo que es importante para el posgrado conocer y evaluar a sus egresados que ha preparado para el desempeño profesional y personal. Para la presente investigación se consideran del semestre 1999-2 al 2006-2, ya que se ha estimado que sean egresados con los créditos cubiertos del 100%. Por lo que la población hasta el semestre 2006-2 es de 610 egresados de MANI. (véase Figura IV-1).

Figura IV-1 Alumnos inscritos en MANI

Alumnos inscritos en la Maestría en Administración (<i>Negocios Internacionales</i>)																				
	1999-2	2000-1	2000-2	2000-3	2001-1	2001-2	2002-1	2002-2	2003-1	2003-2	2004-1	2004-2	2005-1	2005-2	2006-1	2006-2	2007-1	2007-2	2008-1	2008-2
Ingreso	22	28	43	47	44	49	47	65	39	30	40	46	26	25	33	<u>26</u>	26	42	29	28
Reingreso	--	18	40	72	107	130	140	146	175	174	148	136	125	127	116	<u>109</u>	98	102	100	99
Subtotales	22	50	93	140	184	233	280	345	384	414	454	500	526	551	584	<u>610</u>	636	678	707	735

Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales de la dirección de la FCA.

B. Egresados no graduados

El total de egresados de MANI es 610 (semestres 1999-2 al 2006-2) de esta cantidad no están considerados aquellos que desertaron, solicitaron baja temporal o baja definitiva, no se pudo obtener este dato ya que no se tiene el seguimiento sobre estos casos especiales, por tal motivo se estima que el número de ingreso de alumnos sea el mismo de egresados, por lo que éste es un motivo más para llevar a cabo un seguimiento de egresados. Conocer cuántos alumnos egresan del posgrado y en especial MANI, el cual es objeto de estudio (ver Figura IV-2).

Figura IV-2 Acumulación de alumnos inscritos en MANI

Alumnos inscritos en la Maestría en Administración (<i>Negocios Internacionales</i>)																
Semestre	1999-2	2000-1	2000-2	2000-3	2001-1	2001-2	2002-1	2002-2	2003-1	2003-2	2004-1	2004-2	2005-1	2005-2	2006-1	2006-2
Ingreso	22	28	43	47	44	49	47	65	39	30	40	46	26	25	33	26
Inscritos acumulados	22	50	93	140	184	233	280	345	384	414	454	500	526	551	584	610

Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales de la dirección de la FCA.

C. Egresados graduados

La eficiencia terminal en la MANI es baja por lo que se podría ser ejemplo del comportamiento de las otras maestrías, ver Figura IV-3. Es decir, de los 610 egresados, solo 132 se han graduado lo que representa el 22% de eficiencia terminal en MANI.

Figura IV-3 Alumnos graduados de MANI

Alumnos graduados de MANI								
Año								
2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total de graduados
4	6	16	25	21	18	27	15	<u>132</u>

Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales de la dirección de la FCA, con fecha de julio de 2009.

Actualmente en el PPCA se inició la modalidad del examen de general conocimientos escrito, esperando que muy pronto se extienda este concepto a los egresados no graduados de MANI.

2. Propuesta de un esquema de seguimiento de egresados de MANI

A. Introducción

El Programa de Posgrado de Ciencias de la Administración (PPCA) es uno de los posgrados grandes de la UNAM con respecto a la matrícula de alumnos, por lo que la operatividad del sistema del seguimiento de egresados se vuelve complicada. Por la falta de un seguimiento de egresados el PPCA no podría evaluar los nuevos procesos educativos, ni las necesidades sociales y mucho menos las exigencias del mercado laboral. Para que el PPCA logre cubrir lo antes mencionado es importante realizar un diagnóstico sobre sus fortalezas y debilidades para evitar, a la medida posible, la construcción y operación de grandes proyectos (por ejemplo, la certificación de las maestrías ante CONACYT y CACECA) carentes de una cimentación adecuada. He de mencionar que solo el Doctorado en Ciencias de la Administración está certificado por CONACYT en el nivel de *Desarrollo*.

El PPCA debe considerar un verdadero seguimiento de egresados ya que constituye una alternativa de autoconocimiento y planeación de procesos de mejora y consolidación del Posgrado.

Como se puede observar en esta investigación al contar el PPCA con un programa de seguimiento de egresados obtendría resultados importantes para analizar los escalafones que logran los egresados que fueron formados en la institución y conocer su incorporación a empresas productivas y de servicios; si dentro de ellas se estancan en los puestos bajos o intermedios, o bien, si gracias a su formación pueden acceder a puestos gerenciales.

El seguimiento de egresados no es solo el hecho de conocer el impacto laboral de los egresados, ni indicadores de satisfacción del egresado respecto de la formación recibida. Son también mecanismos poderosos de diagnóstico de la realidad con el potencial de inducir al PPCA a la reflexión a fondo sobre sus fines y sus valores.

El seguimiento de egresados constituye una de las estrategias adecuadas para retroalimentar los planes de estudio del PPCA. El seguimiento de egresados puede ser una herramienta básica para la definición de políticas en el nivel regional, estatal e incluso nacional y para el diseño de estrategias tendientes a propiciar el desarrollo y el fortalecimiento de todas las instituciones educativas del país.

El egresado tiene una responsabilidad social que cumplir, la sociedad exige recibir información suficiente, oportuna y confiable sobre el uso adecuado de los recursos públicos. El desempeño de los egresados en el campo profesional es evaluado a través de su producción científica, de su perfil de investigación, de la pertinencia de sus acciones de servicio y de difusión de la cultura y de la adecuada formación de los alumnos. Esta última variable puede ser evaluada por la posición laboral alcanzada y el desempeño de sus egresados, ya que estos parámetros necesariamente se derivan de la formación recibida y de los valores asimilados o consolidados durante su tránsito por los estudios superiores. Para obtener esta información una de las estrategias más válidas y confiables es el estudio del desempeño de los egresados en el campo profesional.

El PPCA ya forma parte de las estadísticas como entidad que todavía no dispone de un estudio de egresados, por tal razón considero que es importante desarrollar esta investigación que me será de utilidad para la obtención del grado de maestra y para coadyuvar al posgrado en la planeación educativa.

Para llevar a cabo un seguimiento de egresados existen diferentes metodologías y cada institución elige la que más considera conveniente. El PPCA puede elegir la metodología que más le convenga, en esta investigación se propone una metodología para lograr un eficaz y eficiente seguimiento de egresados.

Con respecto al seguimiento de egresados pienso que:

1. Las empresas no están dispuestas a proporcionar información porque no ven un beneficio directo o inmediato.

2. Piensan que sólo se les utiliza al pedirles información y no tienen retroalimentación, ni beneficios.
3. No hay tradición en este tipo de estudios y por lo tanto la desconfianza que existe es fuerte.
4. Existe temor de que los datos proporcionados sean utilizados para otros fines.
5. Los egresados no creen en la utilidad de seguir en contacto con la escuela.
6. Experiencias anteriores en la contestación de encuestas les hace creer que no se enterarán de los resultados y, en caso de que reciban retroalimentación, es posible que sean datos manipulados.
7. Piensan que sus opiniones no se toman en cuenta.
8. Hay cierta tendencia en las empresas a considerar cualquier información como confidencial.

Los principales de obstáculos en este tipo de estudios, son:

1. Resistencia y escepticismo.
2. Dificultad para localizar a los egresados.
3. Dificultad para que los egresados proporcionen los datos.
4. Desinterés de los ex alumnos por mantener contacto con la escuela después de su egreso.
5. Falta de retroalimentación.
6. Movilidad de los egresados.
7. Carencia de un instrumento para mantener actualizado el directorio de egresados.
8. Dificultad para aplicar encuestas a egresados.
9. Dudas sobre una real utilidad del proceso de seguimiento.
10. Necesidad de atender ocupaciones derivadas de la obligación laboral, lo que resta tiempo e importancia a las encuestas o entrevistas relacionadas con el proceso de seguimiento de egresados.
11. Falta de una adecuada infraestructura de recursos destinados al desempeño de las labores de evaluación y seguimiento.

En la presente investigación se lleva a cabo el seguimiento de egresados de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*), pero solo se tomará una muestra aleatoria de cómo se propone realizar el seguimiento de egresados de los alumnos que han cursado sus estudios de posgrado en el PPCA. A continuación se exponen las líneas generales que sustentan el desarrollo de la investigación.

B. Objetivo general

Proponer y desarrollar una metodología para el seguimiento de egresados de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*), que facilite a la coordinación de MANI la realización de este tipo de estudios y le permita obtener información confiable y pertinente para apoyar la toma de decisiones y la planeación institucional.

C. Objetivos específicos

- Comparar el grado de ajuste entre los resultados obtenidos en el proceso educativo de MANI y las necesidades y exigencias del campo profesional a través del análisis del desempeño de los egresados en el mercado laboral.
- Conocer la coherencia que existe entre los perfiles de egreso y los objetivos de los planes de estudio del PPCA que se ofrecen.
- Conocer las nuevas exigencias que plantea el ejercicio profesional a los egresados como consecuencia de las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, para su incorporación oportuna en los planes de estudios.
- Valorar la flexibilidad de los egresados para incorporarse a ambientes diversos, a la hipótesis de un mercado laboral cambiante, y proponer en su caso modificaciones a las estrategias formativas que mejoren sus perspectivas profesionales.
- Conocer el grado de satisfacción de los egresados de MANI respecto a la calidad de la formación recibida en el posgrado.
- Contribuir a mejorar la imagen del posgrado en su área de influencia mediante la difusión de la información sobre el desempeño de sus egresados, a fin de fortalecer la confianza de la sociedad.

D. Análisis FODA

Fortalezas

- Suficiente infraestructura física, humana y tecnológica para realización de estudios de egresados en el PPCA.
- El PPCA cuenta con especialistas en educación para el procesamiento y la interpretación de los resultados del seguimiento de egresados de MANI.
- El costo sería mínimo para iniciar con el seguimiento de egresados.

Debilidades

- Carencia de bancos de información o directorios actualizados de egresados de MANI.

- Insuficiente atención del posgrado a la necesidad de contar con información confiable sobre el egresado en el ámbito laboral.
- Inexistencia de estadísticas de primeras entradas al mercado laboral de los egresados de MANI.
- Carencia de una metodología básica para la realización de estudios sobre el desempeño laboral de los egresados de MANI.
- Heterogeneidad en torno a conceptos, variables e indicadores de carácter general y de especial relevancia para su consideración en los estudios sobre el desempeño profesional de los egresados de MANI.
- Ausencia de criterios respecto a los niveles de estratificación convenientes y a la periodicidad recomendable para los estudios de egresados de MANI.
- Inexistencia de información derivada del seguimiento de egresados, e incluso de las estadísticas básicas sobre trayectoria escolar y eficiencia terminal.

Oportunidades

- Pocas son las instituciones educativas que cuentan con un seguimiento de egresados, el posgrado podría ser pionero con un seguimiento de sus egresados en la UNAM a nivel posgrado.
- MANI a través del seguimiento de egresados obtiene estadísticas de primera mano y podría tomar decisiones más asertivas.
- Ser un posgrado que se preocupa por sus egresados y mantener una vinculación estrecha con sus egresados.
- Llevar a cabo un diagnóstico integral del desempeño profesional y la situación laboral de los egresados, resulta una ardua tarea pero indispensable, ya que están en juego los recursos y los esfuerzos que despliega el PPCA para formar a los futuros profesionista.

Amenazas

- Si el posgrado en el futuro desea ingresar sus maestrías para ser certificadas por CONACYT, probablemente sea rechazado ya que entre sus variables evalúa el seguimiento de egresados.
- En la UNAM el PPCA seguirá siendo una entidad que no cuenta con un seguimiento de egresados.

E. Mercado laboral

En una perspectiva de toma de decisiones y de diseño de políticas estratégicas de carácter institucional hay, sin duda, consenso en cuanto a que uno de los aspectos centrales de la evaluación de la calidad está en relación con la posición y el desempeño profesional que logran los egresados en el mercado laboral. El mercado laboral es un sistema de información esencial para MANI y el realizar una investigación con

propósitos finales de gestión y evaluación, se trata de aprovechar los mismos datos con diferente propósito.

En **primer lugar** el mercado laboral nos dice cuál es la recepción de nuestros egresados, y con qué ritmos se incorporan. Esto es útil por varias razones:

- Para conocer cierto tipo de conexión importante entre los perfiles de formación profesional de MANI y el mundo del trabajo.
- Para analizar la validez de opiniones que muchas veces se difunden sin apoyo empírico, como aquél de que los egresados de ciertas instituciones de educación superior son sistemáticamente rechazados por los empleadores.

En **segundo lugar**, el conocimiento proveniente de mercado laboral es útil para captar información cualitativa proveniente de opiniones de egresados (y directa o indirectamente), también de empleadores) acerca de: **a)** la adecuación de la formación académica recibida con el desempeño en los puestos de trabajo, en lo que se refiere a la adquisición de conocimientos y habilidades, así como, **b)** las exigencias que enfrentan los egresados de MANI en sus trabajos.

En **tercer lugar**, el conocimiento sobre la ubicación sectorial y las condiciones laborales típicas de los egresados de MANI, permite ampliar el conocimiento sobre la situación de los egresados.

Es importante llevar a cabo un seguimiento de egresados porque ellos son los actores centrales a observar, en la medida en que son el resultado directo de la formación de la maestría. Tanto por la formación que han incorporado a su paso por los ámbitos de la educación superior, como por el hecho de haberla practicado en su ambiente laboral e inclusive en otros medios sociales no laborales, los egresados se constituyen en “marcadores” que permiten establecer, por medio de la investigación trayectorias ricas en información para MANI. Los egresados son los que ponen a prueba en el mercado laboral los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que le transmitió la Universidad y en especial la maestría que cursaron; y por lo tanto, tienen una opinión sobre los puntos positivos y aquellos en lo que notan carencias y limitaciones.

F. Diseño del instrumento de investigación

El instrumento de investigación es el cuestionario, y para tal efecto se elabora uno, cuyo objetivo es conservar actualizados los datos generales del egresado, conocer su formación académica, la situación laboral y opinión del plan de estudios que cursó.

A continuación se describen las variables y dimensiones de observación a partir de las cuales se diseñó y elaboró el cuestionario (ver Anexo 4). Se construyó a partir del objetivo de la investigación enfocada al seguimiento de egresados de MANI del PPCA y consta de las siguientes secciones: datos generales, formación académica,

incorporación al mercado laboral y opinión respecto al plan de estudio que cursó el egresado.

1. **Datos generales de los egresados.** Esta variable capta los datos principales del egresado de MANI, de manera de ofrecer una primera descripción acerca de quiénes son en cuanto a: sexo, edad, estado civil y origen geográfico. Es por esto que el seguimiento de egresados debe contemplar su inclusión, tanto para la fase descriptiva como en el análisis.
2. **Formación académica de los egresados.** En esta dimensión se busca obtener un panorama acerca del trayecto educativo del egresado de MANI en el periodo inmediato anterior a su entrada al posgrado (es decir, la licenciatura que cursó) y los estudios posteriores a su egreso de la maestría.
3. **Incorporación al mercado laboral.** Con esta variable se busca conocer cuáles son los momentos decisivos de incorporación al trabajo y los tiempos insumidos en la búsqueda del mismo, así como los medios y factores de mayor efectividad en la consecución del empleo. Ver en donde se encontraban laborando cuando iniciaron su maestría, durante y por último conocer su situación laboral actual. También otras características ocupacionales tales como: el sector, rama o giro en el que trabajan, el régimen jurídico y el tamaño de la empresa. Es importante para el análisis, el conocimiento de las condiciones generales de trabajo, los ingresos que se perciben y el nivel jerárquico ocupado.
4. **Desempeño profesional.** La observación de los cargos y las actividades que realizan regularmente los egresados en sus empleos, el grado de coincidencia que existe entre sus actividades y los estudios profesionales y las exigencias a las que están sometidos en su quehacer profesional cotidiano (de conocimientos, intelectivas, de aptitud y conductuales). El desempeño profesional apunta a la relación dinámica entre trayectoria educativa y trayectoria laboral.
5. **Opiniones acerca de la observación.** Las variables de este rubro buscan conocer la valoración que los egresados de MANI hacen de la formación que recibieron, de acuerdo con la estructuración de conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos que les brindó el posgrado.

El instrumento se enfoca en tres vertientes: la primera, es conocer las características generales de los egresados de MANI, la segunda, es saber el impacto del mercado laboral que tienen los egresados y la última, conocer sus opiniones respecto a los estudios realizados. Estos datos se han obtenido directamente de los cuestionarios aplicados a los egresados de MANI.

Prueba piloto

El cuestionario se puso a prueba con 15 egresados, con objeto de:

- Determinar los parámetros requeridos para el tamaño de la muestra.

- Detectar si las instrucciones son explícitas y las preguntas claras.
- Conocer el promedio de tiempo que se llevará contestar.

Se aplicó el cuestionario piloto a egresados y especialistas de manera directa y por correo electrónico. Como toda prueba tiene sus deficiencias y se modificó de acuerdo con las sugerencias y observaciones de los especialistas y opinión de los egresados.

Se agradeció la información que proporcionaron los egresados de MANI al responder el cuestionario, quienes se mostraron interesados en mantener una vinculación con el posgrado. A los egresados de MANI se les indicó que informaran al posgrado de los cambios de domicilio y de trabajo, con el fin de mantener actualizado el directorio y estrechar más la comunicación en beneficio mutuo.

G. Momentos considerados en el estudio

El estudio de seguimiento de egresados pone especial énfasis en el momento en que el estudiante de MANI concluye sus estudios, es decir ha cubierto sus estudios y por lo tanto es de suponer que su incorporación completa al mercado laboral se convierta en uno de sus propósitos principales. Sin embargo, para efectos del análisis se han considerado tres momentos posibles en la trayectoria laboral del egresado.

Primer momento. Conocer cuál era la situación laboral del estudiante de MANI al ingresar al posgrado.

Segundo momento. Conocer si durante sus estudios de la maestría se incorporó a otro trabajo.

Tercer momento. Conocer la situación laboral del egresado de MANI al concluir sus estudios.

Con estos tres momentos se pretende conocer qué tanto la maestría contribuyó en la formación del egresado para ubicarse en un escalafón más alto o incorporarse a un mejor trabajo.

H. Metodología estadística

La investigación de campo se desarrolla con los egresados de MANI del PPCA, en el periodo de septiembre de 2008 hasta septiembre de 2009, contando con la participación de cada egresado a través del correo electrónico, por teléfono y personalmente.

Población bajo estudio

La población bajo estudio se constituye por los 610 egresados de MANI, del semestre 1999-2 al 2006-2, según listado de alumnos inscritos elaborado por la coordinación de MANI. Cabe mencionar que en esta lista no fue posible identificar el porcentaje de alumnos desertores ya que es un dato que no se tiene plasmado en ningún lado del posgrado, por tal motivo se consideran todos los alumnos inscritos en el periodo mencionado.

Diseño del muestreo

Con el fin de tener información de los egresados de MANI, en un periodo determinado, lo mejor es realizar un *censo* en el que se recabe la información de todos los egresados durante dicho periodo. Debido a los costos asociados y a la gran cantidad de tiempo requerido para llevar a cabo un censo, se recurre al muestreo.

Una encuesta por **muestreo** permite obtener información confiable, entrevistando sólo a una parte de los egresados, la muestra, reduciéndose el costo y el tiempo para obtener la información requerida y, en general, se pueden hacer entrevistas más detalladas y cuidadosas cuando se trata de una porción de la población en lugar de toda ella.

Para hacer el seguimiento de egresados de MANI se ha identificado la población, sobre la que se desea tener la información, de acuerdo al objetivo de la investigación. En general el PPCA tiene interés en la información de los egresados desglosada por plan de estudios, es decir de cada una de sus maestrías que imparte. De este modo, el plan de estudios es un criterio natural para subdividir a la población total de egresados.

De acuerdo a los especialistas en la materia se debe definir, por un lado, cohortes por año de egreso; criterio adecuado siempre que los egresados hayan llevado el mismo plan de estudios, y por otro, que hayan egresado cinco años antes. En caso de que el PPCA lo considere necesario, se pueden unir dos o tres cohortes que tengan al menos cinco años de haber egresado.

Establecimiento de la muestra

La muestra es un conjunto de unidades seleccionadas de una población con objeto de medir algunas características y formar conclusiones sobre la población. La muestra probabilística es aquella en la cual cada unidad de muestra tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada.

Muestreo aleatorio simple; aquel en que todas las unidades tienen la misma posibilidad de quedar incluidas en la muestra. Es adecuado cuando los datos de la población son

homogéneos, la ubicación geográfica de las unidades no es muy extensa y la localización de las unidades no presenta dificultad.

En la coordinación de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*) ha proporcionado un listado de egresados, no se anexa el documento a la presente investigación porque contiene información confidencial. La muestra de egresados de MANI se determinó con base en los 610 egresados hasta el semestre 2006-2, de acuerdo a la siguiente fórmula:

Datos	Fórmula	Resultado
N = 610 egresados	$m_o = \frac{Z^2PQ}{E^2} = \frac{1.645^2 (.90)(.10)}{.05^2}$	<u>≅ 97</u>
P = .90		
Q = .10	$= \frac{2.70625(.09)}{.0025} = 97.4169$	
N.C. 90 %		
E = .05	Corrección para poblaciones finitas	
Z = 1.645	$m_1 = \frac{m_o}{1 + \frac{m_o}{N}} = \frac{97}{1 + \frac{97}{610}} = \frac{97}{1.1590}$	<u>≅ 84</u>

La muestra de egresados de MANI es de 84 egresados, y la muestra es sistemática y se calculó un factor en donde de cada siete se elige un elemento de la población. Una vez definida la muestra se dio inicio a la aplicación del instrumento.

a. Recopilación de la información

Aplicación de los cuestionarios: Se cuenta con una lista de egresados con nombres, teléfonos y correos electrónicos, por lo que se procedió a enviar el cuestionario vía correo electrónico, se dejó un periodo de tres semanas para que el egresado respondiera el cuestionario, algunos correos ya no existían, en caso de no obtener respuesta se les llamó por teléfono a su casa u oficina y en última instancia a su celular ya que esto implicaba un costo extra. También se llegó a concertar citas con el egresado para aplicarle personalmente el cuestionario, fue una labor tediosa ya que me encontré con egresados apáticos e incrédulos a responder el cuestionario, a pesar de ello se logró llegar a la meta de la muestra.

Con esta actividad se encontró que es algo complicado llevar a cabo un seguimiento de egresados ya que hay que movilizarse por toda la ciudad, costos de teléfono, pasaje, costo de impresiones y fotocopias, tiempo y papelería.

b. Procesamiento de los datos

Hay generalmente tres factores que influyen la selección de los procedimientos estadísticos apropiado para analizar los datos. Estos son: la clase de datos a los que se aplican los procesos estadísticos, las hipótesis de investigación y si los datos representan toda la población será suficiente utilizar estadística descriptiva para el análisis, pero si los datos representan una muestra se requerirá utilizar estadística inferencial y descriptiva.¹

Para procesar los cuestionarios se utilizó el programa SurveyIM 2.0, creado por la Mtra. Laura Fisher para la aplicación de investigación de mercado, es un programa de fácil manejo, y podría seguirse aplicando para procesar datos de los egresados del PPCA y después obtener resultados gráficos.

- Tipos de variables

En este estudio de seguimiento de egresados de MANI, la aplicación del cuestionario contiene diferentes preguntas, básicamente se tienen variables *cualitativas* llamadas también variables categóricas (en escala nominal u ordinal) con dos o más posibles respuestas y variables *cuantitativas* (en escala de intervalo o de razón) cuya respuesta es un número.

I. Análisis e interpretación de la información

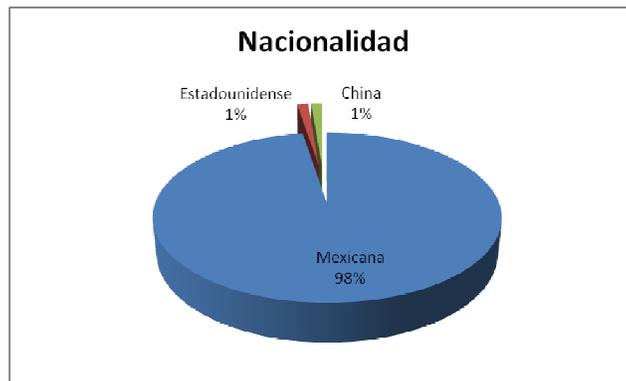
A continuación se presentan los resultados del instrumento aplicado a los 84 egresados de MANI.

¹ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, 4ª edición, México, 2006, p. 46.

Nacionalidad: De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 98% son de nacionalidad mexicana y solo el 2% extranjeros, como se muestra en la siguiente Figura IV-4.

Figura IV-4 Nacionalidad de los egresados

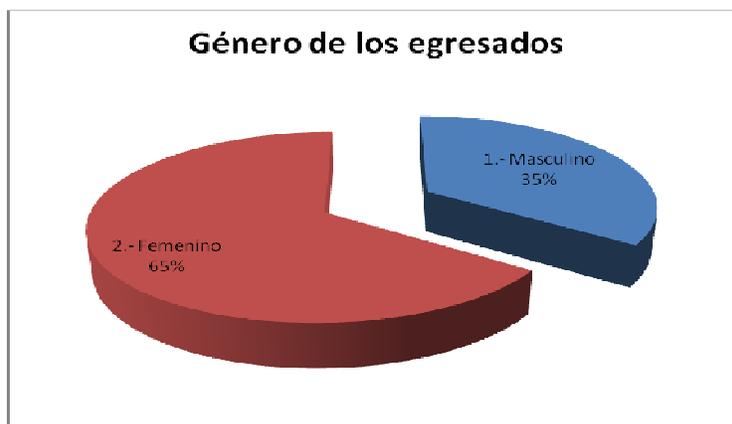
	Frecuencia	Porcentaje
Mexicana	82	98
Estadounidense	1	1
China	1	1
Total	84	100%



Género: De los encuestados se tiene que el 35% son de género masculino y el 65% femenino, cabe mencionar que la elección fue sistemática, por lo que podemos inferir que el género femenino es más atento a responder la encuesta.

Figura IV-5 Género de los egresados

	Frecuencia	Porcentaje
1.- Masculino	29	35
2.- Femenino	55	65
Total	84	100%



Estado civil: Se observa que el 55% es soltero, el 32% es casado, mientras que el 7% está en unión libre y el 6% divorciados, ya que si sumamos solteros con divorciados nos da un total de 61% haciendo más amplio el rango de solteros.

Figura IV-6 Estado civil de los egresados

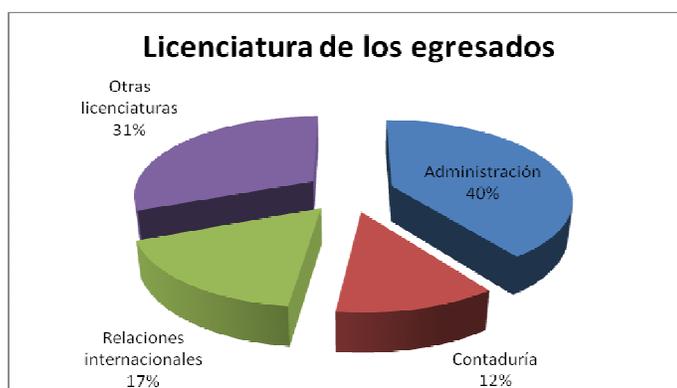
	Frecuencia	Porcentaje
1.- Soltero (a)	46	55
2.- Casado(a)	27	32
3.- Unión libre	6	7
4.- Divorciado(a)	5	6
Total	84	100%



Licenciatura: El 40% de los encuestados son administradores, el 16% egresados de relaciones internacionales y un 12% contadores, y el resto corresponde a otras licenciaturas.

Figura IV-7 Licenciatura de los egresados

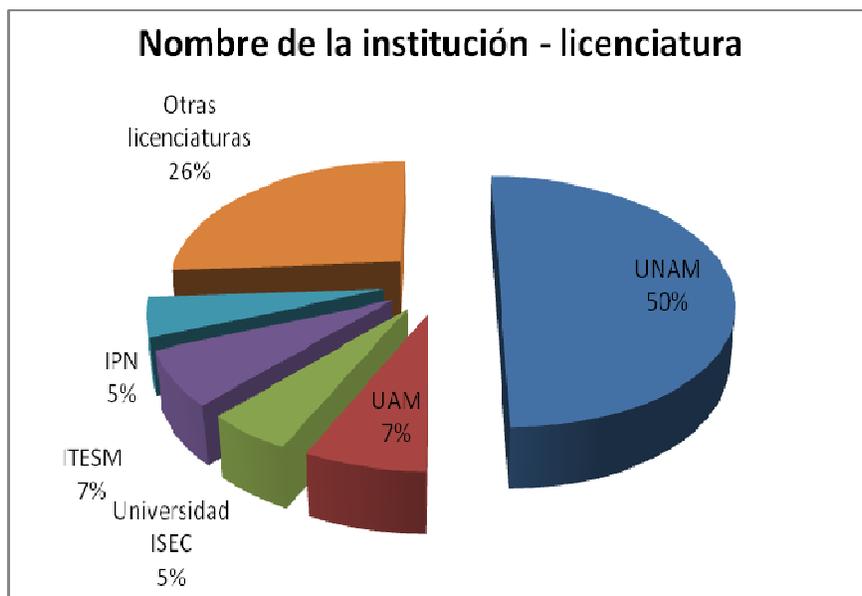
Licenciatura	Frecuencia	Porcentaje
Administración	34	40
Contaduría	10	12
Relaciones internacionales	14	17
Otras licenciaturas	26	31
Total	84	100%



Nombre de la institución: En la Figura IV-8 se observa que el 50% de los que ingresan al posgrado son egresados de la propia UNAM, los que le siguen es la UAM y el ITESM con el 7%, y con un 5% la Universidad ISEC y el Politécnico mientras que el resto se dispersa de otras instituciones.

Figura IV-8 Nombre de la institución - licenciatura

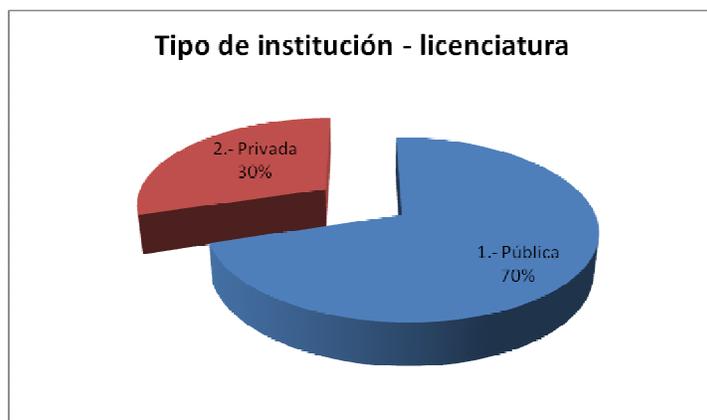
Nombre de la institución	Frecuencia	Porcentaje
UNAM	42	50
UAM	6	7
Universidad ISEC	4	5
ITESM	6	7
IPN	4	5
Otras instituciones	22	26
Total	84	100%



Tipo de institución: De los egresados encuestados, un 70% es de universidad pública, mientras que el 30% son egresados de universidades privadas, ello se ve reflejado con el dato anterior en donde la mayoría era de la UNAM , la cual es una institución pública.

Figura IV-9 Tipo de institución - licenciatura

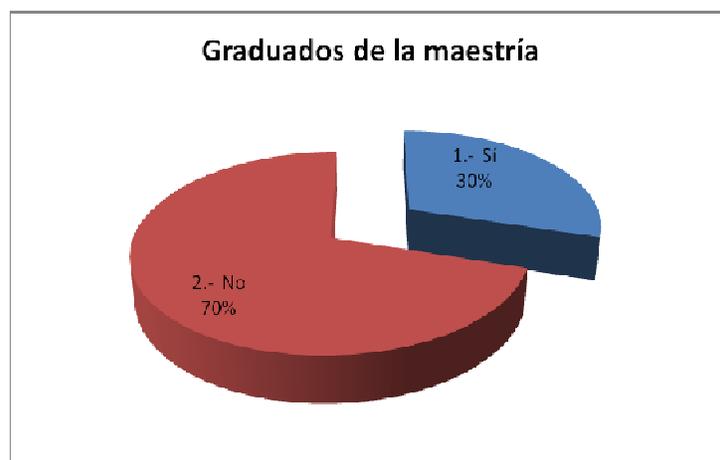
	Frecuencia	Porcentaje
1.- Pública	59	70
2.- Privada	25	30
Total	84	100%



Graduados: El 30% de los encuestados está graduado, mientras que el 70% no ha obtenido el grado.

Figura IV-10 Graduados de la maestría

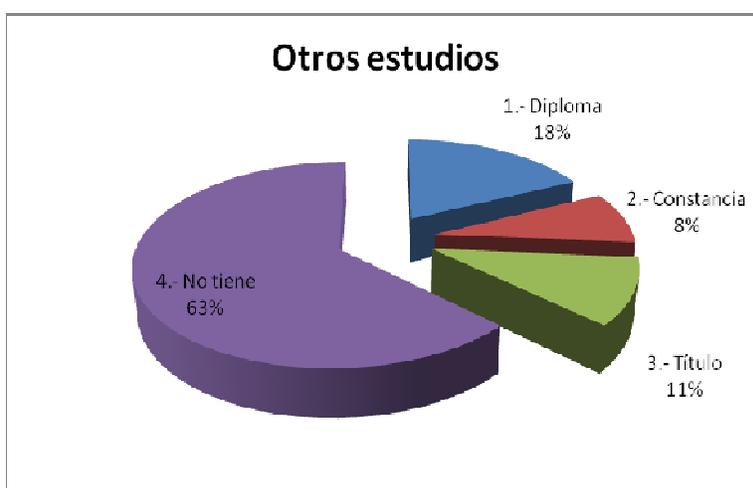
	Frecuencia	Porcentaje
1.- Sí	25	30
2.- No	59	70
Total	84	100%



Otros estudios: Al egresado se le pregunta si ha realizado otros estudios (ejemplo: diplomado, licenciatura, algún otro posgrado o cursos). Se observa que el 63% no ha realizado algún estudio extra, y el 37% sí ha realizado otro estudio.

Figura IV-11 Otros estudios

	Frecuencia	Porcentaje
1.- Diploma	15	18
2.- Constancia	7	8
3.- Título	9	11
4.- No tiene	53	63
Total	84	100%



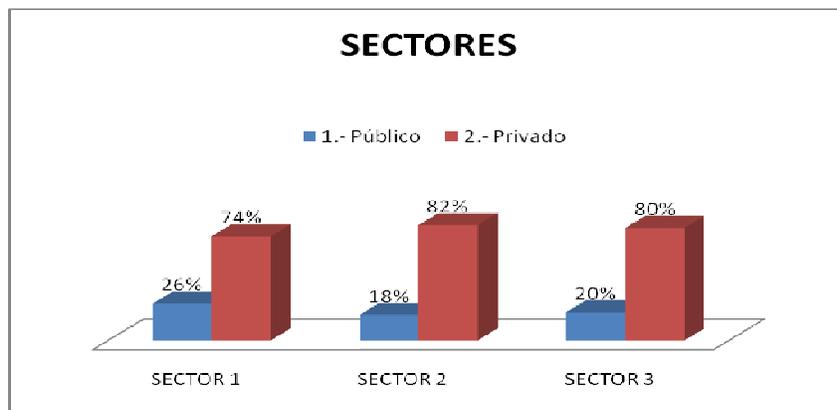
El análisis del mercado laboral del egresado se basa en tres momentos: **1.** Conocer en dónde laboraba el alumno al iniciar sus estudios de maestría, **2.** Saber si durante su estancia en la maestría se presentó algún cambio en su trabajo y **3.** Conocer si una vez concluida su maestría hubo algún cambio en su situación laboral.

Se cuenta con los nombres de las empresas en donde laboraron y laboran los egresados a los que se les aplicó el cuestionario, sin embargo, por confidencialidad de la información no se muestran a la presente investigación.

Sectores de la empresa: Se observa que la mayoría de los alumnos que estudian una maestría se ubican en el sector privado, en los tres momentos de su situación laboral el sector privado se encuentra por encima del privado, en el primer momento con 74%; segundo momento con 82% y el tercer momento con el 80%. Mientras que en el público se refleja con 26%, 18% y 20% en los tres momentos respectivos.

Figura IV-12 Sectores

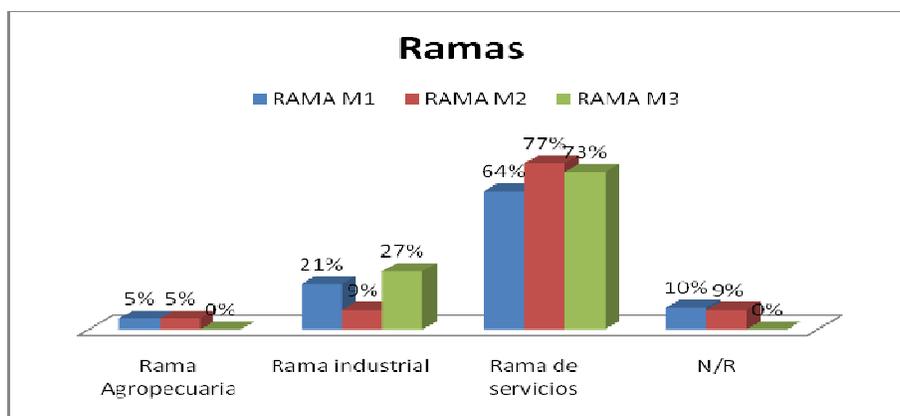
	Público	Privado	Total
Sector M1	22/26	62/74	84/100%
Sector M2	4/18	18/82	22/100%
Sector M3	6/20	24/80	30/100%



Ramas: Los tres momentos del mercado laboral el egresado se mantiene en la rama de servicios, por lo que si cruzamos los datos del sector privado, se observa que el egresado se enfoca en el sector privado en la rama de servicios.

Figura IV-13 Ramas

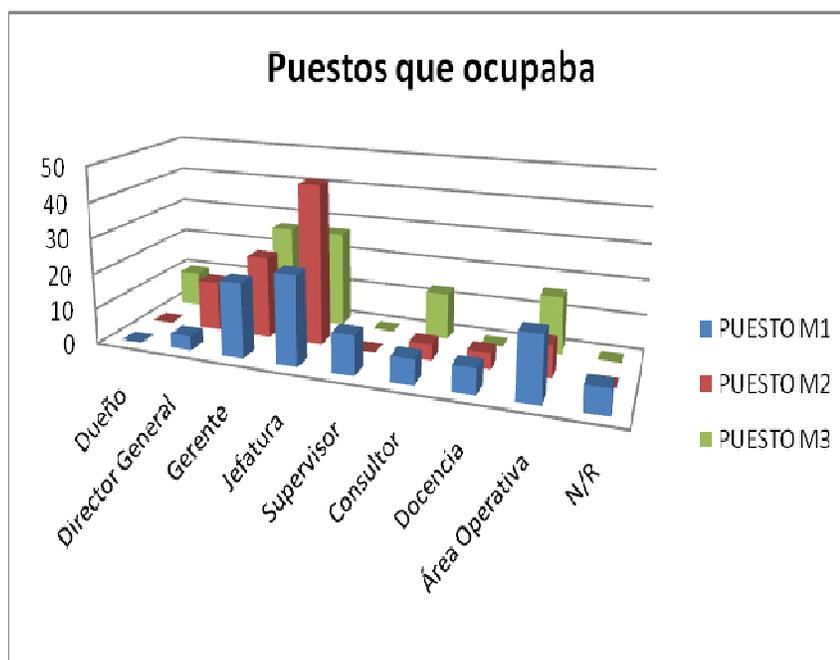
	Rama Agropecuaria	Rama industrial	Rama de servicios	N/R	Total
Rama M1	4/5	18/21	54/64	8/10	84/100%
Rama M2	1/5	2/9	17/77	2/9	22/100%
Rama M3	0/0	8/27	22/73	0/0	30/100%



Puestos que ocupaba: Se observa que el egresado logra puestos de direcciones, gerencias y jefaturas, por lo que se puede inferir que la maestría contribuyó para que el egresado ascendiera en el escalafón laboral. También se destaca que cuando los alumnos ingresan al posgrado casi ninguno tiene su propia empresa, por lo que se observa que el 10% de los que egresan logran crear una empresa.

Figura IV-14 Puestos que ocupaba

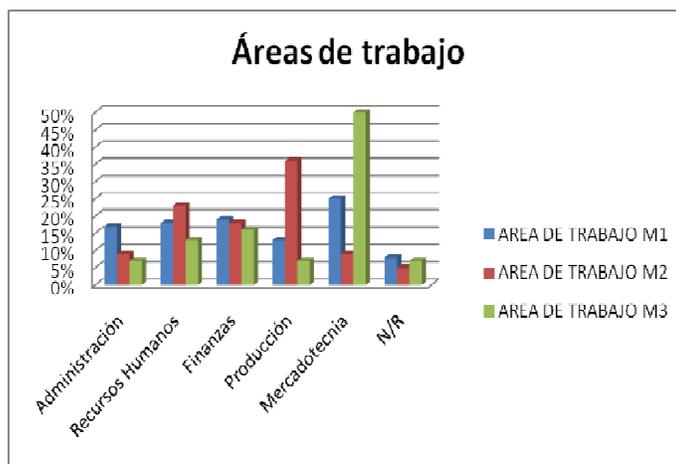
	Dueño	Director General	Gerente	Jefatura	Supervisor	Consultor	Docencia	Área Operativa	N/R	Total
Puesto M1	0/0	3/4	18/21	21/25	9/11	6/7	6/7	15/18	6/7	84/100%
Puesto M2	0/0	3/14	5/23	10/45	0/0	1/4.5	1/4.5	2/9	0/0	22/100%
Puesto M3	3/10	2/7	8/27	8/27	0/0	4/13	0/0	5/16	0/0	30/100%



Áreas de trabajo: Los egresados de MANI se enfocan al área de mercadotecnia en el primer momento con 25%; en el segundo momento en el área de producción con un 36% y en el tercero momento nuevamente en mercadotecnia con 50%.

Figura IV-15 Áreas de trabajo

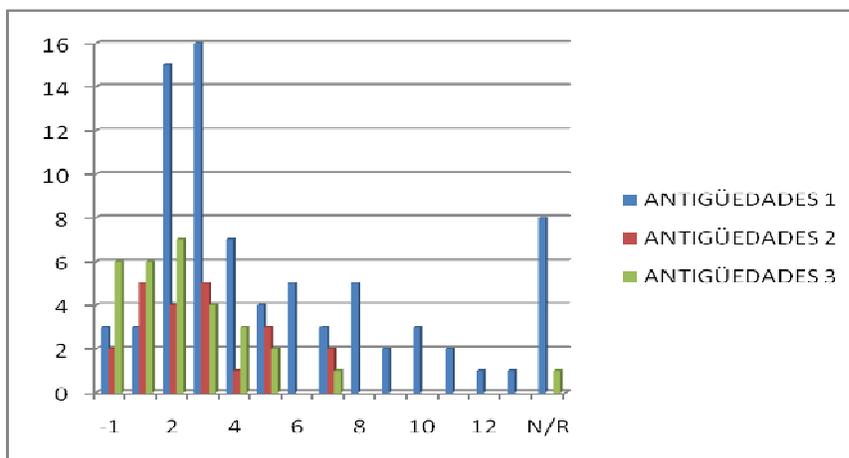
	Adminis- tración	Recursos Humanos	Finanzas	Producción	Mercado- tecnia	N/R	Total
Área de Trabajo M1	14/17	15/18	16/19	11/13	21/25	7/8	84/100%
Área de Trabajo M2	2/9	5/23	4/18	8/36	2/9	1/5	22/100%
Área de Trabajo M3	2/7	4/13	5/16	2/7	15/50	2/7	30/100%



Antigüedad: En los datos presentados se observa que la antigüedad del egresado en un trabajo es entre 2 y 3 años, de acuerdo con las frecuencias observadas.

Figura IV-16 Antigüedad

AÑOS	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	21	N/R	Total
Antigüedad M1	3	4	16	17	8	5	6	3	5	2	3	2	1	1	8	84
Antigüedad M2	2	5	4	5	1	3		2								22
Antigüedad M3	6	6	7	4	3	2		1							1	30



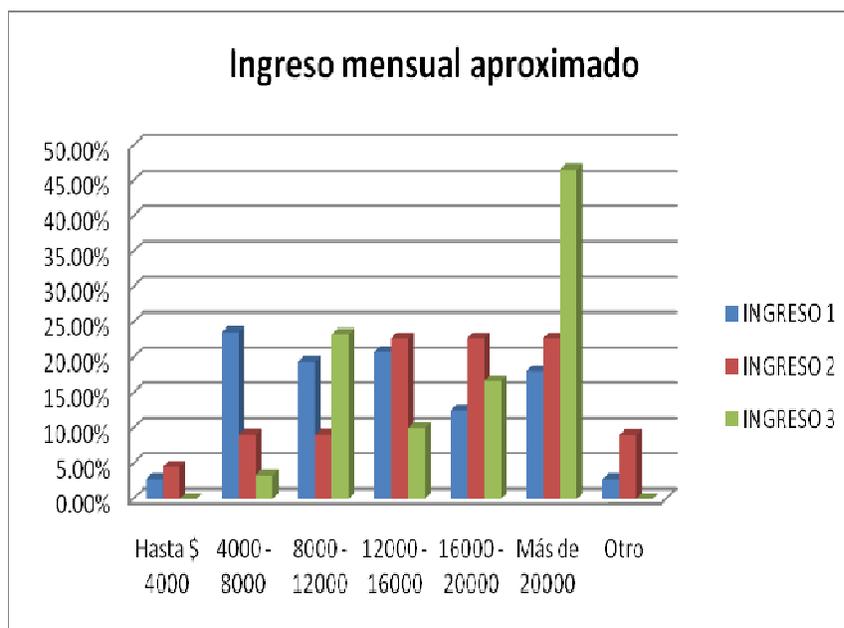
Ingreso mensual aproximado: Se puede observar en la Figura IV-17 el comportamiento de los ingresos que percibe el egresado. En el *primer momento* el alumno cuando inicia sus estudios de maestría percibe un ingreso entre \$ 4000 – 8000, con un 23%, pero si vemos los demás rangos del mismo momento no están tan lejos, existe una pequeña diferencia.

Ahora observemos el ingreso del *segundo momento* que corresponde a la estancia del alumno durante su maestría, de acuerdo a las frecuencias percibía un monto entre \$ 12000 – a más de 20000, se presenta un incremento relevante.

Veamos el ingreso del *tercer momento*, se refiere el ingreso que percibe el egresado que ha concluido su maestría y presentó algún cambio en su situación laboral, de los encuestados se incremento sustancialmente la frecuencia obteniendo un ingreso de más de \$ 20000. Con estos resultados inferimos que la maestría contribuyó para que los egresados mejoraran su ingreso.

Figura IV-17 Ingreso mensual aproximado

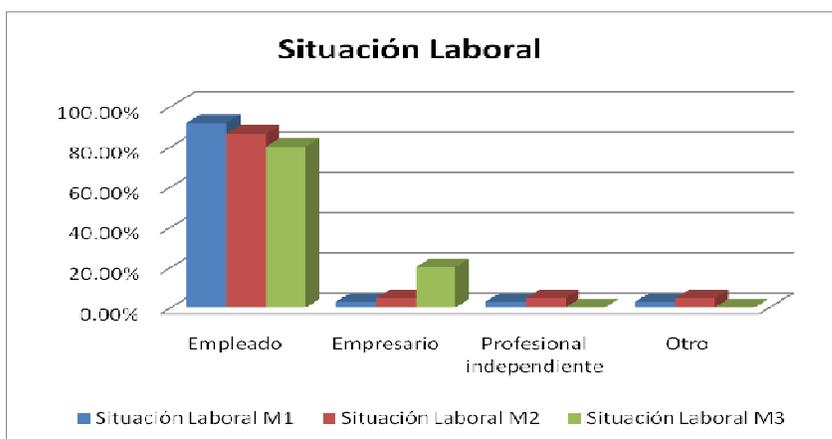
	Hasta \$ 4000	4000 - 8000	8000 - 12000	12000 - 16000	16000 - 20000	Más de 20000	Otro	Total
Ingreso M1	4/5	19/23	16/19	17/20	11/13	15/18	2/2	84/100%
Ingreso M2	1/4	2/9	2/9	5/23	5/23	5/23	2/9	22/100%
Ingreso M3	0/0	1/3	7/23	3/10	5/17	14/47	0/0	30/100%



Situación laboral: La situación laboral de los egresados en los tres momentos la mayoría se encuentra como empleado. En el tercer momento se destaca que el 20% es empresario.

Figura IV-18 Situación laboral

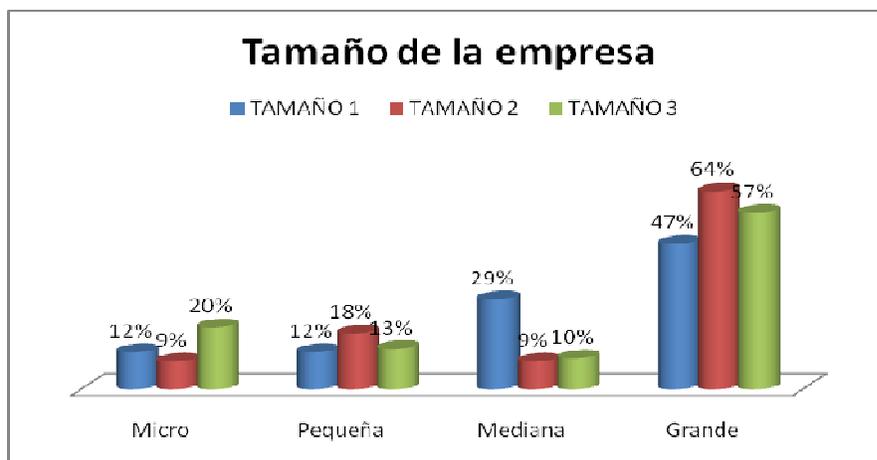
	Empleado	Empresario	Profesional independiente	Otro	Total
Situación Laboral M1	74/88	3/4	3/4	4/4	84/100%
Situación Laboral M2	19/86	1/5	1/5	1/5	22/100%
Situación Laboral M3	24/80	6/20	0/0	0/0	30/100%



Tamaño de la empresa: Observamos que en los tres momentos los egresados se ubicaron en empresas grandes con 47%, 64% y 57%.

Figura IV-19 Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Tamaño 1	10/12	10/12	24/29	40/ 47	84/100%
Tamaño 2	2/9	4/18	2/9	14/ 64	22/100%
Tamaño 3	6/20	4/13	3/10	17/ 57	30/100%



¿Hubo algún cambio en su situación laboral mientras estudiaba la maestría?: Pocos son los alumnos que presentaron algún cambio cuando estudiaban la maestría, es decir el 29% sufrió algún movimiento de trabajo, sin embargo, el 71% se mantuvo en el mismo trabajo.

Figura IV-20 Cambios en la situación laboral durante la maestría

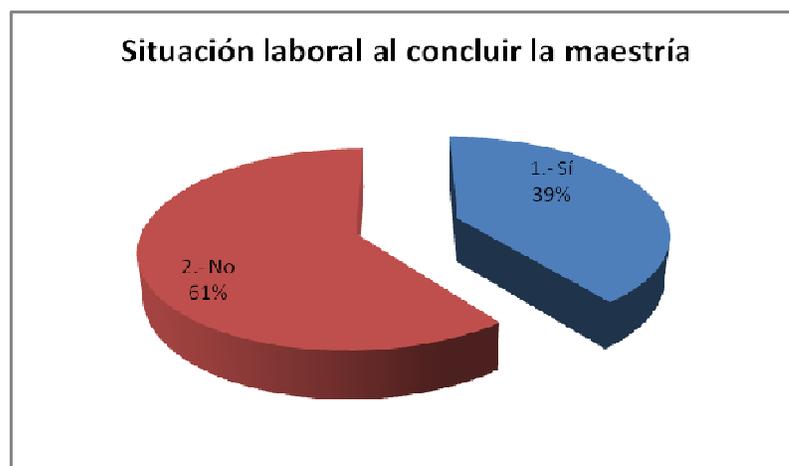
	Frecuencia	Porcentaje
1.- Sí	26	29
2.- No	58	71
Total	84	100%



¿Hay algún cambio en su situación laboral una vez concluida su maestría?: De los egresados encuestados el 39% sí presentaron algún movimiento de trabajo una vez concluida su maestría.

Figura IV-21 Situación laboral al concluir la maestría

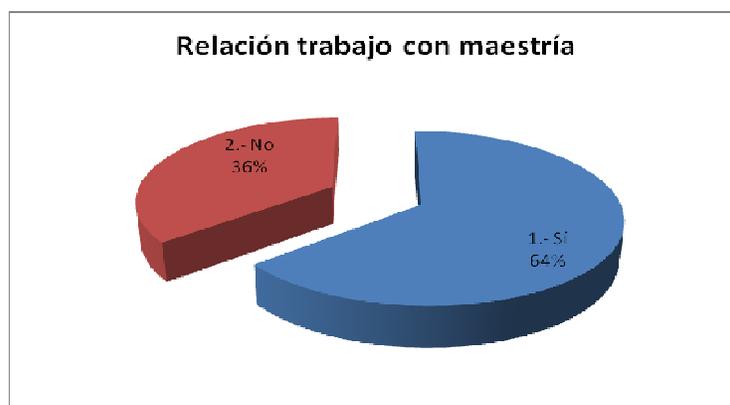
	Frecuencia	Porcentaje
1.- Sí	33	39
2.- No	51	61
Total	84	100%



¿Su trabajo más reciente está o estuvo relacionado con su maestría?: El 64% de los egresados su trabajo sí está o estuvo relacionado con su trabajo, pero una gran cantidad representativa del 36%, su trabajo no se relaciona con la maestría, algunos respondieron porque no encontraban y no tenía otra opción que aceptar el trabajo por la situación económica.

Figura IV-22 Relación trabajo con maestría

	Frecuencia	Porcentaje
1.- Sí	54	64
2.- No	30	36
Total	84	100%



¿Ha recibido propuestas de promoción y/o mejoría en el sitio donde usted trabaja después de concluir su maestría?: El 44% sí recibió alguna promoción o mejoría en su trabajo, sin embargo, el 56% se mantuvo igual en su trabajo.

Figura IV-23 Propuesta o mejoría de trabajo con la maestría terminada

	Frecuencia	Porcentaje
1.- Sí	37	44
2.- No	47	56
Total	84	100%



¿Considera que la maestría cursada le ha servido para mejorar su desempeño y formación profesional?: El 95% respondió que sí le ayudó, entre los comentarios se menciona lo siguiente: ampliaron sus conocimientos, se especializaron más en el área, la maestría les sirvió de guía en su trabajo, etc., y una mínima parte respondió que no.

Figura IV-24 La maestría le ha servido para su desempeño y formación profesional

	Frecuencia	Porcentaje
1.- Sí	80	95
2.- No	4	5
Total	84	100%



¿Le gustaría participar en el posgrado?: El 99% contestó que sí les gustaría participar en el posgrado.

Figura IV-25 Participación en el posgrado

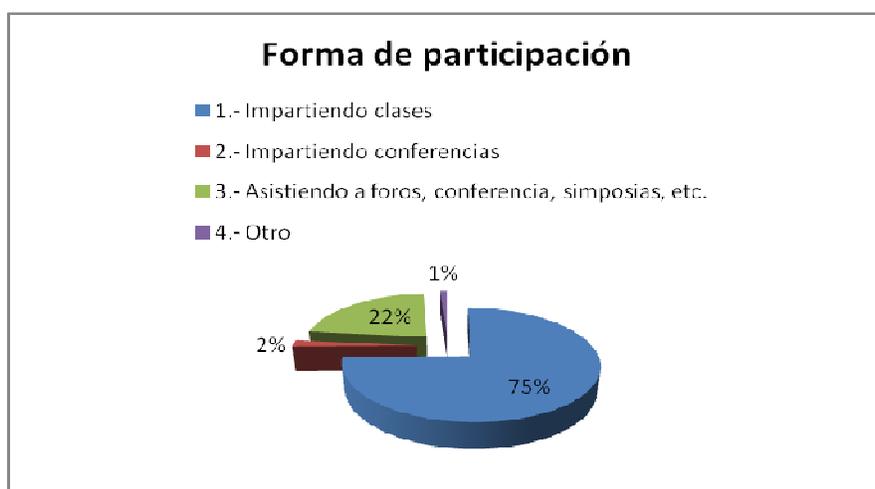
	Frecuencia	Porcentaje
1.- Sí	83	99
2.- No	1	1
Total	84	100%



Forma de participación: A la mayoría de los egresados, un 74% le gustaría impartir clases, el 23% asistir a foros, conferencias, etc. y el 2% impartir alguna conferencia.

Figura IV-26 Forma de participación

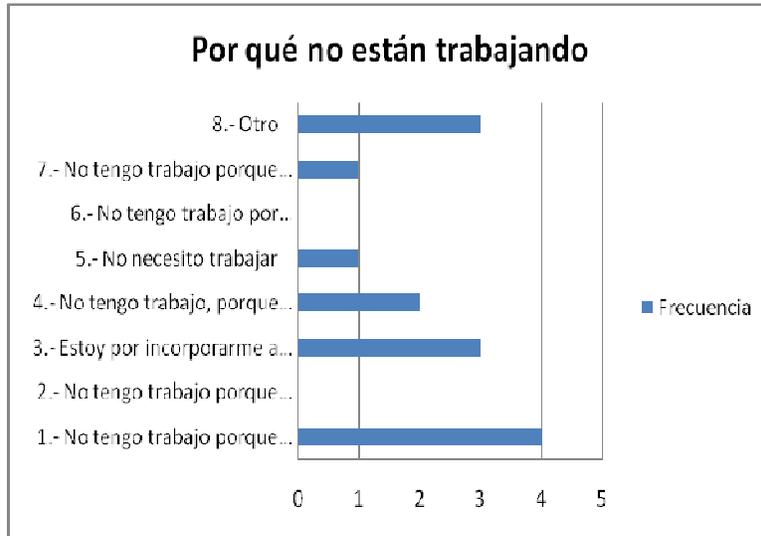
	Frecuencia	Porcentaje
1.- Impartiendo clases	62	74
2.- Impartiendo conferencias	2	2
3.- Asistiendo a foros, conferencia, simposias, etc.	19	23
4.- Otro	1	1
Total	84	100%



Sólo para egresados que no se encuentran trabajando actualmente: Pocos son los alumnos encuestados que no están laborando; a ellos se les preguntó el motivo por el que no estaban activos: el 29% no ha encontrado trabajo, el 21% estaba por incorporarse a trabajar y el 15% decidió seguir estudiando.

Figura IV-27 Por qué no están trabajando

	Frecuencia	Porcentaje
1.- No tengo trabajo porque no encontré, pero sigo buscando	4	29
2.- No tengo trabajo porque no encontré y ya no busco	0	0
3.- Estoy por incorporarme a un trabajo	3	21
4.- No tengo trabajo, porque decidí continuar estudiando	2	15
5.- No necesito trabajar	1	7
6.- No tengo trabajo por razones de salud	0	0
7.- No tengo trabajo porque aún no lo he encontrado	1	7
8.- Otro	3	21
Total	14	100%



Se aplicó una pregunta abierta: **¿Qué sugerencias haría para mejorar el plan de estudios de la maestría que cursó?** y las respuestas más relevantes fueron las siguientes:

“Clases más prácticas y relacionadas con el mercado laboral, visitas a empresas”

“Revisar las necesidades actuales en el mercado laboral y aplicarlas en los planes de estudios; además de cambiar a varios profesores que no tienen relación con la maestría”

“Me gustaría que impartieran clases en inglés. Además de formar una red que apoye la realización de prácticas profesionales en el extranjero”

“Tuve oportunidad de hacer el último semestre de la maestría en Valencia España, mis perspectivas en cuanto a proyección de negocio se ampliaron, recomiendo mínimo un intercambio de semestre al extranjero. Referente al plan de estudios me parece perfecto la flexibilidad de escoger asignaturas”

“Hacer más casos prácticos, intercambios en el extranjero que permitan la aplicabilidad de lo aprendido en las aulas”

“Que cada programa de estudio no sea tan repetitivo en varias materias. Que existan materias actualizadas y acordes a la demanda del campo laboral”

“Más trabajos de campo visitando otras empresas que tengan que ver con los negocios internacionales o tal vez ayudando a empresas pequeñas que no tengan la experiencia, práctica y vinculación”

“Hacer más prácticas las materias, ya que en la mayoría se ve teoría pero no la aterriza a la situación actual”

“Ninguna, el plan de estudios y los métodos pedagógicos fueron acertados y de excelencia”

“Crear más opciones para titulación”

“El campo de estudio de los Negocios Internacionales es muy amplio por lo que necesitamos orientaciones específicas (especialista en logística, en fusiones y adquisiciones, contratos y negociación internacional) que desarrollen en mayor medida las habilidades profesionales. Necesitamos vinculación con el sector empresarial y también certificaciones que nos ayuden a competir en el mercado laboral”

Hay muchos comentarios y sugerencias de los egresados de la maestría que es necesario tomar en cuenta para elevar la calidad en el plan de estudios y en los servicios que se brindan en el posgrado.

3. Comprobación de la hipótesis

La hipótesis planteada fue la siguiente:

El seguimiento de egresados de MANI del PPCA tiene los siguientes beneficios:

- a) Contar con una base de datos actualizada pormenorizada y global;
- b) Vincular a los egresados a través de conferencias, clases, talleres, cursos, foros, etc.;
- c) Evaluar el plan de estudios que estudiaron los egresados, y
- d) Evaluar su impacto en el mercado laboral de los egresados.

Variable independiente: seguimiento de egresados.

Variables dependientes: base de datos, vinculación y evaluación.

Respondiendo al inciso **a) Contar con una base de datos actualizada pormenorizada y global**, tenemos que cuando se inició esta investigación se buscó la forma de obtener una lista donde estuvieran los datos de los alumnos que han ingresado al posgrado, específicamente a MANI, una lista completa que al menos contara con correo electrónico y un teléfono, y me encontré con una lista incompleta, sólo aparecía el nombre, por lo que fue una tarea difícil de completar. De los datos que aparecían algunos ya no existían, es decir, una base sin actualizar. Con esto se comprueba que es fundamental contar con una lista actualizada para mantener el contacto con el egresado.

Respecto al inciso **b) Vincular a los egresados a través de conferencias, clases, talleres, cursos, foros, etc.**: una prueba de esto es que en el cuestionario se le pregunta al egresado si está interesado en participar en el posgrado y el 99% respondió que sí le gustaría impartir clases, asistir a conferencias, foros, simposias e impartir alguna conferencia, algunos comentaron que les gustaría trabajar en el posgrado. Con estas respuestas se comprueba que al egresado si le gustaría estar vinculado con el posgrado, por lo que sería un buen inicio empezar a contactar a los egresados y enviarles algún calendario de las actividades que se presentarán en el posgrado como foros, ciclo de conferencias, ferias, etc.

En el inciso **c) Evaluar el plan de estudios que estudiaron los egresados**, en el cuestionario se le preguntó al egresado lo siguiente con respecto al plan de estudios que cursó, que fue MANI:

- *¿Su trabajo más reciente está o estuvo relacionado con su maestría?*
- *¿Ha recibido propuestas de promoción y/o mejoría en el sitio donde usted trabaja después de concluir su maestría?:*
- *¿Considera que la maestría cursada le ha servido para mejorar su desempeño y formación profesional? ¿Por qué?*

Anteriormente se vieron los resultados a estas preguntas, aquí me gustaría resaltar que sólo se hicieron algunas cuestiones sobre el plan de estudios, si el Posgrado desea conocer algo más detallado sobre la opinión de los egresados del plan de estudios que cursaron podría aplicar un instrumento de lo que requiere saber y conocer. En esta investigación sólo se presenta una idea de los datos que se podrían obtener si se llevara a cabo un seguimiento de egresados.

Por último, en el inciso **d) Evaluar su impacto en el mercado laboral de los egresados**, en la presente investigación se evaluó el impacto laboral del egresado, como se mencionó anteriormente, está dividido en tres momentos: 1. Conocer en dónde laboraba el alumno al iniciar sus estudios de maestría, 2. Saber si durante su estancia en la maestría se presentó algún cambio en su trabajo y 3. Conocer si una vez concluida su maestría hubo algún cambio en su situación laboral. Con estos tres momentos los encargados de MANI podrían conocer qué tanto le sirvió al egresado la maestría, si el realizar un posgrado le ayudó a ascender en el escalafón. Ahora si el posgrado desea conocer algún dato más sobre el desempeño laboral del egresado podría preparar un instrumento que le ayude a obtener la información que requiera más detallada si así lo desea.

4. Beneficios del seguimiento de egresados

Se presenta una lista de los beneficios que el seguimiento de egresados proporciona:

1. Se conoce la realidad del PPCA en su impacto sobre la sociedad.

2. Se conoce la realidad de la vinculación institucional con el egresado y con la empresa.
3. Ayuda al fortalecimiento y consolidación del posgrado tanto institucional como nacional.
4. Permite valorar el impacto y pertinencia del PPCA a través de los egresados.
5. Logra que se involucren las empresas, participen y retroalimenten los programas de posgrado.
6. Permite la congruencia entre objetivos, perfil del egresado, expectativas y demanda o campo profesional.
7. Ayuda a conocer la relevancia de los programas de posgrado.
8. Proporciona información para hacer diagnósticos.
9. Favorece la graduación de los alumnos.
10. Ayuda a conocer las principales causas de deserción de los alumnos.
11. La continuidad en los estudios de seguimiento propicia una cultura y tradición evaluativa en las instituciones, para crear o, en su caso, consolidar aspectos o áreas de vinculación interna y externa.
12. Es el medio idóneo para afrontar los objetivos institucionales perseguidos con el programa de posgrado y los objetivos y expectativas que los propios usuarios se han propuestos.
13. Permite la sistematización de la evaluación.
14. Es un medio eficaz para el mejoramiento y ayuda al incremento en la calidad del posgrado.

Ahora se tratan las consideraciones de un seguimiento de egresados de la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*).

5. Consideraciones generales de seguimiento de egresados a MANI

1. El seguimiento de egresados es una herramienta para la evaluación de MANI permite verificar, comparar y ponderar el logro de los objetivos del programa, ahora bien, solo se hizo una investigación de lo que un seguimiento de egresados, en él se puede obtener información importante e interesante a través de la opinión de sus egresados como es el desarrollo y perfil del egresado en el ámbito laboral así como la pertinencia e impacto del programa de MANI en el campo de la docencia, la investigación y el desarrollo tecnológico.
2. El egresado de MANI se prepara profesionalmente con la finalidad de participar eficazmente en el ámbito social que le corresponde y afrontar retos. Cabe señalar que el seguimiento de egresados, sin duda, ayuda a evaluar la calidad de la educación y de acuerdo con los objetivos que se establezcan, puede proporcionar información sobre diversos aspectos:
 - a) sociales, económicos y académicos del programa;
 - b) de vinculación entre la formación y el empleo;
 - c) de nuevas necesidades de formación y campos o espacios ocupacionales que van apareciendo.

3. La importancia de seguimiento de egresados de MANI radica en enlazar e integrar la formación académica del propio egresado con la realidad laboral donde se desempeña y conocer la vinculación que existe entre programas y trabajo para fomentarla y mejorarla.
4. El seguimiento en MANI permite contrastar los resultados con los objetivos e implementar las estrategias del caso, para hacer las correcciones, adaptaciones y transformaciones que se requieran.
5. No siempre se considera el seguimiento de egresados como una función sistemática y necesaria para recabar información y mantener una adecuada retroalimentación que ayude a mejorar a MANI y conocer el desarrollo profesional del egresado, sus carencias académicas y las necesidades de formación que van surgiendo como consecuencias de nuevos campos o espacios profesionales, debido al natural crecimiento y desarrollo de las empresas. En esta parte se debe de considerar la vinculación con los empleadores que sería otro tema a desarrollar.
6. El seguimiento de egresados de MANI, cuando existe, se orienta a la evaluación de los resultados terminales del proceso formativo (egresados, deserción, índices de graduados, etcétera), pero difícilmente se aboca a los aspectos cualitativos de dicho proceso, cuya información sin duda es de gran relevancia en la evaluación y seguimiento de MANI.
7. Es evidente la importancia que tienen los estudios de seguimiento de egresados del MANI para el mejoramiento y toma de decisiones, pero también es evidente la carencia de publicaciones de los resultados de las investigaciones realizadas al respecto que aporten elementos cualitativos y cuantitativos de las características del programa y del perfil del egresado de MANI.
8. Desde luego que el seguimiento de egresados no es una panacea para resolver todos los problemas del posgrado, pero si ayudan considerablemente a conocer la influencia que tiene éste en el desarrollo socioeconómico del país, a través de la congruencia y pertinencia de MANI de este nivel de estudios.
9. Se considera que MANI es el medio para la formación de recursos humanos altamente calificados que permitan, por un lado, fortalecer y desarrollar los negocios internacionales y por otro, encausar la oferta y la demanda laboral.
10. Para llevar a cabo el seguimiento, es necesario establecer algunos criterios o parámetros que nos permitan cuantificar o comparar los resultados, de acuerdo con el tipo y características de seguimiento que se realice. Considero que este tipo de investigación se debería aplicar en forma institucional.
11. Por otro lado, el CONACYT (*revista Ciencia y Desarrollo*, abril de 1987:16) pregona que mediante la evaluación y el seguimiento se ayuda a fortalecer el posgrado, tanto institucional como nacionalmente, ya que se tendrá información sistemática de los egresados para verificar la calidad académica de los programas y de las necesidades de las empresas por medio de la vinculación, bien sea formal (convenios) o informal con los egresados.
12. También recomienda CONACYT (*revista Ciencia y Desarrollo*, septiembre de 1989:120) que en todos los programas de posgrado se establezcan las acciones

de evaluación y seguimiento. Con esto se hace patente la importancia y trascendencia de estudios de esta naturaleza para el PPCA.

13. Por otro último, ofrecer una educación de excelente calidad y propiciar actitudes que conduzcan al egresado de MANI hacia una adecuada valoración de su propia capacidad, así como establecer estímulos y recompensas a los docentes que impulsen el rendimiento académico de los alumnos, son acciones que indudablemente deben estar presentes en el posgrado como indicadores que ayuden a realizar la evaluación y el seguimiento de los resultados.

6. Directorio de egresados

Se propone que se concentre un *Directorio de Egresados* el cual se define como un listado con los datos generales de los egresados, así como su ingreso y egreso de la maestría. Se iniciaría con un listado que contenga los datos mínimos del egresado y posteriormente irlo ajustando de acuerdo a las necesidades de MANI y de todo el PPCA, buscando la uniformidad de la información. La dificultad inicial para la integración de este Directorio, reside en la disponibilidad de información actualizada y veraz; en este sentido es recomendable que se destine personal exclusivo para esta función y que éste se coordine con las áreas que puedan tener esta información.

Para formar y actualizar el *Directorio de Egresados* se sugiere lo siguiente:

- A. Formación del equipo y asignación del espacio y equipamiento requerido para su operación.
- B. Integración de la información del *Directorio de Egresados* en un sistema manual o automatizado.
- C. Validación de la información.
- D. Actualización permanente de la información y formalización del directorio definitivo para el estudio de egresados.

Mantener un directorio actualizado es un verdadero reto. De acuerdo con los propósitos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) hacer un estudio sobre seguimiento a egresados, le permitirá a las universidades obtener información, confiable y pertinente para comparar el desempeño de los egresados de las distintas instituciones, para efectos de evaluar y retroalimentar los programas educativos que forman a los futuros profesionistas e investigadores.

7. Creación de una página Web

Por otra parte, se propone crear una página web en donde el alumno de posgrado pueda acceder y este actualizando sus datos él mismo, así como lo hace CONACYT, que el mismo alumno sea responsable de los datos que plasma en su Curriculum Vitae Unico (CVU) y que este programa a la vez proporcione datos estadísticos y gráficas

para cualquier consulta y toma de decisiones. Considero que estos datos se pueden contener desde que el alumno hace su proceso de admisión y antes de egresar solicitarle que los actualice.

8. Creación de una agenda anual

Para los egresados siempre ha sido muy interesante contar con los datos de sus compañeros, amigos y profesores para mantener una comunicación de amistad, de trabajo o simplemente para hacer relaciones públicas, por lo que sería interesante que se creara una agenda anual con los datos mínimos del egresado: nombre, fecha de cumpleaños solo el día y mes, correo electrónico, teléfono y una foto infantil. Este tipo de agendas son necesarias y agrada mucho al egresado.

En este capítulo he presentado la propuesta para un seguimiento de egresados para la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*) y pretendo que sea el inicio para aplicar este ejercicio en todo el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, y también se considere al Programa de Especializaciones en Ciencias de la Administración.

Conclusiones y recomendaciones

La finalidad del seguimiento de egresados es disponer de información sistemática y permanente acerca del desarrollo profesional y del impacto de los egresados de MANI en el contexto laboral, empresarial y social. Con la información que se capta se apoya la toma de decisiones y se tiene una retroalimentación más realista. Por otro lado, se consolida el PPCA y se vinculan con las necesidades del sector productivo de la sociedad. También se posibilita ir formando una cultura evaluativa que tanta falta hace para el PPCA y pueda desarrollar sus tareas académicas y de planeación de la educación sobre bases firmes.

- Institucionalizar el seguimiento de egresados en tanto herramientas cognitivas que permiten sustentar decisiones académicas para mejorar el proceso de formación de los futuros profesionales de MANI y corregir desviaciones.
- Crear bancos de información sobre los egresados de MANI y actualizarlos en forma constante, lo que constituye una necesidad de primera magnitud para la realización de cualquier seguimiento de egresados del PPCA.
- Realizar en forma periódica seguimiento de egresados. Se recomienda la realización de estudios integrales sobre el desempeño profesional de los egresados de MANI del PPCA en forma periódica (cada cuatro años). Este lapso permite identificar variantes en el mercado laboral y cambios en las tendencias de aceptación de los egresados de las instituciones derivadas de las transformaciones económicas, políticas, sociales del entorno institucional. Lapsos menores resultarían muy onerosos y no serían útiles para detectar diferencias relevantes.
- Definir el momento adecuado para la realización del seguimiento de egresados, de acuerdo con los siguientes tipos de estudios:
 - Estadísticas de primeras entradas al mercado laboral.
 - Estudios sobre el desempeño de egresados.
 - Estudios de seguimiento de egresados.
- Utilizar técnicas modernas para recoger la información en el seguimiento de egresados de MANI. Con el objeto de generar la posibilidad de estudios comparativos intra e interinstitucionales, se recomienda el levantamiento de la información en hojas sensibles a lector óptico.
- Consolidar la infraestructura requerida para la realización de seguimiento de egresados de MANI a fin de garantizar su viabilidad.
- Apoyar el seguimiento de egresados de MANI en una metodología rigurosa que contemple todos los aspectos relacionados con el diseño muestral

(cohortes, año de egreso, estratificación, mecanismo de sustitución de egresados de la muestra no localizados).

- Conservar el esquema básico del seguimiento de egresados como elemento de referencia para estudios longitudinales y transversales en el nivel institucional y nacional.
- Realizar análisis comparativos entre los resultados de diferentes estudios de egresados.
- Manejar en forma confidencial la información generada por estudios comparativos.
- Realizar seguimiento de egresados cuando se requiera comprobar los resultados de los procesos de modificación de planes de estudio.
- Generar estrategias para el análisis de la información obtenida por el seguimiento de egresados.
- No diferir el desarrollo del seguimiento de egresados tratando de recuperar la información de todos los profesionales formados a lo largo de la historia del posgrado.
- Iniciar el seguimiento de egresados de MANI en cuanto se tenga actualizado el directorio correspondiente para evitar el desperdicio de esfuerzos y recursos.
- La formación académica de los egresados de MANI y de todas las maestrías y doctorado es un factor decisivo en la evaluación y seguimiento del PPCA, y no se debe de olvidar al área de especialización que también cuenta con egresados.

En la Gaceta UNAM del día 27 de julio de 2009, en la página 24, la UNAM y el Instituto de Ciencia y Tecnología del Distrito Federal firmaron un convenio de colaboración para impulsar el Programa de Estancias de Jóvenes en Empresas del Distrito Federal. El acuerdo establece que la UNAM trabajará en forma conjunta con las áreas de vinculación de sus facultades, institutos, escuelas y centros para sustentar la intervención de sus egresados de los posgrados en el programa.

Con este tipo de Programas se abre una valiosa oportunidad para que maestros y doctores en ciencias realicen proyectos de innovación en pequeñas y medianas empresas, aquí todos ganan: el egresado de un programa de posgrado al ofrecer su capacidad de investigación y gestión de proyectos tecnológicos a una empresa y este último al contar con un joven talentoso para ejecutar el proyecto de investigación. El PPCA debería de dar seguimiento a este tipo de programas y buscar que sus egresados participen en este proyecto ambicioso, una opción más para obtener el grado de maestro o doctor correspondiente a través de una investigación de campo, eso sería un avance sustancial para el posgrado, que sus alumnos estén vinculados con el sector empresarial que tanta falta hace.

Para llevar a cabo un seguimiento de egresados se requiere de un gran equipo de personas así como recursos materiales que apoyen a la integración de expedientes con datos de cada una de las generaciones por periodo de ingreso por lo menos con cuatro años de egreso, expediente personal, integrando con esto

una base de datos, a simple vista parecería algo sencillo pero no lo es, requiere para su realización recopilar y en algunos casos rastrear documentos que permitan ir alimentando una base de datos minuciosa y exacta. Pero sobre todo volver a contactar a los egresados, que en muchos de los casos sólo se cuenta con el nombre y un número de cuenta, información que no dice nada, sin embargo existen medios estratégicos, como correos electrónicos, comunicación telefónica, visitas domiciliarias, invitaciones a desayunos, comidas de generaciones etc., que se ponen en práctica para lograr así contar con un directorio actualizado que al ser analizado y cuantificado en estadísticas nos darán datos importantísimos, que le permitirán al PPCA tomar decisiones para mejorar, actualizar y sobre todo lograr que haya coherencia entre lo que se oferta como institución y lo que se demanda en el mercado laboral.

El seguimiento debe considerarse como una actividad permanente y sistemática, pues con la información obtenida y debidamente analizada e interpretada, se facilita la elaboración de diagnósticos tan necesarios en la toma de decisiones en el PPCA.

Es necesario señalar que en la investigación desarrollada, los problemas que se presentaron como limitantes para la realización del seguimiento de egresados, pueden resumirse de la siguiente manera:

- Definir los factores a considerar para el seguimiento de egresados.
- Integrar la información de todos los egresados de manera fácilmente manipulable, es decir, como una base de datos electrónica.
- Mantener actualizada la base de datos.
- Concertar citas o localizar al egresado.
- Obtener información de los egresados.

Enfatizo la necesidad en que el PPCA debe realizar estudios de seguimiento de egresados de cada plan de estudios para conocer y medir el impacto de desempeño profesional en el ámbito laboral ya sea en el sector productivo, social, académico o de servicios.

El procedimiento elegido en este caso para llevar a cabo el seguimiento de egresados, es susceptible de mejora¹, ya que fue seleccionado de acuerdo con la situación en la que se encontraba la institución y considerando que en esos momentos no existían o eran desconocidas las políticas del PPCA para el control de estos procesos, por lo que es recomendable que el PPCA, establezca los lineamientos y políticas institucionales para el seguimiento de egresados no solamente con la finalidad de evaluar sino también de controlar los resultados obtenidos de los programas académicos que se ofrecen, por tanto, a continuación, concreto mi propuesta en este sentido.

¹ En mi opinión, el seguimiento de egresados debe de establecer parámetros de evaluación desde que el alumno ingresa en el posgrado a fin de valorar también los cambios (por ejemplo en actitudes y valores) que puedan haberse generado después de haber cursado el programa de estudios.

El Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración y enfocándose al objeto de estudio que es la Maestría en Administración (*Negocios Internacionales*) deberá:

- Definir claramente los objetivos del seguimiento de egresados y darlos a conocer a las autoridades correspondientes.
- Establecer políticas del posgrado de integración y control de información desde que los alumnos ingresan a MANI hasta que egresan.
- Definir claramente los criterios de control y evaluación para el seguimiento de egresados.
- Diseñar sistemas de información acordes con los objetivos, políticas y criterios establecidos para el seguimiento de egresados.

Fuentes de información

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, *“Esquema básico para estudios de egresados. Propuesta”*, Colección de la Biblioteca de la Educación Superior, México, ANUIES (1ª ed.), 1998, 182 pp.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, *Anuario Estadístico 1997, Población Escolar de Posgrado*, México, ANUIES (1ª ed.), 1997, 120 pp.

ALVARADO Rodríguez, María Eugenia, *El seguimiento de egresados de estudios profesionales. Una aproximación teórica-metodológica*, México, 1983, 89 pp.

ÁLVAREZ Medina, María de Lourdes, Tesis de maestría: *Seguimiento a egresados y evaluación de la Maestría en Administración de las Organizaciones*, México, FCA-UNAM, 1993, 152 pp.

AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto, *ABC del Desarrollo Organizacional*, México, Trillas (1ª ed.), 1996, 110 pp.

BARROSO Paredes, María, Tesis de maestría: *Seguimiento de egresados de la Maestría en Administración de la atención médica y de hospitales*, México, FCA-UNAM, 1989, 80 pp.

BARTLETT, Alton y KAYSER Thomas A., *Cambio en la Conducta Organizacional*, México, Trillas (2ª reimp.), 1995, 520 pp.

BECERRIL Sánchez, María Elena Betel, Tesis de maestría: *Seguimiento a egresados y evaluación de la Maestría en Contaduría de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM*, México, FCA-UNAM, 1996, 162 pp.

CANTÚ Delgado, Humberto, *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, McGraw-Hill (2ª ed.), 2001, 382 pp.

CARRANZA Palacios, Antonio, *Administración: Un enfoque integral*, México, Limusa (1ª ed.), 1986, 140 pp.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, McGraw-Hill (3ª ed.), 1998, 686 pp.

CORONA Funes, Rafael, *Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, SICCO (2ª reimp.), 2001, 166 pp.

DURÁN Amavizca, Norma Delia, Tesis de licenciatura: *El seguimiento de egresados como instrumento de evaluación y planeación institucional: el caso del colegio de bachilleres*, México, 1984, 86 pp.

DRUCKER, Peter, *Dirección por excepción*, México, CECSA (1ª ed.), 1985, 302 pp.

ESTRADA Ocampo, Humberto, *Historia de los cursos de Posgrado en la UNAM*, México, Dirección General de Publicaciones (1ª ed.), 1983, 649 pp.

GERRY, Johnson y SCHOLLES Kevan, *Dirección Estratégica*, Madrid, Prentice-Hall (5ª ed.), 2001, 540 pp.

GIMÉNEZ, Manuel Carlos y colabs., *Gestión y Costos; Beneficio creciente-Mejora Continua*, México, Ediciones Macchi (1ª ed.), 2001, 602 pp.

GLUECK, William F. y JAUCH Lawrence R., *Business Policy and strategic management*, New York: McGraw-Hill, Book Company (4ª ed.), 1984, 356 pp.

GONZÁLEZ Cornejo, Aurelio, *Desarrollo Organizacional. La alternativa para el siglo XXI*, México, PAC (1ª ed.), 2000, 420 pp.

GUÍZAR Montúfar, Rafael, *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*, México, McGraw-Hill Iberoamericana (3ª ed.), 2008, 544 pp.

HAMPTON David, *Administración*, México, McGraw-Hill (3ª ed.), 1997, 792 pp.

HELLRIEGEL, Don y SLOCUM John W. jr., *Administración*, International Thompson Editores, 7ª edición, México, 1998, 864 pp.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, FERNÁNDEZ Collado, Carlos y BAPTISTA Lucio, Pilar, *Metodología de la investigación*, México, McGraw-Hill, (4ª ed.), 2006, 850 pp.

HOFER, Charles y SHENDEL Dan, *Planeación Estratégica. Conceptos básicos*, México, Norma (1ª ed.), 1985, 611 pp.

KEITH, Davis y NEWSTROM John W., *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*, México, McGraw-Hill (1ª ed.), 1991, p. 734.

KOONTZ, Harold, *Administración; una perspectiva global*, México, McGraw-Hill (10ª ed.), 1994, 746 pp.

KOONTZ, Harold, *Estrategia, Planificación y Control*, México, McGraw-Hill (3ª ed.), 1988, 636 pp.

MANOATL Escobar, Lorenza, Tesis de licenciatura: *El seguimiento de egresados como una alternativa en la planeación educativa del nivel superior*, México, 1987, 251 pp.

MARTÍNEZ Chávez, Víctor Manuel, *Diagnostico administrativo: procedimientos, procesos, reingeniería y benchmarking*, México, Trillas (1ª ed.), 2002, 368 pp.

MARTÍNEZ Villegas, Fabián, *Planeación Estratégica Creativa*, México, PAC (2ª ed.), 2002, 312 pp.

MERCADO, H. Salvador., *Administración Aplicada, Teoría y Práctica*, México, Limusa (4ª reimp.), 1994, 354 pp.

OHMAE, Kenichi, *The Mind of the Strategist, the Art of Japanese Business*, New York, McGraw-Hill, Book Company (1ª ed.), 1982, p. 202.

Plan de Estudios de Desarrollo del Posgrado de la UNAM 2002 – 2007, México, UNAM (2ª ed.), 2004, 120 pp.

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, *Fundamentos del Programa*, Volumen I, México, FCA-UNAM, 1999, 128 pp.

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, *Fundamentos del Programa*, Volumen II, México, FCA-UNAM, 1999, 384 pp.

QUINN, James Brian, *The strategic process concepts, context cases*, New Jersey, Prentice Hall (3ª ed.), 1996, 622 pp.

RIVERA Gómez, Elvira, Tesis: “*La conferencia de búsqueda, una herramienta útil para planeación en las organizaciones*”, Maestría en Administración (*Organizaciones*), UNAM, Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, 2003.

ROTHSCHILD, William E., *Putting it all Together, a guide to Strategic Thinking*, New York, American Management Associations (1ª ed.), 1976, 386 pp.

ROJAS Argüelles, Graciela y cols, *El posgrado en la década de los ochenta: Graduados, planes de estudio, población*, México, UNAM, Coordinación General de Estudios de Posgrado, 1992, 98 pp.

RUIZ Morales, Javier, Tesis: *estudios para las aplicaciones a la construcción a través de internet (e-business)*, México, Cámara de la Industria de la Construcción, 2003, p. 109.

SÁNCHEZ Lima, Ángel, *Planeación Estratégica de la Capacitación*, México, Trillas (1ª ed.), 2001, 79 pp.

SMITH, Theodore A., *Dynamic Business Strategy, The Art of Planning for Success*, New York, McGraw-Hill Book Company (1ª ed.), 1979, 228 pp.

TERRY George, Roberto y STEPHEN G. Franklin, *Principios de administración*, México, CECSA (4ª reimp.), 1987, 748 pp.

TREGOE, B. Benjamín y ZIMMERMAN, J. W. *Estrategia de Alta Gerencia*, México, Nueva Editorial Interamericana (1ª ed.), 1983, 110 pp.

TRAVEL, Charles H., *The Third Industrial Age. Strategy for Business Survival*, Illinois, Dow Jones-Irwin, Inc. Homewood (2ª ed.), 1975, 242 pp.

UYTERHOEVE Hugo E. R., ACKERMAN Robert W. y ROSENBLUM, John W., *Strategy and Organization*, Richard D. Irwin, Inc. Homewood III, Diana (3ª ed.), 1997, 1032 pp.

VARGAS Menchaca, Olga Estela, Tesis de licenciatura: *Propuesta metodológica para la instrumentación de una programa de seguimiento permanente de egresados en la FCPyS de la UNAM*, México, 1995, 124 pp.

WALTER Jenny, DEREK, Allen y autores, *Manual de administración de la calidad: como escribir y desarrollar un manual para los sistemas de administración de la calidad*, México, Panorama (2ª ed.), 2001, 241 pp.

WALTON, Mary, *Método de Deming en la práctica*, México, Norma (1ª ed.), 1992, 260 pp.

ZORRILLA Arena, Santiago y TORRES Xammar Miguel, *Guía para elaborar la tesis*, México, McGraw-Hill (2ª ed.), 1992, 112 pp.

Hemerografía

ÁLVAREZ, F. y González, J. (1993), *Conformación de una unidad de evaluación y planeación*, Omnia, año 9, número especial, México:17-24.

MARTÍNEZ, S.G. (1993), *El seguimiento de egresados*, Omnia, año 9, Número especial México-183-189.

Seguimiento de egresados: obstáculos y beneficios, Revista de la Coordinación General de Estudios de Posgrado, Omnia, Año 11, Número 33, octubre de 1995, X Congreso Nacional de Posgrado, 128 pp.

Tan Lejos, tan cerca, *A 450 años de la Real Universidad de México*, Museo Universitario de Ciencias y Artes, Ciudad Universitaria, UNAM, 25 septiembre a 14 de diciembre de 2001.

GACETA UNAM, 6 de febrero de 2007.

GACETA UNAM el 3 de octubre de 1985.

Fernández, V. S., Revista UPIICSA, vol. 1, núm. 1, mayo-agosto de 1993, 48 pp.

Sitio de internet

<http://www.cicese.mx/egresados>, fecha de consulta 30 de enero 2009.

<http://exalumnos.cide.edu/index.php>, fecha de consulta 3 de febrero de 2009.

<http://www.pve.unam.mx>, Universidad Nacional Autónoma de México, fecha de consulta 29 de agosto de 2009.

http://www.unam.mx/acercaunam/unam_tiempo/unam/antecedentes.html, fecha de consulta: 24 de marzo de 2009.

<http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/efemerides/septiembre2001/conme21a.htm>, fecha de consulta: 25 de marzo de 2009.

<http://www.posgrado.unam.mx>, fecha de consulta: 20 de marzo de 2009.

<http://www.unam.mx>, fecha de consulta: 15 de julio de 2009.

<http://digeset.ucol.mx/egresados/licf.htm>, fecha de consulta: 25 de febrero de 2009.

<http://www.dgeti.sep.gob.mx/site/lanzador.phtml?idcont=313>, fecha de consulta: 25 de febrero de 2009.

<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/010820192601.html>, fecha de consulta: 6 de marzo de 2009.

Anexos

Anexo 1. Reglamento General de Estudios de Posgrado

Anexo 2. Reglamento sobre la participación y colaboración de los egresados con la UNAM

Anexo 3. Programas de Posgrado de la UNAM

Anexo 4. Cuestionario

Título I
Capítulo Único
Disposiciones Generales

Artículo 1°. Son estudios de posgrado los que se realizan después de la licenciatura; tienen como finalidad la formación de profesionales y académicos del más alto nivel, y se imparten en las modalidades presencial, abierta, a distancia o mixta. Al término de los estudios de posgrado se otorgarán los grados de especialista, maestro o doctor.

Artículo 2°. Los estudios de posgrado estarán organizados en forma de programas de carácter disciplinario o interdisciplinario, ofrecidos conjuntamente por entidades académicas conforme a las disposiciones contenidas en este Reglamento y en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado, que elabore y apruebe el Consejo de Estudios de Posgrado previa opinión de los consejos académicos de área.

Las facultades, escuelas, institutos, centros, programas universitarios y dependencias, así como las instituciones externas con las cuales se establezcan convenios al respecto, serán corresponsales de los programas de posgrado en los que participen, y para efectos de este Reglamento se denominarán entidades académicas.

La UNAM podrá participar con otras instituciones de reconocido prestigio en la organización de programas de posgrado compartidos, atendiendo a los espacios comunes de educación de posgrado en los cuales participe la institución, garantizando la calidad de los programas de estudios que se instrumenten.

Artículo 3°. Los programas de posgrado se identificarán con un nombre, sus planes de estudio y normas operativas.

En cada programa de maestría y doctorado deberán participar al menos una facultad o escuela y un instituto o centro de la UNAM. Los programas de especialización se regirán por lo dispuesto en el Capítulo I del Título II y las demás disposiciones que apliquen, contenidas en este Reglamento.

En cada programa de posgrado las entidades académicas participantes constituirán un comité académico, el cual será responsable de la conducción y el funcionamiento académico del programa.

Bajo la conducción del comité académico, los programas funcionarán de manera colegiada, mediante la articulación de las entidades académicas, el sistema de tutoría, y 2 una estructura y funcionamiento flexibles, que permitan la apertura de nuevos campos de conocimiento, de acuerdo con las disposiciones de este Reglamento.

Los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado que elabore y apruebe el Consejo de Estudios de Posgrado, determinarán las directrices generales que deberán contener los planes de estudio y las normas operativas de los programas de posgrado.

Artículo 4°. Para que las entidades académicas participen y permanezcan en un programa de posgrado, deberán tener al menos el número mínimo de académicos de carrera acreditados como tutores que establezcan las normas operativas del programa. La articulación de las entidades académicas se formalizará a través de bases de colaboración en las cuales se deberá especificar la infraestructura, los servicios, los recursos humanos y el presupuesto que pondrá a disposición del programa cada una de ellas. Las bases de colaboración tomarán en cuenta los lineamientos que establezca el Consejo de Estudios de Posgrado.

Artículo 5°. La incorporación o desincorporación de entidades académicas a programas de posgrado deberá contar con la aprobación del comité académico correspondiente, la opinión

favorable del Consejo de Estudios de Posgrado y la aprobación de los consejos académicos de área.

Artículo 6°. La propuesta de creación de un programa, o un plan de estudios dentro de un programa ya existente, deberá ser presentada por los consejos técnicos de las entidades académicas participantes al Consejo de Estudios de Posgrado, el cual enviará su opinión a los consejos académicos de área correspondientes para que revisen la propuesta y emitan su opinión, estos a su vez la turnarán al Consejo Universitario para su aprobación.

La propuesta de modificación de un plan de estudios deberá ser presentada por el comité académico al Consejo de Estudios de Posgrado, que enviará su opinión a los consejos académicos de área correspondientes para determinar si son modificaciones menores que puede aprobar el comité académico, o bien si se trata de modificaciones mayores que requieran de la aprobación de los consejos técnicos de las entidades académicas participantes.

En los casos de creación o modificación de un programa o plan de estudios en la modalidad abierta o a distancia, el Consejo de Estudios de Posgrado solicitará opinión técnica a la Comisión Académica del Sistema de Universidad Abierta o al Consejo Asesor de la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia, según corresponda, para turnar la propuesta a las instancias correspondientes.

Artículo 7°. Para ingresar a un programa de posgrado los aspirantes deberán: a) Cubrir los requisitos previstos en el plan de estudios, y b) Recibir la carta de aceptación otorgada por el comité académico del programa 3 respectivo.

Artículo 8°. Las actividades académicas previstas en los planes de estudio de especialización y maestría tendrán un valor en créditos, expresado en números enteros, que se computará de la siguiente forma:

- a. En las actividades teóricas, experimentales o prácticas de investigación que requieren estudio o trabajo adicional, ocho horas corresponden a un crédito, y
- b. En las actividades académicas que se realicen bajo supervisión autorizada, el valor en créditos se computará globalmente en el propio plan de estudios, según su intensidad y duración.

La tesis, el examen general de conocimientos o cualquier otra modalidad de obtención del grado, no tendrán valor en créditos.

Las actividades académicas de los planes de estudio de doctorado no tendrán valor en créditos.

Artículo 9°. La Coordinación de Estudios de Posgrado expedirá un certificado complementario al grado de especialista, maestro o doctor, mismo que proporcionará una descripción de la naturaleza, nivel, contexto, contenido y estatus de los estudios concluidos por el alumno, facilitando el reconocimiento académico y profesional.

Las características y el procedimiento de entrega del certificado complementario se establecerán en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado.

Artículo 10. Si el alumno se inscribe dos veces en una misma actividad académica sin acreditarla, causará baja del plan de estudios en que se encuentre inscrito. En ningún caso se concederán exámenes extraordinarios.

El alumno que se vea afectado por esta disposición podrá solicitar al comité académico la reconsideración de su baja en los términos y plazos que señalen los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado.

Artículo 11. Los alumnos tienen derecho a:

- a. Suspender sus estudios hasta por un plazo máximo de dos semestres sin afectar su situación académica. La solicitud de suspensión deberá presentarse con anterioridad al inicio del semestre lectivo o a más tardar al término del primer mes del semestre. En casos debidamente justificados, el comité académico podrá autorizar la suspensión cuando la solicitud sea presentada fuera de los tiempos señalados, o bien podrá otorgar la suspensión por un plazo mayor. Se atenderán particularmente las especificidades de género, en especial los casos de embarazo de las alumnas;
- b. Solicitar su reincorporación al plan de estudios cuando suspendan los estudios sin autorización; el comité académico determinará la procedencia y los términos de la reincorporación. En este caso el tiempo total de inscripción efectiva no podrá exceder los límites establecidos en el plan de estudios;
- c. Solicitar autorización para realizar los exámenes o evaluaciones finales cuando por causas debidamente justificadas no hayan cumplido con este requisito. El comité académico estudiará el caso, y podrá establecer mecanismos alternos de evaluación, y
- d. Plantear por escrito al coordinador o comité académico solicitudes de aclaración respecto a decisiones académicas que les afecten y recibir la respuesta por el mismo medio en un plazo máximo de treinta días hábiles.

Artículo 12. La selección de profesores para la impartición de cursos de posgrado estará a cargo de los comités académicos. En su caso, la contratación estará a cargo de las entidades académicas participantes, de acuerdo con lo establecido en la Legislación Universitaria.

Título II De las Características y Organización de los Estudios de Posgrado

Capítulo I De los Estudios de Especialización

Artículo 13. Los estudios de especialización tienen como objetivo profundizar y ampliar los conocimientos y destrezas que requiere el ejercicio profesional en un área específica.

Artículo 14. Los programas de especialización podrán impartirse por una sola o más entidades académicas. En el caso de que participe una sola entidad la constitución del comité académico será opcional y sus atribuciones quedarán definidas en las normas operativas correspondientes. Cuando un programa no considere la integración de un comité académico, el respectivo Consejo Técnico, en el caso de las facultades y escuelas, y el Consejo Interno, en el caso de institutos y centros, asumirá las atribuciones y responsabilidades del comité académico previstas en este Reglamento.

En el caso de programas de especialización cuya conducción sea responsabilidad de un programa universitario o de una dependencia, el Consejo de Estudios de Posgrado definirá al cuerpo académico encargado de su gestión, que igualmente asumirá las atribuciones y responsabilidades del comité académico previstas en este Reglamento.

Artículo 15. Los planes de estudio de especialización deberán tener cuando menos cuarenta y ocho créditos de actividades académicas.

El plan de estudios indicará la duración de la especialización y el tiempo en el cual los alumnos deberán obtener el grado, tomando en cuenta si estos son de tiempo completo o parcial, así como la modalidad de enseñanza.

Artículo 16. Las actividades académicas de los alumnos de la especialización contenidas en el plan de estudios comprenderán los cursos, seminarios, talleres o aquellas otras que proporcionen una sólida formación académica en el campo de profundización profesional.

Artículo 17. Los requisitos de ingreso, permanencia y obtención del grado en los estudios de especialización se sujetarán a lo previsto en cada plan de estudios, el cual también definirá el otorgamiento de prórrogas, la duración de las mismas y las condiciones bajo las cuales éstas podrán ser concedidas.

Artículo 18. Las normas operativas definirán la conformación del jurado para la presentación del examen de grado y especificarán la naturaleza del examen. El jurado será designado por el cuerpo académico encargado de la conducción del programa, de acuerdo con lo señalado en el Artículo 14 de este Reglamento. Los sinodales deberán contar al menos con el grado de especialista. En la integración del jurado se propiciará la participación de sinodales externos a la entidad.

Artículo 19. Para obtener el grado de especialista será necesario haber cubierto los créditos y demás requisitos previstos y elegir alguna de las opciones de graduación establecidas en el plan de estudios respectivo.

Capítulo II De los Estudios de Maestría

Artículo 20. Los estudios de maestría proporcionarán al alumno una formación amplia y sólida en un campo de conocimiento y tendrán alguno de los siguientes objetivos: iniciarlo en la investigación, formarlo para la docencia o desarrollar en él una alta capacidad para el ejercicio profesional.

Los planes de estudio de maestría deberán tener cuando menos setenta créditos de actividades académicas, e incluirán siempre actividades optativas.

Artículo 21. Las actividades académicas de los alumnos contenidas en el plan de estudios comprenderán los cursos, seminarios, talleres o aquellas otras que proporcionen una sólida formación académica en el campo de conocimiento respectivo.

Artículo 22. De conformidad con lo que establezcan los programas de posgrado, los alumnos podrán inscribirse a un plan de estudios de maestría para cursarlo en tiempo completo o tiempo parcial. Los alumnos deberán concluir sus estudios, incluyendo la graduación, en el plazo que el plan de estudios especifique, sin exceder de cuatro y seis semestres para alumnos de tiempo completo o parcial, respectivamente. El comité académico podrá otorgar un plazo adicional de dos semestres consecutivos para concluir los créditos y obtener el grado.

Si los alumnos no obtienen el grado en los plazos establecidos en el párrafo anterior, el comité académico decidirá si procede la baja definitiva del plan de estudios. En casos excepcionales, el comité académico podrá autorizar una prórroga con el único fin de que los alumnos obtengan el grado.

Artículo 23. Para permanecer inscrito en los estudios de maestría el alumno deberá realizar satisfactoriamente, en los plazos señalados, las actividades académicas del plan de estudios, así como las que le sean asignadas por su tutor o tutores principales o, en su caso, por su comité tutor, de acuerdo con lo señalado en el Capítulo V de este Título, y contar con la evaluación semestral favorable de su tutor o tutores principales o de su comité tutor.

El comité académico determinará las condiciones bajo las cuales un alumno puede continuar en la maestría cuando reciba una evaluación semestral desfavorable de su tutor o tutores principales o, en su caso, de su comité tutor. Si el alumno obtiene una segunda evaluación semestral desfavorable causará baja en el plan de estudios.

El alumno que se vea afectado por esta disposición podrá solicitar al comité académico la reconsideración de la misma en los términos y plazos que señalen los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado.

Artículo 24. Para obtener el grado de maestro será necesario haber cubierto los créditos correspondientes y demás requisitos previstos en el plan de estudios respectivo.

Además de la graduación mediante tesis o examen general de conocimientos, el plan de estudios podrá incorporar otras opciones de graduación, de acuerdo con las necesidades específicas de cada programa de maestría, previa opinión favorable del Consejo de Estudios de Posgrado y la aprobación del consejo académico de área correspondiente.

Artículo 25. En el caso de la graduación de maestría con tesis, el jurado será designado por el comité académico según el procedimiento establecido en las normas operativas del programa, y se integrará con cinco sinodales. Los criterios para designar al jurado deberán ajustarse a lo señalado en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado. En la integración del jurado se propiciará la participación de sinodales de más de una entidad académica. Los sinodales deberán cumplir con los requisitos establecidos para ser tutor del programa.

La tesis debe ser presentada a los miembros del jurado con el aval del tutor principal y, en su caso, del comité tutor.

En un plazo máximo de treinta días hábiles, contados a partir del momento en que el sinodal designado oficialmente reciba la tesis, éste deberá dar su voto fundamentado por escrito, el cual será comunicado al comité académico. Si alguno de los sinodales no emite su voto en este periodo, el propio comité académico podrá sustituirlo.

Será requisito para presentar el examen de grado que al menos cuatro de los cinco votos emitidos sean favorables.

El alumno podrá solicitar al comité académico la revisión de la argumentación del voto o votos no favorables, de acuerdo con el procedimiento establecido en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado. El comité académico podrá ratificar el dictamen no favorable o solicitar una nueva opinión de otro tutor acreditado en el programa. En el examen de grado deberán participar al menos tres sinodales.

Capítulo III De los Estudios de Doctorado

Artículo 26. Los estudios de doctorado tienen como objetivo proporcionar al alumno una formación sólida para desarrollar investigación que produzca conocimiento original, y ofrecerán una rigurosa preparación para el ejercicio académico o profesional.

Artículo 27. Las actividades académicas serán convenidas semestralmente por el alumno y su tutor o tutores principales, serán avaladas por su comité tutor y comprenderán: la investigación original que conduzca a la tesis doctoral, los cursos, seminarios, talleres, actividades docentes y aquellas otras que proporcionen una sólida formación académica en los conocimientos generales de la disciplina y en los específicos del campo de interés del alumno.

Artículo 28. Los alumnos podrán inscribirse en un programa de doctorado para cursarlo en tiempo completo o tiempo parcial y deberán concluir sus estudios, incluyendo la graduación, en el plazo

que el plan de estudios especifique, sin exceder ocho y diez semestres, respectivamente. El comité académico podrá otorgar un plazo adicional de dos semestres consecutivos para concluir las actividades académicas y graduarse.

Si los alumnos no obtienen el grado en los plazos establecidos en el párrafo anterior, el comité académico decidirá si procede la baja del alumno en el plan de estudios. En casos excepcionales, el propio comité podrá autorizar una prórroga con el único fin de que los alumnos obtengan el grado.

Artículo 29. Para permanecer inscrito en los estudios de doctorado, deberá ser evaluado integralmente el desempeño académico de cada alumno por el comité tutor cada semestre.

El comité académico determinará las condiciones bajo las cuales un alumno puede continuar en el doctorado cuando reciba una evaluación semestral desfavorable. Si el alumno obtiene una segunda evaluación semestral desfavorable, causará baja en el plan de estudios.

El alumno que se vea afectado por esta disposición podrá solicitar la reconsideración de la misma al comité académico, en los términos y plazos que señalen los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado.

Artículo 30. Se considera que un alumno es candidato al grado de doctor cuando demuestre que cuenta con una sólida formación académica y capacidad para la investigación. El procedimiento y el plazo para obtener la candidatura deberán quedar definidos en las normas operativas.

Cuando la evaluación para la candidatura al grado resulte negativa, el comité académico podrá autorizar una segunda y última evaluación, la que deberá realizarse en un plazo no mayor a un año. En caso de una segunda evaluación negativa, el alumno será dado de baja del plan de estudios.

Artículo 31. En los exámenes de doctorado, el jurado será designado por el comité académico según el procedimiento establecido en las normas operativas del programa y se integrará con cinco sinodales. Los criterios para designar al jurado deberán ajustarse a lo señalado en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado. En la integración del jurado se propiciará la participación de sinodales de más de una entidad académica. Los sinodales deberán cumplir con los requisitos establecidos para ser tutor del programa.

La tesis debe ser presentada a los miembros del jurado con el aval del comité tutor. En un plazo máximo de cuarenta días hábiles, contados a partir del momento en que el sinodal designado oficialmente reciba la tesis, éste deberá dar su voto fundamentado por escrito, el cual será comunicado al comité académico. Si alguno de los sinodales no emite su voto en este periodo, el propio comité académico podrá sustituirlo.

Será requisito para presentar el examen de grado que al menos cuatro de los cinco votos emitidos sean favorables. El alumno podrá solicitar al comité académico la revisión de la argumentación del voto o votos no favorables, de acuerdo al procedimiento establecido en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado. El comité académico podrá ratificar el dictamen no favorable o solicitar una nueva opinión de otro tutor acreditado en el programa. En el examen de grado deberán participar al menos tres sinodales.

Artículo 32. Para obtener el grado de doctor se requerirá haber obtenido la candidatura al mismo y aprobar el examen de grado, en el cual se defenderá la tesis doctoral, que constituye la modalidad única para la obtención del grado.

Capítulo IV De las Orientaciones Interdisciplinarias de Posgrado

Artículo 33. Las Orientaciones Interdisciplinarias de Posgrado son campos de estudio que comprenden temas emergentes que no se circunscriben a una sola disciplina y que requieren de la participación de más de un programa de posgrado vigente. Tienen como objetivo abordar temas de manera integral con enfoques y perspectivas diversas, convergentes y complementarias. En las Orientaciones Interdisciplinarias de Posgrado podrán participar instituciones externas, tanto nacionales como de otros países, con las que la UNAM haya establecido convenios al respecto. En los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado se definirá la integración, funcionamiento y operación de las Orientaciones Interdisciplinarias de Posgrado.

Capítulo V Del Sistema de Tutoría

Artículo 34. Se entenderá por tutor o tutores principales al o los académicos responsables de la dirección de las actividades académicas del alumno y por comité tutor al cuerpo colegiado encargado de la supervisión del desarrollo del plan de trabajo del alumno, de conformidad con lo establecido en el presente Capítulo.

Cuando se justifique y requiera, los alumnos de especialización contarán con tutoría. Las funciones y requisitos académicos de los tutores deberán quedar definidos en las normas operativas correspondientes.

Artículo 35. A todos los alumnos inscritos en un programa de maestría, el comité académico les asignará al tutor o tutores principales y, si lo establecen las normas operativas, también un comité tutor, cuyas funciones quedarán definidas en éstas de acuerdo con lo señalado en este Reglamento, en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado y, en su caso, en los requerimientos específicos del programa.

A todos los alumnos inscritos en un programa de doctorado, el comité académico les asignará un comité tutor, conformado por al menos tres miembros, uno de los cuales fungirá como tutor principal.

Para la asignación del tutor o tutores principales el comité académico tomará en cuenta la opinión del alumno, y para la asignación del comité tutor tomará la del alumno y la del tutor o tutores principales.

Se procurará que los comités tutores se integren con miembros de más de una entidad académica participante y/o de alguna institución externa.

Artículo 36. Podrá ser tutor cualquier académico de la UNAM o de otra institución, o un profesional, acreditado por el comité académico, que reúna además los siguientes requisitos:

Para tutores de maestría:

- a. Contar al menos con el grado de maestría o con la dispensa de grado aprobada por el comité académico;
- b. Estar dedicado a actividades académicas o profesionales relacionadas con los campos de conocimiento de la maestría;
- c. Tener, a juicio del comité académico, una producción académica reciente, demostrada por obra publicada o profesional de alta calidad, y
- d. Los adicionales que, en su caso, establezca el plan de estudios

Para tutores de doctorado:

- a. Contar con el grado de doctor o con la dispensa de grado aprobada por el comité académico;
- b. Estar dedicado a actividades académicas o profesionales relacionadas con los campos de conocimiento de doctorado;
- c. Tener, a juicio del comité académico, una producción académica reciente, demostrada por obra publicada o profesional de alta calidad, y
- d. Los adicionales que, en su caso, establezca el plan de estudios.

Cuando el programa incluya maestría y doctorado, un tutor podrá ser acreditado exclusivamente para la maestría o el doctorado, y para ambos.

Los tutores acreditados en un programa deberán desarrollar y cumplir las funciones que señalen las normas operativas.

Cuando un tutor sea aprobado por un programa de posgrado, formará parte del padrón universitario de tutores y podrá participar en los programas que lo requieran, previa aprobación del comité académico correspondiente.

La Coordinación de Estudios de Posgrado integrará y mantendrá actualizado el padrón universitario de tutores.

Artículo 37. El tutor principal tendrá las siguientes funciones:

- a. Establecer, junto con el alumno, el plan individual de actividades académicas que éste seguirá, de acuerdo con el plan de estudios;
- b. Dirigir la tesis de grado;
- c. Supervisar el trabajo de preparación del examen general de conocimientos o de otra modalidad para la obtención del grado, y
- d. Otras que defina el Consejo de Estudios de Posgrado en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado o que estén contenidas en las normas operativas del programa de posgrado correspondiente.

Artículo 38. El comité tutor tendrá las siguientes funciones:

- a. Aprobar el plan de trabajo del alumno;
- b. Asesorar el trabajo del alumno;
- c. Evaluar semestralmente el avance del plan de trabajo del alumno;
- d. Proponer al comité académico el cambio de un alumno de maestría a doctorado, o viceversa, de acuerdo con las normas operativas;
- e. Determinar, en su caso, si el alumno de doctorado está preparado para optar por la candidatura al grado;
- f. Proponer la integración del jurado de examen de grado, y del examen de candidatura al grado de doctor, y
- g. Otras que defina el Consejo de Estudios de Posgrado en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado o que estén contenidas en las normas operativas del programa de posgrado correspondiente.

Cuando las normas operativas de un programa de maestría no consideren la asignación de un comité tutor, el tutor desempeñará, además de las señaladas en el Artículo 37, las funciones contenidas en este Artículo.

Capítulo VI De los Comités Académicos

Artículo 39. En cada programa de posgrado que incluya el nivel de maestría, doctorado o ambos se constituirá un comité académico, cuya integración deberá garantizar la igualdad en la participación de las entidades académicas. Estará integrado por:

- a. Los directores de las entidades académicas participantes, quienes podrán designar a un académico como su representante que de preferencia sea tutor de posgrado o posea estudios de posgrado;
- b. El coordinador del programa;
- c. Uno o más académicos de carrera de cada entidad académica participante, acreditados como tutores, electos por los tutores adscritos a la misma de acuerdo con lo señalado en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado;
- d. En su caso, uno o más académicos de carrera acreditados como tutores de cada campo de conocimiento del programa, electos por los tutores del mismo de acuerdo con lo señalado en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado;
- e. Un mínimo de dos alumnos, electos por los alumnos del programa de acuerdo con lo señalado en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado, y
- f. Cuando la integración del programa lo requiera se podrán elegir hasta seis representantes de los alumnos, tres de maestría y tres de doctorado.

Los requisitos para ser representantes de los académicos y de los alumnos ante el comité académico, así como la duración en el cargo, se establecerán en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado.

Cuando un programa de estudios de posgrado comprenda la maestría y el doctorado, se constituirá un solo comité académico.

Los comités académicos podrán conformar subcomités por área de conocimiento para el funcionamiento interno de los comités.

Artículo 40. El comité académico tendrá las siguientes atribuciones y responsabilidades generales:

- a. Proponer conjuntamente con otros comités académicos la constitución de una Orientación Interdisciplinaria de Posgrado al Consejo de Estudios de Posgrado para la evaluación de dicha orientación, y en su caso, la aprobación;
- b. Solicitar la opinión del Consejo de Estudios de Posgrado y, en su caso, del Consejo Asesor de la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia o de la Comisión Académica del Sistema de Universidad Abierta, respecto de las modificaciones al o los planes de estudio de educación abierta y a distancia, para ser turnados a los consejos académicos de área correspondientes;
- c. Proponer al Consejo de Estudios de Posgrado la incorporación o desincorporación de una entidad académica, un programa universitario o dependencia de la UNAM en un programa de posgrado;
- d. Organizar la evaluación integral del programa, al menos cada cinco años, e informar de los resultados al Consejo de Estudios de Posgrado;
- e. Aprobar la actualización de los contenidos temáticos de las actividades académicas;
- f. Elaborar, modificar y aprobar las normas operativas del programa, previa opinión del Consejo de Estudios de Posgrado, así como vigilar su cumplimiento;
- g. Establecer las bases de colaboración entre las entidades académicas, la Coordinación de Estudios de Posgrado y el programa de posgrado respectivo;
- h. Promover acciones de vinculación y cooperación académica con otras instituciones;
- i. Informar al Consejo de Estudios de Posgrado la formalización de convenios de colaboración con otras instituciones;
- j. Promover solicitudes de apoyo para el programa;

- k. Establecer los subcomités que considere adecuados para el buen funcionamiento del programa;
- l. En casos excepcionales y debidamente fundamentados, aprobar, de acuerdo con lo que establezcan los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado, la dispensa de grado a probables tutores, profesores o sinodales de examen de grado, y
- m. Las demás que establece este Reglamento, la Legislación Universitaria y aquellas de carácter académico no previstas en estas disposiciones.

Artículo 41. La convocatoria, supervisión y calificación de las elecciones de los representantes de los académicos y de los alumnos en los comités académicos, será atribución de una comisión *ad hoc* nombrada por los consejos técnicos de las entidades académicas participantes. Esta comisión estará integrada al menos por un representante de cada entidad académica participante, y en ella no podrán participar miembros en funciones del comité académico. La elección de los representantes será mediante votación universal, directa y secreta, por vía presencial o electrónica.

El comité académico solicitará al consejo técnico respectivo, la sustitución del representante de los tutores o de los alumnos que no cumpla con las responsabilidades que fijen las normas operativas, a través del procedimiento correspondiente.

Artículo 42. El coordinador de programas de maestría y doctorado será designado o removido por el Rector, a propuesta de los directores de las entidades académicas participantes, quienes auscultarán la opinión del comité académico y del cuerpo de tutores, durará en su cargo tres años y podrá ser designado sólo para un periodo adicional.

En los programas de especialización en los que participe una sola entidad académica, el coordinador del programa será designado o removido por el director de aquella, después de auscultar la opinión del comité académico, en su caso, y del cuerpo de profesores y tutores. En el caso de programas de especialización en los que participe más de una entidad académica, el coordinador del programa será designado por acuerdo de los directores de las entidades académicas participantes.

En ausencia del coordinador por un periodo mayor de dos meses se procederá a designar uno nuevo, en los términos señalados en este Reglamento. El tutor del comité académico con mayor antigüedad en la UNAM asumirá interinamente las funciones de coordinador en tanto se designa al nuevo.

Artículo 43. El coordinador organizará la vida académica del programa, dará seguimiento a las decisiones del comité académico y tendrá además las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a. Convocar y presidir las reuniones del comité académico; en su ausencia, las sesiones serán presididas por el tutor del comité académico de mayor antigüedad en la UNAM;
- b. Elaborar el plan anual de trabajo del programa, desarrollarlo una vez aprobado por el comité académico y presentarle a éste un informe anual, el cual deberá ser difundido entre los académicos del programa;
- c. Proponer semestralmente al comité académico los profesores del programa;
- d. Coordinar las actividades académicas y organizar los cursos del programa;
- e. Coordinar el proceso de evaluación integral del programa;
- f. Representar al comité académico del programa de posgrado, en la formalización de los convenios y bases de colaboración, en los que pueden participar entidades académicas;
- g. Atender los asuntos no previstos en este Reglamento, que afecten el funcionamiento del programa y, en su momento, someterlos a la consideración del comité académico;
- h. Vigilar el cumplimiento de la legislación aplicable, los acuerdos emanados de las autoridades universitarias, del comité académico, y de las disposiciones que norman la estructura y funciones de la UNAM, y

- i. Otras que defina el Consejo de Estudios de Posgrado en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado o que estén contenidas en las normas operativas del programa de posgrado correspondiente.

Artículo 44. Los requisitos para ser coordinador de un programa de posgrado son:

- a. Poseer al menos el grado máximo que otorgue el programa de posgrado; en casos justificados este requisito podrá ser dispensado;
- b. Estar acreditado como tutor del programa de posgrado;
- c. Ser académico titular de tiempo completo de la UNAM, y
- d. No haber cometido faltas graves contra la disciplina universitaria, que hubiesen sido sancionadas.

Título III

De las Atribuciones de los Consejos Técnicos, de los Directores de las Entidades Académicas, de los Consejos Académicos de Área, del Consejo Asesor de la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia y de la Comisión Académica del Sistema de Universidad Abierta

Capítulo I

De los Consejos Técnicos de las Entidades Académicas

Artículo 45. Los consejos técnicos de las facultades y escuelas, así como los de la Investigación Científica y de Humanidades tendrán, con relación a los estudios de posgrado, las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a. Aprobar la propuesta de creación de un programa de posgrado;
- b. Aprobar la propuesta de modificaciones mayores a un programa de posgrado vigente, o de un plan de estudios comprendido en dicho programa, que formule el comité académico correspondiente, conforme a lo previsto en este Reglamento;
- c. Solicitar al consejo académico de área correspondiente la incorporación o desincorporación de su entidad en un programa de posgrado;
- d. Aprobar, en su caso, la contratación de profesores de asignatura;
- e. Establecer lineamientos para la constitución de los Consejos Internos Asesores de Estudios de Posgrado de las entidades participantes, y
- f. Definir las políticas académicas generales propias de la entidad académica o del subsistema correspondiente, relativas al posgrado.

Capítulo II

De los Directores de las Entidades Académicas

Artículo 46. Los directores de las entidades académicas participantes tendrán, con relación a los estudios de posgrado, las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a. Formar parte de los comités académicos de los programas de posgrado en que participa la entidad o nombrar a un académico que lo represente, que preferentemente sea tutor de posgrado o posea estudios de posgrado;
- b. Nombrar un responsable de estudios de posgrado de su entidad, de entre los tutores de los programas en que participa la entidad correspondiente, o un académico que cumpla con los requisitos para ser tutor de dichos programas;
- c. Nombrar a los coordinadores de los programas de especialización;
- d. En el caso de programas de posgrado de maestría y doctorado, proponer al Rector nombres de académicos para que designe al coordinador de los mismos, y

- e. Supervisar la correcta aplicación de los recursos con los cuales la entidad apoya a los programas de posgrado.

Capítulo III De los Consejos Académicos de Área

Artículo 47. Los consejos académicos de área tendrán, con relación a los estudios de posgrado, las siguientes atribuciones:

- a. Evaluar los estudios de posgrado del área y proponer medidas para su fortalecimiento;
- b. Revisar y, en su caso, aprobar en lo general, la creación, modificación, suspensión y cancelación de planes y programas de estudio de su área, previa opinión del Consejo de Estudios de Posgrado;
- c. Revisar y, en su caso, aprobar, conforme a lo previsto en este Reglamento, la incorporación o desincorporación de una entidad académica en un programa de posgrado, previa opinión del Consejo de Estudios de Posgrado;
- d. Enviar al consejo universitario las propuestas de creación de planes y programas de estudio de su área para su aprobación final, y
- e. Opinar sobre los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado que elabore el Consejo de Estudios de Posgrado.

Capítulo IV Del Consejo Asesor de la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Artículo 48. El Consejo Asesor de la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia brindará asesoría técnica a los consejos técnicos, comités académicos, Consejo de Estudios de Posgrado y consejos académicos de área que lo soliciten, en la elaboración de los objetivos, planes y programas, niveles y medios de aprendizaje. Esta asesoría técnica comprenderá aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje mediante el uso de materiales didácticos y las tecnologías de la información y la comunicación.

Capítulo V De la Comisión Académica del Sistema de Universidad Abierta

Artículo 49. La Comisión Académica del Sistema de Universidad Abierta de la UNAM brindará asesoría técnica a los consejos técnicos, comités académicos, Consejo de Estudios de Posgrado y consejos académicos de área que lo soliciten, en la elaboración de los objetivos, planes y programas, niveles y medios de aprendizaje de esta modalidad de estudios.

Título IV De la Coordinación y Gestión del Sistema de Estudios de Posgrado de la UNAM

Capítulo I Del Sistema de Estudios de Posgrado

Artículo 50. El Sistema de Estudios de Posgrado está conformado por los programas de posgrado, los comités académicos, las entidades académicas, el Consejo de Estudios de Posgrado, la Coordinación de Estudios de Posgrado, los consejos académicos de área y las instancias encargadas de la administración escolar.

Capítulo II Del Consejo de Estudios de Posgrado

Artículo 51. Se constituirá un Consejo de Estudios de Posgrado con objeto de establecer políticas generales, organizar y promover el Sistema de Estudios de Posgrado. Este Consejo estará integrado por:

- a. El Secretario de Desarrollo Institucional, quien lo preside;
- b. El Coordinador de Estudios de Posgrado, quien fungirá como secretario ejecutivo;
- c. Dos directores de facultades, electos de acuerdo con los mecanismos que el Colegio de Directores establezca;
- d. Los coordinadores de la Investigación Científica y de Humanidades;
- e. Un académico de programas de especialización electo por los académicos de estos programas, mediante votación libre, directa y secreta, por vía presencial o electrónica;
- f. Ocho tutores de programas de posgrado de maestría, doctorado o ambos, dos por cada área de conocimiento, electos por los tutores de los programas del área correspondiente, mediante votación libre, directa y secreta, por vía presencial o electrónica;
- g. Ocho alumnos de maestría, doctorado o ambos, dos por cada área del conocimiento, electos entre los alumnos inscritos en los programas de posgrado del área correspondiente, mediante votación libre, directa y secreta, por vía presencial o electrónica, y
- h. Un alumno de programas de especialización electo entre los alumnos inscritos en los programas de especialización, mediante votación libre, directa y secreta, por vía presencial o electrónica.

Los integrantes del Consejo participarán con voz y voto.

Los representantes electos durarán en este encargo dos años y no podrán ser reelectos de manera consecutiva.

Una vez constituido, el Consejo de Estudios de Posgrado podrá invitar a sus sesiones de manera permanente, temporal o puntual, a otras instancias que juzgue pertinentes, cuyos representantes participarán únicamente con voz.

El Consejo de Estudios de Posgrado procederá, a través del mecanismo que señale su Reglamento Interno, a la sustitución de los miembros que no puedan cumplir con la responsabilidad del cargo.

Artículo 52. El Consejo de Estudios de Posgrado tendrá las siguientes funciones:

Generales

- a. Formular y proponer ante las instancias competentes las políticas, los lineamientos generales y estrategias que fortalezcan la articulación y operación del Sistema de Estudios de Posgrado de la UNAM;
- b. Asesorar a las autoridades universitarias sobre iniciativas y programas relacionados con el posgrado;
- c. Aprobar y proponer ante las instancias correspondientes el Plan de Desarrollo del Sistema de Estudios Posgrado de la UNAM;
- d. Dar seguimiento al Plan de Desarrollo del Sistema de Estudios Posgrado de la UNAM;
- e. Constituir comisiones para el funcionamiento operativo del Consejo de Estudios de Posgrado, que considere la participación de los coordinadores de los programas de posgrado;

- f. Dirimir las controversias que surjan en la realización de las actividades académicas del programa entre el coordinador y el comité académico, los tutores, profesores y alumnos;
- g. Elaborar y aprobar los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado, previa opinión de los consejos académicos de área;
- h. Las demás contempladas en la Legislación Universitaria, en este Reglamento y las que le asigne el Rector;

Asesoría y evaluación

- i. Opinar acerca de propuestas de creación, modificación, suspensión o cancelación de planes y programas de estudio y programas únicos o compartidos y turnar la opinión a los consejos académicos de área;
- j. Evaluar y, en su caso, aprobar la creación, modificación, suspensión o cancelación, de Orientaciones Interdisciplinarias de Posgrado;
- k. Opinar sobre la incorporación o desincorporación de una entidad académica, y turnar la opinión a los consejos académicos de área correspondientes;

Vinculación

- l. Recomendar acciones que favorezcan la vinculación y la cooperación con instituciones académicas, públicas, sociales y privadas en el marco de los estudios de posgrado, y Administración
- m. Definir los criterios para la asignación de recursos y proponer a las instancias correspondientes el presupuesto del Sistema de Estudios de Posgrado de la UNAM.

Artículo 53. Los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado referidos en el inciso g) del artículo anterior incluirán los siguientes aspectos:

- a. Organización de los programas de posgrado;
- b. Las directrices generales de los planes de estudio y el contenido mínimo de las normas operativas de los programas de posgrado;
- c. El contenido mínimo de las bases de colaboración para propiciar la articulación de las entidades académicas que participen en el programa de posgrado;
- d. Mecanismos para la selección, admisión, permanencia y obtención del grado de los alumnos;
- e. Definición de las características del certificado complementario al grado de especialista, maestro o doctor;
- f. Integración, funcionamiento y operación de las orientaciones interdisciplinarias de posgrado;
- g. Los criterios y procedimientos para evaluar el desempeño de los programas de posgrado y las orientaciones interdisciplinarias de posgrado, con el propósito de proponer su modificación, suspensión o cancelación;
- h. Los requisitos para ser tutor y para ser designado miembro del comité tutor;
- i. Los requisitos para ser representantes de los académicos y de los alumnos ante el comité académico, así como la duración en el cargo y los mecanismos para su elección;
- j. Mecanismos que favorezcan la operación de procedimientos y trámites académico-administrativos descentralizados en las entidades académicas que participan en los programas de posgrado, en particular aquellas ubicadas en los campi foráneos, y
- k. Otros que acuerde el Consejo de Estudios de Posgrado.

Para la integración y modificación de los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado, el Consejo de Estudios de Posgrado auscultará a los comités académicos de los programas de posgrado.

Capítulo III De la Coordinación de Estudios de Posgrado

Artículo 54. La Coordinación de Estudios de Posgrado es la dependencia responsable de coordinar las actividades académicas y administrativas del Sistema de Estudios de Posgrado, de conformidad con lo establecido en la Legislación Universitaria y los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado establecidos por el Consejo de Estudios de Posgrado.

Artículo 55. La Coordinación de Estudios de Posgrado tendrá las siguientes atribuciones y responsabilidades generales:

- a. Participar en la definición de las políticas y lineamientos generales y operativos del Sistema de Estudios de Posgrado de la UNAM;
- b. Elaborar, para aprobación del Consejo de Estudios de Posgrado, el Plan de *Desarrollo del Sistema de Estudios de Posgrado de la UNAM*;
- c. Vigilar la observancia del Reglamento General de Estudios de Posgrado, así como el cumplimiento de la legislación aplicable, y
- d. Otras que defina el Consejo de Estudios de Posgrado en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado.

Artículo 56. El titular de la Coordinación de Estudios de Posgrado será designado y removido por el Rector. Los requisitos para ser Coordinador de Estudios de Posgrado son:

- a. Tener grado de doctor;
- b. Estar acreditado como tutor en algún programa de posgrado de la UNAM;
- c. Ser profesor o investigador titular de tiempo completo en la UNAM, y
- d. No haber sido sancionado por incurrir en alguna de las causas graves de responsabilidad que establece la Legislación Universitaria.

Artículo 57. El titular de la Coordinación de Estudios de Posgrado tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Planear, dirigir y evaluar las actividades académicas y administrativas de la
- b. Coordinación de Estudios de Posgrado;
- c. Representar al posgrado de la UNAM ante instituciones y organismos nacionales e internacionales;
- d. Fungir como secretario ejecutivo del Consejo de Estudios de Posgrado;
- e. Ejecutar las decisiones tomadas por el Consejo de Estudios de Posgrado, y
- f. Otras que le confiera el Rector y la Legislación Universitaria.

Capítulo IV De los Consejos Internos Asesores de Estudios de Posgrado de las Entidades Académicas

Artículo 58. Cada entidad académica participante en programas de posgrado podrá constituir un consejo interno asesor de estudios de posgrado, cuya constitución y funciones serán establecidas por los respectivos consejos técnicos o internos.

Capítulo V Del Responsable de Estudios de Posgrado de las Entidades Académicas

Artículo 59. En cada entidad académica participante, el director podrá nombrar un responsable de estudios de posgrado, quien será, el encargado de apoyar a los programas de posgrado en que participa la entidad, promover su desarrollo y difundir sus actividades.

Título V
Capítulo Único
De la Interpretación de este Reglamento

Artículo 60. La interpretación de este ordenamiento legal quedará a cargo del Abogado General.

Transitorios

Primero. El presente Reglamento entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la *Gaceta UNAM*.

Segundo. El Secretario General emitirá la convocatoria para la conformación del primer Consejo de Estudios de Posgrado, mismo que deberá integrarse en un plazo no mayor de seis meses contados a partir de la fecha de publicación de este Reglamento en la *Gaceta UNAM*.

Tercero. El Consejo de Estudios de Posgrado, una vez constituido, deberá elaborar y aprobar su Reglamento Interno en un plazo no mayor de dos meses. En el mismo periodo, deberá someter la propuesta de Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado a la opinión de los consejos académicos de área y, por esta única ocasión, de la Comisión de Legislación Universitaria del Consejo Universitario, dicha propuesta deberá considerar la elaborada por el Colegio Académico para la Reforma del Reglamento General de Estudios de Posgrado.

Los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado tendrán carácter obligatorio y entrarán en vigor a partir de su aprobación y publicación en la *Gaceta UNAM*.

Cuarto. En un plazo máximo de seis meses, contados a partir de la fecha de publicación de los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado en la *Gaceta UNAM*, todos los programas de posgrado y los programas de especialización deberán presentar su propuesta de adecuación al Consejo de Estudios de Posgrado, para su opinión, y presentación a los consejos académicos de área para su aprobación final, la cual deberá ocurrir en un plazo no mayor a tres meses.

Los programas de especialización actualmente existentes, que se ofrezcan en diferentes entidades académicas con campos de conocimiento y objetivos similares, deberán constituir un programa único de la especialización correspondiente

El Consejo de Estudios de Posgrado vigilará el cumplimiento de esta disposición.

Quinto. Los alumnos que iniciaron sus estudios antes de la vigencia del presente Reglamento, los concluirán de conformidad con los plazos, disposiciones y plan de estudios vigentes en la fecha que ingresaron, o bien, podrán optar por continuar y concluir sus estudios en un programa adecuado o en uno nuevo de conformidad con lo establecido en este Reglamento, previa solicitud y acuerdo favorable del comité académico correspondiente.

Sexto. Los coordinadores de programas de posgrado que estén en funciones a la fecha de publicación y entrada en vigor del presente Reglamento concluirán el periodo para el que fueron designados. En caso de resultar designados para un segundo periodo durarán tres años en el cargo.

Séptimo. Después de que un nuevo programa de posgrado haya sido aprobado, deberá constituirse un comité académico provisional integrado por los directores de las entidades académicas participantes, un académico designado por el consejo técnico o interno de cada entidad participante y el coordinador designado por el Rector. El comité académico provisional

conducirá inicialmente el programa y organizará las elecciones para conformar el comité académico definitivo, el cual deberá instalarse en un plazo máximo de seis meses.

Octavo. Las atribuciones y responsabilidades de la Coordinación de Estudios de Posgrado contenido en este Reglamento, en tanto no se emita el acuerdo para su creación, serán asumidas por la Dirección General de Estudios de Posgrado.

Noveno. Se derogan todas aquellas disposiciones jurídicas que se opongan a lo dispuesto en este Reglamento.

NORMATIVIDAD ACADÉMICA DE LA UNAM**EGRESADOS****REGLAMENTO SOBRE LA PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN DE LOS EGRESADOS CON LA UNAM****Capítulo I
Disposiciones Generales**

Artículo 1. La Universidad Nacional Autónoma de México, es una corporación pública –organismo descentralizado del Estado-dotado de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura.

Artículo 2. El propósito esencial de la Universidad, será estar íntegramente al servicio del país, de acuerdo con un sentido ético y de servicio social, superando constantemente cualquier interés individual.

Artículo 3. La Universidad está integrada por sus autoridades, profesores, investigadores, técnicos, alumnos, empleados y los egresados.

**Capítulo II
Definición y Propósitos**

Artículo 4. Se consideran egresados de la UNAM para efectos de este reglamento, aquellas personas que hayan cursado en la misma Institución el bachillerato, una carrera a nivel técnico, profesional, o de posgrado, y los que hayan, estudiado en ella.

Artículo 5. La Universidad considera de la mayor importancia para el cumplimiento de sus fines, la colaboración de sus egresados, a través de su experiencia profesional, de su participación personal, o de su apoyo económico, lo cual redundará en beneficio de la sociedad.

**Capítulo III
Interacción de los Egresados con la UNAM**

Artículo 6. La colaboración de los egresados con la UNAM, a través de su ejercicio profesional, podrá realizarse de la siguiente manera:

- a) Aportando ideas o estudios que permitan a la Institución otras alternativas para el mejor cumplimiento de sus tareas, y
- b) Facilitando recursos materiales, instalaciones u otros medios, a fin de que los alumnos desarrollen actividades académicas, teóricas y prácticas, que coadyuven a su mejor formación profesional.

Artículo 7. La colaboración de los egresados con la UNAM, a través de su participación personal, podrá realizarse de la siguiente manera:

- a) Impartiendo cátedra, sin remuneración y en forma honorífica, sobre las materias o áreas de su especialidad, en las escuelas y facultades que así lo requieran y siempre y cuando se cumplan con los requisitos del Estatuto del Personal Académico;

b) Realizando investigaciones, sin remuneración y en forma honorífica, en las áreas de su especialidad, en los centros, institutos, facultades y escuelas, así lo requieran y siempre y cuando se cumplan con los requisitos del Estatuto del Personal Académico;

c) Ayudando a extender los beneficios de la cultura, sin remuneración y en forma honorífica, y

d) Cuando así se requiera, de acuerdo con los planes y programas aprobados por la Universidad.

Artículo 8- La colaboración de los egresados con la UNAM, a través de su apoyo económico, podrá realizarse en forma individual, o por medio de asociaciones o agrupaciones.

Artículo 9. Los donativos podrán ser en dinero o en especie y deberán hacerse a través del Patronato Universitario o de la Coordinación de Egresados.

Artículo 10. Los donativos podrán hacerse para proyectos específicos, o bien para programas generales.

Artículo 11. Los donativos podrán ser deducibles de impuestos en los términos que determine la ley respectiva.

Capítulo IV Organización de los Egresados

Artículo 12. Los egresados se organizarán libremente en agrupaciones o asociaciones podrán integrarse de acuerdo a la especialización, profesión, generación o cualquiera otra forma que los propios egresados elijan.

Artículo 13. En ningún caso, la participación y colaboración de los egresados o de sus organizaciones políticas y privadas podrán interferir en la organización, funcionamiento, dirección y normatividad de la Institución.

Artículo 14. La coordinación de la participación de los egresados en la Universidad, estará a cargo de la Coordinación de Egresados, con la colaboración del Patronato Universitario.

Artículo 15. Para efectos del artículo anterior, cada agrupación o asociación de egresados, acreditará a un representante ante la Coordinación de Egresados.

Capítulo V Evaluación y Reconocimiento de los Egresados

Artículo 16. Durante el mes de febrero de cada año, la Coordinación de Egresados, acompañada de un representante del Patronato Universitario, rendirá un informe al Rector sobre la forma y términos de la colaboración de los egresados con la Universidad. A dicho informe podrán asistir los egresados que así lo deseen, e igualmente los representantes de las agrupaciones o asociaciones respectivas.

Artículo 17. El Rector, podrá establecer los estímulos que considere adecuados, a efecto de reconocer la participación de los egresados en el cumplimiento de los fines de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Transitorios

Primero. Todo lo no previsto en el presente reglamento, será resuelto por el Rector, de acuerdo con la Legislación Universitaria.

Segundo. El presente reglamento, una vez aprobado por el Consejo Universitario, entrará en vigor en la fecha de su publicación en la *Gaceta UNAM*.

Tercero. Para la configuración de la Coordinación de Egresados no se creará ninguna plaza nueva, sino que los recursos humanos que la integrarán serán aquellos que sean reubicados dentro de la propia Institución.

Cuarto. La Coordinación se ubicará dentro del programa de la Universidad, de acuerdo con las disposiciones del Rector al respecto.

Aprobado en sesión del Consejo Universitario el día 26 de Septiembre de 1985

Publicado en Gaceta UNAM el día 3 de Octubre de 1985

Áreas del conocimiento

1. Ciencias biológicas y de la salud
2. Ciencias físico matemáticas y de las ingenierías
3. Ciencias sociales
4. Humanidades y de las artes

Programas de posgrado**1. Área de las ciencias biológicas y de la salud**

- 1.1. Doctorado en ciencias biomédicas
- 1.2. Maestría en ciencias (neurobiología)
- 1.3. Maestría en enfermería
- 1.4. Maestría y doctorado en ciencias bioquímicas
- 1.5. Maestría y doctorado en ciencias de la producción y de la salud animal
- 1.6. Maestría y doctorado en ciencias médicas, odontológicas y de la salud
- 1.7. Maestría y doctorado en ciencias químicas
- 1.8. Posgrado en ciencias biológicas
- 1.9. Posgrado en ciencias del mar y limnología

2. Área de las ciencias físico matemáticas y de las ingenierías

- 2.1. Maestría y doctorado en ciencias (astronomía)
- 2.2. Maestría y doctorado en ingeniería
- 2.3. Posgrado en ciencias de la tierra
- 2.4. Posgrado en ciencias e ingeniería de la computación
- 2.5. Posgrado en ciencias e ingeniería de materiales
- 2.6. Posgrado en ciencias físicas
- 2.7. Posgrado en ciencias matemáticas

3. Área de las ciencias sociales

- 3.1. Maestría y doctorado en economía
- 3.2. Maestría y doctorado en psicología
- 3.3. Posgrado en antropología
- 3.4. Posgrado en ciencias de la administración
- 3.5. Posgrado en ciencias políticas y sociales
- 3.6. Posgrado en derecho
- 3.7. Posgrado en estudios latinoamericanos
- 3.8. Posgrado en geografía

4. Área de las humanidades y las artes

- 4.1. Maestría en artes visuales
- 4.2. Maestría en diseño industrial
- 4.3. Maestría en docencia para la educación media superior
- 4.4. Maestría y doctorado en arquitectura
- 4.5. Maestría y doctorado en bibliotecología y estudios de la información
- 4.6. Maestría y doctorado en estudios mesoamericanos
- 4.7. Maestría y doctorado en filosofía
- 4.8. Maestría y doctorado en filosofía de la ciencia
- 4.9. Maestría y doctorado en historia
- 4.10. Maestría y doctorado en historia del arte
- 4.11. Maestría y doctorado en letras
- 4.12. Maestría y doctorado en lingüística
- 4.13. Maestría y doctorado en pedagogía
- 4.14. Maestría y doctorado en urbanismo

1. Área de las Ciencias Biológicas y de la Salud

Impulsa la formación de hombres y mujeres para que contribuyan a la generación de conocimiento sobre la biodiversidad, la salud humana y sus mecanismos de relación con el medio ambiente.

1.1. Doctorado en Ciencias Biomédicas

Objetivo: Formación de investigadores capaces de realizar trabajo científico original y de alta calidad académica en biomedicina y biología. El programa es de naturaleza eminentemente formativa, sin menoscabo de las actividades informativas necesarias para poder realizar investigación científica.

Grado a otorgar: Doctor en ciencias.

Campos del conocimiento: Biomedicina y biología: Bioquímica, Biofísica, Biología molecular, Biología celular, bioestructura, Biotecnología, Ecología, Evolución, Farmacología, Fisiología, Genética, Inmunología, Microbiología, Neurociencias, Patología, Toxicología, y otras que surjan con el desarrollo del programa, aceptadas por el comité académico.

Entidades Participantes: Centro de Investigación sobre Fijación de Nitrógeno, Centro de Neurobiología, Facultad de Medicina, Instituto de Ecología, Instituto de Fisiología Celular, Instituto de Investigaciones Biomédicas, Instituto de Química.

1.2. Maestría en Ciencias (neurobiología)

Objetivo: Formar profesionales con un conocimiento sólido de los fundamentos y avances en neurobiología, críticos ante la información científica, capaces de colaborar en la planeación y el desarrollo de proyectos de investigación científica y de realizar trabajos de apoyo a la investigación básica o aplicada, así como labores de docencia y difusión.

Grado a otorgar: Maestro en ciencias.

Entidades participantes: Centro de Neurobiología, Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

1.3. Maestría en Enfermería

Objetivo:

Formar maestros en enfermería de alto nivel, con sólida formación disciplinaria, que coadyuven a la solución de los problemas nacionales de salud en su ámbito de competencia, capaces de generar prácticas innovadoras para el cuidado, la educación en enfermería y la administración de la atención, a través del desarrollo de la investigación disciplinaria e interdisciplinaria.

Grados a otorgar: Maestro en Enfermería: Educación en Enfermería, Administración del cuidado de Enfermería (El grado llevará entre paréntesis la orientación elegida por el alumno).

Campos del conocimiento: Educación en Enfermería, Administración del cuidado de Enfermería.

Entidades participantes: Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia, Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

1.4. Maestría y Doctorado en Ciencias Bioquímicas

Objetivos: Maestría: Formar maestros en ciencias de alta calidad académica, capaces de apoyar y desarrollar proyectos de investigación básica o aplicada en ciencias bioquímicas, de realizar labores de docencia y difusión científica, y de promover la multi e interdisciplina. Fomentar la

formación e integración de grupos de alto nivel capaces de formar los recursos humanos necesarios para el desarrollo de las ciencias bioquímicas en el país. Elevar el nivel de la enseñanza y la investigación en México.

Doctorado: Formación de investigadores de la más elevada calidad académica, capaces de realizar investigación original e independiente, básica o aplicada. Las entidades académicas involucradas en este programa pretenden así elevar el nivel de la enseñanza y la investigación de las ciencias bioquímicas en México, promoviendo la multi e interdisciplinaridad y fomentando, a la vez, la formación e integración de grupos de alto nivel capaces de formar los recursos humanos necesarios para el desarrollo de las ciencias bioquímicas en el país.

Grados a otorgar: Maestro en ciencias, Doctor en ciencias.

Campos del conocimiento: Biotecnología y Bioquímica.

Entidades participantes: Facultad de Química, Instituto de Biotecnología.

1.5. Maestría y Doctorado en Ciencias de la Producción y de la Salud Animal

Objetivo: Desarrollar las capacidades individuales para que con, una preparación académica de alto nivel, los egresados participen de manera comprometida con el desarrollo del conocimiento y con el progreso de la sociedad a la que pertenecen. Crear un ambiente científico, académico y social que propicie, para cada individuo, el desarrollo de valores humanos y la adquisición de conocimientos actualizados de profundidad sobre la temática central de su interés y sobre las materias básicas, metodológicas y complementarias, que le permitan la participación creativa y original para generar nuevos conocimientos y para su aplicación innovadora. Dotar a los estudiantes de los elementos para mejorar sus capacidades de formación autogestiva, de comunicación y transmisión del conocimiento. Desarrollar habilidades para el ejercicio profesional que favorezca el desempeño productivo en un mundo globalizado, altamente competitivo.

Grados a otorgar: Maestro en Ciencias de la Producción y de la Salud Animal, Doctor en Ciencias de la Producción y de la Salud Animal.

Entidades participantes: Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias de la SAGAR (colaboradora).

1.6. Maestría y Doctorado en Ciencias Médicas, Odontológicas y de la Salud

Objetivos: Formar líderes de la medicina y odontología para el siglo XXI. Formar recursos humanos aptos para innovar el sistema de salud nacional, combinar la investigación científica de alto nivel con el ejercicio profesional y el trabajo en equipos multidisciplinarios para aportar nuevos conocimientos sobre el proceso salud-enfermedad.

Tienen oportunidad de ingresar al programa los egresados de todas las áreas del saber sin excepción, provengan de las Humanidades y Artes, de las Ciencias Biológicas y de la Salud, Ciencias Sociales o Físico-Matemáticas e Ingenierías. El programa ofrece a sus alumnos un amplio abanico de posibilidades académicas, que se concreta en tres campos del conocimiento: Ciencias Médicas, Ciencias Odontológicas y Ciencias de la Salud. Dichos campos están sustentados en la solidez de su infraestructura académica y física, y en la sinergia entre facultades, institutos y centros de la UNAM y las más prestigiadas instituciones del sector salud.

Grados a otorgar: Maestro en Ciencias, Doctor en Ciencias.

Campos del conocimiento: Ciencias médicas, Ciencias Odontológicas, Ciencias de la salud.

Entidades participantes: Facultad de Medicina, Facultad de Odontología, Instituto de Fisiología Celular, Instituto de Investigaciones Biomédicas, Facultad de Filosofía y Letras, Facultad de Psicología.

1.7. Maestría y Doctorado en Ciencias Químicas

Objetivo: Maestría: Formar maestros en ciencias con una preparación académica sólida, resultante de su trabajo de investigación y de las actividades académicas teóricas cursadas. Con base en esa preparación, los graduados podrán:

- a. Iniciarse en los métodos de la investigación para continuar estudios de doctorado.
- b. Apoyar el desarrollo de estudios y proyectos de investigación, tanto de corte académico como los del sector industrial o de servicios.
- c. Convertirse en docentes con un dominio amplio de conocimientos y habilidades propios de la disciplina.
- d. Tener un mejor desempeño en cualquier campo de la vida profesional, basado en su formación especializada de alto nivel.

Doctorado: El propósito del doctorado es la formación de investigadores de calidad, capaces de realizar investigación original e independiente en el campo de la química. El proyecto de investigación doctoral, que debe tener un amplio componente de originalidad, corresponderá a un tema que deberá ceñirse, en su desarrollo, a los plazos de graduación establecidos y en las prórrogas planteados por el RGEF. No se aceptarán tesis doctorales en docencia de la química o en investigación educativa.

Grados a otorgar: Maestro en ciencias, Doctor en ciencias.

Campos del conocimiento: El campo del conocimiento del programa es la química, incluyendo todos los campos particulares en los que los tutores acreditados del programa ejerzan su actividad de investigación y docencia.

Entidades participantes: Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Facultad de Química, Instituto de Ciencias Nucleares, Instituto de Investigaciones en Materiales, Instituto de Química.

1.8. Posgrado en Ciencias Biológicas

Objetivo: Formar recursos humanos de la más alta calidad académica, capaces de realizar investigación original tanto en aspectos básicos como aplicados. Se integran una serie de programas de maestría orientados prioritariamente al ejercicio profesional. La maestría es de carácter terminal, aunque contempla el tránsito al doctorado. La actividad académica del estudiante se organiza con base en un riguroso sistema tutorial en el que descansa la calidad y la flexibilidad. El Programa propicia una sólida formación disciplinaria en el área de interés del alumno y permite el tránsito entre los programas de maestría y de doctorado bajo una estricta supervisión académica.

Grados a otorgar: Maestro en ciencias biológicas (Biología experimental), Maestro en ciencias biológicas (Biología ambiental), Maestro en ciencias biológicas (Sistemática), Doctor en ciencias.

Entidades participantes: Facultad de Ciencias, Instituto de Biología, Instituto de Ecología, Instituto de Geología, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, Facultad de Estudios Superiores Zaragoza (Invitada), Centro de Investigaciones en Ecosistemas.

1.9. Posgrado en Ciencias del Mar y Limnología

Objetivo: Iniciar al alumno en la investigación en ciencias del mar y limnología, mediante el desarrollo de su capacidad para el ejercicio profesional relacionado con los recursos acuáticos y su

aprovechamiento. Proporcionar una sólida formación interdisciplinaria. Realizar investigación original y docencia del más alto nivel.

Grados a otorgar: Maestro en ciencias, Doctor en ciencias.

Campos del conocimiento: Biología marina, Geología marina, Oceanografía física, Química acuática, Limnología.

Entidades participantes: Instituto de Ciencias del Mar y Limnología, Facultad de Ciencias, Facultad de Química, Instituto de Geofísica, Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

2. Área de las Ciencias Físico Matemáticas y de las Ingenierías

Contribuye al avance de las ciencias exactas y al progreso tecnológico. Se estudian las características y el comportamiento de la materia, el desarrollo de los procesos cibernéticos y la aplicación de los modelos matemáticos.

2.1. Maestría y Doctorado en Ciencias (astronomía)

Objetivos: Maestría: Formar investigadores de alta calidad académica capaces de proponer y desarrollar proyectos especializados de investigación en astrofísica. Elevar el nivel de la ciencia en México. Impartir las bases teóricas y técnicas que permitan el análisis y desarrollo científico y tecnológico en el país.

Doctorado: Formar investigadores del más alto nivel académico, capaces de realizar investigación original e independiente en astrofísica. Las dependencias involucradas en este programa pretenden con ello elevar el nivel de la ciencia en México, fomentando la creación de grupos de alta calidad capaces de formar los recursos humanos necesarios para el desarrollo científico y tecnológico en el país.

Grados a otorgar: Maestro en ciencias (astronomía), Doctor en ciencias (astronomía).

Entidades participantes: Instituto de Astronomía, Facultad de Ciencias.

2.2. Maestría y Doctorado en Ingeniería

Objetivos: Formar académicos y profesionales del más alto nivel, útiles a la sociedad. Promover la práctica profesional de calidad en ingeniería. Contribuir a la resolución de problemas nacionales. Realizar investigaciones para generar nuevos conocimientos, métodos y criterios. Desarrollar nuevas tecnologías.

Grados a otorgar: Maestro en ingeniería, Doctor en ingeniería.

Campos del Conocimiento: Ingeniería ambiental, Ingeniería civil, Ingeniería eléctrica, Energía, Ingeniería mecánica, Ingeniería petrolera y de gas natural, Ingeniería química, Ingeniería de sistemas.

Entidades participantes:

Centro de Instrumentos, Centro de Investigación en Energía, Centro de Ciencias Aplicadas y Desarrollo Tecnológico, Facultad de Ingeniería, Facultad de Química, Instituto de Ingeniería, Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas.

2.3. Posgrado en Ciencias de la Tierra

Objetivo: Formar maestros y doctores que participen en el análisis y solución de problemas nacionales utilizando métodos científicos y tecnológicos de frontera, capaces de desarrollar investigaciones originales y de contribuir en la formación de futuras generaciones de geocientíficos, en sus distintos niveles de titulación y graduación.

Grados a otorgar:

Maestro en ciencias, Doctor en ciencias.

Campos del conocimiento:

Aguas subterráneas, Estratigrafía, Exploración, Física de la atmósfera, Física del interior de la Tierra, Física espacial, Geología ambiental, Geología estructural y tectónica, Geoquímica y petrología, Modelación matemática y computacional de sistemas terrestres, Sismología, Vulcanología.

Entidades participantes:

Instituto de Geofísica, Instituto de Geología, Instituto de Geografía, Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas, Centro de Ciencias de la Atmósfera, Centro de Geociencias, Facultad de Ciencias, Facultad de Ingeniería.

2.4. Posgrado en Ciencias e Ingeniería de la Computación

Objetivo: Preparar al alumno, mediante una sólida formación, para la realización de investigación original, de frontera y competitiva a nivel internacional. Impulsar el desarrollo tecnológico de alta calidad. Mejorar la práctica en el ámbito productivo.

Grados a otorgar: Maestro en ciencias, Maestro en ingeniería, Doctor en ciencias, Doctor en ingeniería.

Campos del conocimiento: Teoría de la computación, Ingeniería de *software* y bases de datos, Inteligencia artificial, Ingeniería de sistemas y Redes computacionales, Redes neuronales y Sistemas adaptables, Computación científica, Imágenes y ambientes virtuales, Procesamiento digital de señales.

Entidades participantes: Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas, Facultad de Ingeniería, Instituto de Matemáticas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Instituto de Ingeniería, Facultad de Ciencias.

2.5. Posgrado en Ciencias e Ingeniería de Materiales

Objetivo: Formación de profesionales con sólidos conocimientos y experiencia en investigación que les confiera versatilidad y preparación suficiente para incorporarse a labores de investigación y desarrollo en los sectores productivos y de servicio y para realizar labores de docencia especializada. Formar recursos humanos de la más alta calidad que hagan contribuciones originales.

Grados a otorgar: Maestro en ciencia e ingeniería de materiales, Doctor en ciencia e ingeniería de materiales.

Campos del conocimiento: Materiales cerámicos, Materiales complejos, Materiales electrónicos, Materiales metálicos, Materiales poliméricos.

Entidades participantes: Facultad de Ciencias, Facultad de Ingeniería, Facultad de Química, Instituto de Investigaciones en Materiales, Centro de Ciencias de la Materia Condensada, Centro de Investigación en Energía, Centro de Física Aplicada y Tecnología Avanzada.

2.6. Posgrado en Ciencias Físicas

Objetivo: Formar maestros y doctores que participen en el análisis y solución de problemas nacionales utilizando métodos científicos y tecnológicos de frontera, capaces de desarrollar investigaciones originales y de contribuir en la formación de futuras generaciones de geocientíficos, en sus distintos niveles de titulación y graduación.

Grados a otorgar: Maestro en ciencias, Doctor en ciencias.

Campos del conocimiento: Aguas subterráneas, Estratigrafía, Exploración, Física de la atmósfera, Física del interior de la Tierra, Física espacial, Geología ambiental, Geología estructural y tectónica, Geoquímica y petrología, Modelación matemática y computacional de sistemas terrestres, Sismología, Vulcanología.

Entidades participantes: Instituto de Geofísica, Instituto de Geología, Instituto de Geografía, Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas, Centro de Ciencias de la Atmósfera, Centro de Geociencias, Facultad de Ciencias, Facultad de Ingeniería.

2.7. Posgrado en Ciencias Matemáticas

Objetivos: Formar recursos humanos de alta calidad académica mediante un programa de posgrado adecuado a las necesidades actuales del desarrollo científico y tecnológico del país, en el que se conjuguen conocimientos de otras disciplinas, con el fin de poder aplicarlos a la producción de servicios. Promover investigación propia, original e innovadora novedosa en matemáticas. Apoyar los programas de investigación de la UNAM.

Grados a otorgar: Maestro en Ciencias, Doctor en Ciencias.

Campos del conocimiento: Álgebra, Análisis, Análisis numérico y computación científica (incluyendo modelación), Ecuaciones diferenciales (ordinarias y parciales), Estadística, Geometría, Matemáticas discretas, Probabilidad, Sistemas continuos, Topología.

Entidades participantes: Facultad de Ciencias, Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas, Instituto de Matemáticas.

3. Área de las Ciencias Sociales

Fomenta la participación en la solución de problemas de individuo en su contexto social y profundiza en la investigación de sus interrelaciones sociales, políticas, económicas, jurídicas y comerciales.

3.1. Maestría y Doctorado en Economía

Objetivos: Ofrecer a los alumnos una sólida preparación teórica y aplicada que les permita colaborar en el desarrollo de proyectos de investigación de orden académico o específicamente profesional.

Dotar a los estudiantes de la metodología y técnicas de investigación que les permitan manejar de manera ágil y crítica la información básica complementaria sobre los temas del campo de conocimiento elegido.

Crear las condiciones de estudio y análisis crítico de todos los nuevos esquemas teóricos y técnicos que permitan formar a los estudiantes en la comprensión y participación en el debate teórico y metodológico de la actual economía.

Preparar nuevos cuadros docentes del más alto nivel que coadyuven a la formación de especialistas en los diversos campos de conocimiento que ofrece el programa.

Ofrecer a los estudiantes que concluyan sus estudios de posgrado en este nivel una preparación profesional de alto nivel que les permita emplearse en los diversos mercados de trabajo.

Grados a otorgar: Maestro en economía, Doctor en economía.

Campos del conocimiento: Economía de los recursos naturales y desarrollo sustentable, Economía del crecimiento y desarrollo, Economía financiera, Economía política, Economía urbana y regional, Historia económica, Teoría económica.

Entidades participantes: Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón, Facultad de Economía, Instituto de Investigaciones Económicas.

3.2. Maestría y Doctorado en Psicología

Objetivos: Formar investigadores, docentes y profesionales de alta calidad y excelencia, con base en un sistema centrado en la participación activa de estudiantes y tutores para la solución de problemas conceptuales y metodológicos de investigación o de carácter profesional. Vincular de una manera más estrecha a la universidad con las necesidades del país en materia de formación de recursos humanos para el desarrollo científico, técnico y humanístico.

Grados a otorgar: Maestro en psicología, Doctor en psicología

Campos del conocimiento: Psicología aplicada a la salud, Psicología aplicada a la educación y el desarrollo humano, Psicología aplicada a procesos sociales, organizacionales y ambientales, Análisis experimental del comportamiento, Neurociencias de la conducta, Psicología social y ambiental, Psicología y salud, Psicología educativa y del desarrollo.

Entidades participantes: Facultad de Psicología, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.

3.3. Posgrado en Antropología

Objetivos: Formar recursos humanos de alto nivel para la investigación y docencia en las diferentes áreas de la antropología. Propiciar la integración de las áreas y la vinculación estrecha con el trabajo de campo, para proporcionar al alumno los elementos que le permitan abordar los problemas socioculturales. Desarrollar la capacidad de investigación original que contribuya al avance de la disciplina. Rescatar la experiencia de especialistas de diferentes disciplinas científicas y humanísticas.

Grados a otorgar: Maestro en antropología, Doctor en antropología.

Campos del conocimiento: Antropología física, Antropología social, Etnología, Arqueología, Lingüística antropológica.

Entidades participantes: Facultad de Filosofía y Letras, Instituto de Investigaciones Antropológicas.

3.4. Posgrado en Ciencias de la Administración

Objetivos: Formar directivos de empresas que manejen en forma óptima sus recursos y que identifiquen y solucionen problemas. Contribuir al avance del conocimiento en las ciencias de la administración y a la preparación de docentes que formen profesionales de alto nivel y difundan el conocimiento. Realizar aportaciones originales a la teoría en las diferentes áreas de conocimiento. Transmitir y difundir los resultados del trabajo de investigación. Capacitar al estudiante para el ejercicio académico y profesional del más alto nivel.

Grados a otorgar: Maestro en administración orientada a organizaciones, Sistemas de salud, Negocios internacionales, Industrial, Maestro en finanzas, Maestro en auditoría, Doctor en ciencias de la administración.

Campos del conocimiento: Teoría de la administración, Teoría de las organizaciones, Finanzas, Contribuciones, Mercadotecnia, Recursos humanos, Contraloría, Operaciones, Costos, Auditoría, Informática, Contabilidad, Negocios internacionales, Administración de la innovación tecnológica.

Entidades participantes: Facultad de Contaduría y Administración, Facultad de Química, Instituto de Investigaciones Sociales, Instituto de Investigaciones Jurídicas.

3.5. Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales

Objetivos: Desarrollar una organización académica que permita conjuntar los esfuerzos disciplinarios e institucionales para el mejor aprovechamiento de los recursos académicos y materiales y potenciar las innovaciones necesarias tanto en el ámbito científico como operativo.

Fortalecer los estudios de posgrado como espacio estratégico de vinculación directa entre la investigación y los procesos de formación académica y profesional avanzada, para formar las futuras generaciones de científicos sociales.

Establecer las formas de trabajo colectivo que alienten una mejor integración de nuestra comunidad académica por medio de un permanente diálogo científico.

Desarrollar el saber especializado y las interacciones y convergencias interdisciplinarias, así como potenciar la convivencia de las diferentes disciplinas sociales que se desarrollan en nuestros espacios institucionales.

Alentar la pluralidad conceptual y metodológica con planes de estudios que fundamentan la docencia y la investigación en la consistencia de la argumentación científica y no en la adhesión a un enfoque teórico o normativo particular, con el propósito de fomentar una visión crítica y creativa del quehacer científico.

Consolidar y profundizar las líneas de investigación presentes y desarrollar nuevas líneas que tengan relevancia teórica y práctica en el ámbito nacional e internacional.

Atender de un modo conjunto y diferenciado las diversas dimensiones de los estudios de posgrado mediante estrategias metodológicas y didácticas adecuadas a los perfiles académicos, profesionales y orientados a la superación del desequilibrio existente entre ingreso, egreso y titulación.

Formar profesores, investigadores y profesionales de alto nivel, capaces de atender los nuevos retos de una sociedad crecientemente compleja y de generar soluciones a los mismos. De un modo específico, los estudios de maestría, de acuerdo al artículo 13 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, proporcionarán al alumno una formación amplia y sólida en la disciplina y tendrán al menos uno de los siguientes objetivos:

- Iniciallo en la investigación.
- Formarlo para el ejercicio de la docencia de alto nivel.
- Desarrollar en él una alta capacidad para el ejercicio académico o profesional.
- El objetivo de los estudios de doctorado, de acuerdo al artículo 20 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, es preparar al alumno para:

La realización de investigación original.

Proporcionarle una sólida formación disciplinaria para el ejercicio académico o profesional del más alto nivel.

Grados a otorgar: Maestro en estudios políticos y sociales, Maestro en gobierno y asuntos públicos, Maestro en comunicación, Maestro en estudios en relaciones internacionales, Maestría en estudios México-Estados Unidos, Doctor en ciencias políticas y sociales con orientación en ciencia política, sociología, administración pública, ciencias de la comunicación, relaciones internacionales.

Campos del conocimiento: Maestría: Estado, instituciones y procesos políticos, Actores, movimientos y procesos sociales, Cultura, sociedad y política, Instituciones, órdenes de gobierno y procesos políticos, Administración y gestión de lo público, Políticas públicas, Comunicación e innovaciones tecnológicas, Comunicación política y opinión pública, Comunicación y cultura, Sociedad internacional, actores y estructuras, Regiones, instituciones y diversidad, México, política exterior y contexto internacional, Relación bilateral México-Estados Unidos, Estudios sobre Estados Unidos, Procesos de integración económica en la región de Norteamérica.

Doctorado: Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales con orientación en: Ciencia Política, Sociología, Administración Pública, Ciencias de la Comunicación, Relaciones Internacionales.

Entidades participantes: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Instituto de Investigaciones Sociales, Centro de Investigaciones sobre América del Norte, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, Facultad de Estudios Superiores Acatlán.

3.6. Posgrado en Derecho

Objetivos: Instruir investigadores, docentes y profesionales con la más alta preparación en el campo de las ciencias jurídicas que, a partir del riguroso manejo metodológico del conocimiento, participen en forma activa con una actitud analítica, crítica y creativa en la resolución de los problemas nacionales.

Formar profesionales en el campo de las ciencias jurídicas que profundicen y amplíen los conocimientos y destrezas que requiere el ejercicio profesional en un área específica. Capacitar al estudiante para el ejercicio académico o profesional, iniciándolo en el trabajo de investigación. Impulsar la formación de profesionistas con alta preparación disciplinaria, capaces de realizar investigación original.

Grados a otorgar: Maestro en política criminal, Maestro en derecho, Doctor en derecho.

Campos del conocimiento: Derecho constitucional, administrativo y amparo, Derecho penal y procesal penal, Derecho civil, procesal civil y familiar, Derecho internacional y comercio exterior, Derecho fiscal y finanzas públicas, Filosofía y teoría del derecho, Derecho del trabajo, agrario y social, Teoría del estado, Sociología jurídica, Política criminal.

Entidades participantes: Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón, Facultad de Derecho, Instituto de Investigaciones Jurídicas.

3.7. Posgrado en Estudios Latinoamericanos

Objetivos: Formar personal de alto nivel en la investigación de problemáticas y temas relacionados con la sociedad y la cultura de América Latina, desde la perspectiva específica de las ciencias sociales y las humanidades. Estimular las capacidades necesarias para el ejercicio docente de calidad. Brindar formación sólida y actualizada en las metodologías de la investigación sobre América Latina. Ejercer docencia y participar en grupos de investigación. Proporcionar servicios de información, análisis y consultoría académica sobre América Latina a entidades públicas y privadas tanto del país como del extranjero.

Grados a otorgar: Maestro en estudios latinoamericanos (Ciencias sociales, Humanidades), Doctor en estudios latinoamericanos.

Campos del conocimiento: Construcción del conocimiento sobre América Latina, Desarrollo y constitución estructural de América Latina, Instituciones y procesos políticos en América Latina, Actores y movimientos sociales en América Latina, Estudios de la cultura latinoamericana, Historia latinoamericana, Filosofía e historia de las ideas en América Latina, Literatura y crítica literaria en América Latina.

Entidades participantes: Facultad de Filosofía y Letras, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Centro Coordinador y Difusor de Estudios Latinoamericanos, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Instituto de Investigaciones Económicas.

3.8. Posgrado en Geografía

Objetivos: El programa de posgrado en geografía tiene como finalidad formar geógrafos de alto nivel para el ejercicio profesional, investigación original y/o docencia que realicen aportaciones importantes al desarrollo de la disciplina. Entre las aportaciones más importantes se pueden destacar:

- a) Transmitir ideas fundamentales sobre la dimensión espacial de las sociedades. En este sentido, se desarrollan conceptos clave como: espacio, localización, ámbitos locales y globales o recursos naturales.
- b) Examinar los distintos principios de acción de los grupos sociales y del entorno físico en lo que toca a la acción de los primeros sobre este último. En este sentido, se profundiza en los motivos de la sociedad, sus modos de intervención y sus impactos en el medio ambiente.
- c) Desarrollar la capacidad para comunicarse a través de elementos cartográficos y otros materiales gráficos.
- d) Sistematizar una reflexión genuinamente geográfica sobre los espacios concretos que propicia la comprensión del mundo y el entendimiento de diversas sociedades. La historia de cualquier pueblo evoca su asentamiento en un paisaje, sus problemas ecológicos y sus elementos culturales.

Grados a otorgar: Maestro en geografía, Doctor en geografía.

Campos del conocimiento: Geografía ambiental, ordenamiento territorial, sociedad y territorio.

Entidades participantes: Facultad de Filosofía y Letras, Instituto de Geografía.

4. Área de las Humanidades y las Artes

Se forman profesores e investigadores que contribuyen a generar, preservar y difundir nuestro patrimonio cultural, y que enriquecen los saberes de la filosofía, la historia, las letras, la educación y las artes.

4.1. Maestría en Artes Visuales

Objetivos: Formar profesionales de alto nivel, cuyo perfil les permita responder de manera adecuada a las demandas de la sociedad, sin menoscabo del carácter preponderantemente humanístico que debe tener el trabajo del artista visual. Instruir profesionistas que se dediquen de manera primordial a la enseñanza de las artes visuales en instituciones de educación superior. Impulsar la formación de investigadores del más alto nivel, cuyo objeto de estudio sea la producción artística en las artes visuales, desde diversas perspectivas, tales como la historia del arte, la sociología, la antropología, la psicología, la educación y las teorías de la comunicación, entre otras disciplinas que se ocupan también del fenómeno artístico.

Grado a otorgar:

Maestro en artes visuales.

Áreas del programa:

Pintura, Gráfica, Escultura, Arte urbano, Comunicación y diseño gráfico.

Entidades participantes:

Escuela Nacional de Artes Plásticas, Facultad de Arquitectura, Instituto de Investigaciones Estéticas.

4.2. Maestría en Diseño Industrial

Objetivo: El objetivo del programa es proporcionar al estudiante los conocimientos teórico-prácticos necesarios para desarrollar su capacidad de análisis crítico, de innovación y construcción de nuevos conocimientos, así como sus destrezas y capacidades propositivas que coadyuven a elevar su calidad profesional, a fin de satisfacer necesidades específicas relacionadas con el diseño.

Grado a otorgar: Maestro en diseño industrial.

Campos del conocimiento: Teoría e historia de diseño: Teoría del diseño, Historia del diseño, Análisis y procesos de gestión del diseño, Cultura y vanguardia en el diseño. Ergonomía: Ergonomía para el diseño, Ergonomía industrial, Ergonomía cognitiva, Biomecánica. Tecnología: Materiales y procesos, Ecotecnología. Ergonomía: tecnología

Entidades participantes: Facultad de Arquitectura, Instituto de Investigaciones Antropológicas.

4.3. Maestría en Docencia para la Educación Media Superior

Objetivo: Formar profesionales altamente calificados para ejercer la docencia en educación media superior.

Grados a otorgar: Maestro en docencia en educación media superior.

Campos del conocimiento: Biología, Ciencias sociales, Español, Filosofía, Física, Historia, Matemáticas, Química.

Entidades participantes: Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Facultad de Ciencias, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Facultad de Filosofía y Letras, Facultad de Psicología, Facultad de Química, Instituto de Investigaciones Filológicas, Instituto de Matemáticas.

4.4. Maestría y Doctorado en Arquitectura

Objetivos: Propiciar y fomentar un alto nivel formativo y de desempeño en aquellos que intervienen en la materialización de satisfactores arquitectónicos, en labores profesionales o de investigación, difusión científica y de docencia. Aportar una estructura académica para que el alumno desarrolle la capacidad de resolver con rigor científico los problemas que a la arquitectura conciernen, en las diversas áreas que la conforman, llegando a la realización de investigaciones originales de alta calidad cuya cobertura rebase las fronteras nacionales e internacionales, proporcionando al mismo tiempo una sólida formación disciplinaria, ya sea para el ejercicio académico o el profesional del más alto nivel. Generar conocimiento de frontera en los ámbitos de permanencia y habitabilidad de los espacios arquitectónicos en su directa relación con los contextos en que se ubica.

Contribuir a la continuidad generacional entre miembros de una comunidad académica demandante de cambios sustanciales en formas de percepción de los hechos arquitectónicos del pasado y el presente, así como de elementos para la certidumbre de los hechos por venir.

Grados a otorgar: Maestro en arquitectura, Doctor en arquitectura.

Campos del conocimiento: Análisis, teoría e historia, Diseño arquitectónico, Economía política y ambiente, Restauración de monumentos, Tecnología.

Entidades participantes: Facultad de Arquitectura, Instituto de Investigaciones Históricas.

4.5. Maestría y Doctorado en Bibliotecología y Estudios de la Información

Objetivos: Formar cuadros de alto nivel académico, con una sólida formación que los capacite para investigar, generar y transmitir nuevos conocimientos orientados a diseñar los modernos sistemas de información apoyados en las nuevas tecnologías de información, los cuales son parte de la docencia y la investigación en las universidades, y otras instituciones educativas, así como en las actividades que realizan las organizaciones gubernamentales, las empresas, las industrias, etc.

Relacionar la investigación y la docencia en el ámbito de la bibliotecología y estudios de la información con programas y proyectos nacionales en el campo de información, bibliotecas, organización y difusión documental e industria editorial y de la información.

Realizar estudios encaminados a identificar prioridades de investigación y docencia a mediano y largo plazo.

Generar proyectos que tengan por objetivo lograr la interacción sociedad información y conocimiento, a través del estudio de las formas de uso y posibilidades de aprovechamiento de la información, el conocimiento y los recursos documentales en diversos tipos de comunidades.

Impulsar investigaciones orientadas a conocer los fenómenos que inciden en la lectura, comprensión y utilización de la información y el conocimiento, a fin de proponer medios para mejorar la capacidad de los individuos para utilizar y aplicar la información en el desarrollo social, científico y tecnológico del país.

Promover el cultivo de una cultura del conocimiento que permita establecer puntos de partida sólidos para llevar a cabo un trabajo de investigación, reflexión y docencia sobre la situación y perspectiva de la bibliotecología y los estudios de la información.

Vincular la investigación con programas de enseñanza en el área de Bibliotecología y estudios de la información.

Grados a otorgar: Maestro en bibliotecología y estudios de la información, Doctor en bibliotecología y estudios de la información.

Campos del conocimiento: Información, conocimiento y sociedad, Organización de la información documental. Tecnologías de la información, Sistemas y servicios bibliotecarios y de información, Usuarios de la información.

Entidades participantes: Facultad de Filosofía y Letras, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.

4.6. Maestría y Doctorado en Estudios Mesoamericanos

Objetivo: Formar especialistas de alto nivel en las culturas indígenas mesoamericanas, desde la época prehispánica hasta nuestros días, fundamentalmente en las áreas de historia y literatura para realizar labores de docencia o investigación, incluyendo en ésta el descifre, traducción y rescate de los textos indígenas (prehispánicos, coloniales y actuales). Se trata de un programa multi e interdisciplinario cuyas líneas de investigación son la trayectoria histórica (hasta la actualidad), la religión, las ciencias, las artes, la economía, la organización sociopolítica, las lenguas, las fuentes documentales y las tradiciones orales de los grupos indígenas que habitaron y habitan la región denominada Mesoamérica.

Grados a otorgar: Maestro en estudios mesoamericanos, Doctor en estudios mesoamericanos.

Campos del conocimiento: El programa es multi e interdisciplinario. Enfoca el estudio de los grupos indígenas que habitaron y habitan el área cultural denominada Mesoamérica desde la perspectiva de disciplinas humanísticas como la Historia, Historia del arte, Historia de la religión, Epigrafía, Lingüística y literatura.

Entidades participantes: Facultad de Filosofía y Letras, Instituto de Investigaciones Filológicas.

4.7. Maestría y Doctorado en Filosofía

Objetivos: El objetivo fundamental de este programa de posgrado es formar maestros y doctores en filosofía que realicen labores docentes y de investigación tanto en la UNAM como en otras instituciones del país y el extranjero. Con ello se pretende garantizar un alto nivel en la docencia y la investigación de esta disciplina. Para lograr estos fines, se ha tenido en cuenta la necesidad de respetar y promover la diversidad de enfoques y tendencias filosóficas, así como la importancia de propiciar la libertad irrestricta de pensamiento.

Grados a otorgar: Maestro en filosofía, Doctor en filosofía

Campos del conocimiento: Epistemología, Estética, Filosofía de la cultura y Filosofía de la religión, Ética, Filosofía política, Lógica, Filosofía del lenguaje y de la mente, Metafísica y ontología.

Entidades participantes: Facultad de Filosofía y Letras, Instituto de Investigaciones Filosóficas.

4.8. Maestría y Doctorado en Filosofía de la Ciencia

Objetivo: Formar personal de alto nivel en el campo de la filosofía e historia de las ciencias y de la tecnología, así como en lógica y filosofía de la lógica y de las matemáticas. Preparar docentes especializados en filosofía de la ciencia y profesionales capaces de participar en grupos de investigación en estas áreas así como en asesorar a instituciones y organismos encargados de diseñar y coordinar políticas para el desarrollo científico y tecnológico. Brindar una sólida formación filosófica y metodológica necesaria para que especialistas en diferentes disciplinas científicas puedan reflexionar críticamente sobre los diferentes aspectos filosóficos que se plantean en su

disciplina. Formar docentes especializados a nivel de licenciatura y posgrado e investigadores capaces de desarrollar proyectos originales y autónomos.

Grados a otorgar: Maestro en filosofía de la ciencia, Doctor en filosofía de la ciencia.

Entidades participantes: Facultad de Filosofía y Letras, Instituto de Investigaciones Filosóficas.

4.9. Maestría y Doctorado en Historia

Objetivo: Formar historiadores con capacidad de investigación y docencia de alta calidad, que desarrollen estudios originales cuyos productos signifiquen una aportación al conocimiento histórico, dentro de alguno de los campos de conocimiento que incluye el programa.

Grados a otorgar: Maestro en Historia, Doctor en Historia

Campos de conocimiento: Historiografía y teoría de la historia, Historia prehispánica, Historia colonial, Historia de México en los siglos XIX y XX.

Entidades participantes: Facultad de Filosofía y Letras, Instituto de Investigaciones Históricas.

4.10. Maestría y Doctorado en Historia del Arte

Objetivo: Formar investigadores y docentes de alta calidad, capaces de realizar estudios originales que signifiquen una aportación al conocimiento de la historia del arte. El programa se orienta a la investigación, pues el docente es también un investigador que renueva permanentemente los temas y los contenidos de sus cátedras.

Grados a otorgar: Maestro en historia del arte, Doctor en historia del arte.

Entidades participantes: Facultad de Filosofía y Letras, Instituto de Investigaciones Estéticas.

4.11. Maestría y Doctorado en Letras

Objetivos: Formar profesionales capacitados para realizar investigación del más alto nivel en su disciplina, así como para formar, en su función docente, futuros especialistas en el área; estos profesionistas tendrán la preparación necesaria para colaborar en los distintos medios culturales como periódicos, revistas y edición de libros, entre otros. El egresado ejercerá un papel importante en la preservación, reproducción, multiplicación y difusión del valioso patrimonio representado por la literatura.

Grados a otorgar:

Maestro en letras (letras clásicas), Maestro en letras (letras españolas), Maestro en letras (letras latinoamericanas), Maestro en letras (letras mexicanas), Maestro en letras (letras modernas), Maestro en letras (literatura comparada), Doctor en letras.

Campos del conocimiento: Letras clásicas, Letras españolas, Letras latinoamericanas, Letras mexicanas, Letras modernas (en lengua alemana, francesa, inglesa, italiana, portuguesa), Literatura comparada.

Entidades participantes: Facultad de Filosofía y Letras, Instituto de Investigaciones Filológicas.

4.12. Maestría y Doctorado en Lingüística

Objetivos: Formar investigadores y docentes de alta calidad, capaces de desarrollar estudios originales que signifiquen una aportación al conocimiento lingüístico; promover la investigación, pues el docente es también un investigador que renueva permanentemente los contenidos de sus

cátedras; dotar a los estudiantes de los elementos teórico/metodológicos y heurísticos, que les permitan convertirse en conocedores profundos de su campo de conocimiento, en combinación con la línea de investigación en la que se ubiquen.

Grados a otorgar: Maestro en lingüística hispánica, Maestro en lingüística aplicada, Doctor en lingüística.

Campos de conocimiento: Lingüística hispánica, Lingüística aplicada.

Entidades participantes: Facultad de Filosofía y Letras, Instituto de Investigaciones Filológicas, Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras.

4.13. Maestría y Doctorado en Pedagogía

Objetivos:

Propiciar la realización de investigaciones originales que fortalezcan el desarrollo del campo disciplinario y atiendan los problemas educativos, en particular los de México.

Formar investigadores de alto nivel, capaces de desarrollar investigaciones originales en alguna de las áreas de conocimiento o línea de investigación que el programa ofrece.

Fortalecer la formación disciplinaria para consolidar el ejercicio académico, docente y profesional del más alto nivel.

Grados a otorgar: Maestro en pedagogía, Doctor en pedagogía.

Campos de conocimiento: Docencia universitaria, Gestión académica y políticas educativas, Educación y diversidad cultural, Construcción de saberes pedagógicos.

Entidades participantes: Facultad de Filosofía y Letras, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón, Centro de Estudios Sobre la Universidad

4.14. Maestría y Doctorado en Urbanismo

Objetivos: Desarrollar en los participantes una alta capacidad para la toma de decisiones que les permitan practicar con eficiencia la profesión urbanística, la investigación o bien el ejercicio de la docencia. Proporcionar un conocimiento amplio y sólido para comprender y explicar los procesos urbanos, su complejidad y dinamismo, mediante la comprensión y asimilación de los conceptos teóricos, de la historia, los valores y técnicas de investigación. Generar investigadores profesionales en el vasto campo del urbanismo. Producir conocimiento de frontera y ratificar el liderazgo de la UNAM en materia de formación de recursos profesionales en los límites de nuestra geografía. Puntualizar las aportaciones en materia histórica y metodológica, relativas a la planificación urbana y regional, así como del desarrollo inmobiliario de las grandes urbes y de aquellas ciudades medias en procesos acelerados de crecimiento. Profundizar en generación de conocimientos de frontera sobre las regiones y/o ciudades del país y sobre la relación entre fenómenos de poblamiento y su vinculación con las actividades económicas, así como sobre aspectos culturales y sociales propios de cada entidad.

Campos del conocimiento: Análisis, teoría e historia, Desarrollo inmobiliario, Desarrollo urbano y regional, Economía, política y ambiente.

Grados a otorgar: Maestro en urbanismo, Doctor en urbanismo.

Entidades participantes: Facultad de Arquitectura, Instituto de Geografía, Instituto de Ingeniería, Instituto de Investigaciones Sociales.



**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Seguimiento de Egresados Maestría en Administración (Negocios Internacionales)**

Estimado egresado, estamos realizando una investigación sobre el seguimiento de egresados de la Maestría en Administración (Negocios Internacionales) de la Facultad, agradecemos de antemano su colaboración y en caso de tener alguna duda comuníquese con la Lic. María Cristina Ordóñez Luna, 56.22.84.51

I. DATOS GENERALES

1. Nombre completo:

2. RFC/CURP:

3. Nacionalidad:

4. Género: A. Masculino B. Femenino

5. Estado civil: A. Soltero(a) B. Casado(a) C. Unión Libre

D. Divorciado(a) E. Viudo(a)

6. Domicilio:

Calle No. ext. No. Int. Colonia Delegación

Código Postal Ciudad/Municipio Estado País

7. Correo electrónico:

8. Tel. part.:

Tel. oficina:

Celular:

II. FORMACIÓN ACADÉMICA

LICENCIATURA

9. Nombre de la carrera:

10. Nombre de la Institución en que cursó la licenciatura:

11. Tipo de institución: A. Pública B. Privada

12. Escuela/Facultad:

13. Núm. de cédula:

POSGRADO

14. Nombre del plan de estudios: Maestría en Administración (Negocios Internacionales)

15. Institución: Universidad Nacional Autónoma de México

16. Porcentaje de créditos cubiertos: 100%

Número de cuenta:

17. Semestre de ingreso a la maestría:

18. Semestre de egreso de la maestría:

19. Graduado: A. Sí B. No

Fecha de graduación:

OTROS ESTUDIOS

20. Nombre de los estudios:

21. Institución:

22. Escuela/Facultad:

23. Documento obtenido (Diploma, Constancia, Título):

III. SITUACIÓN LABORAL

24. ¿En dónde laboraba cuando inició sus estudios de maestría?

A. Nombre de la institución/empresa:

B. Sector: A. Público B. Privado

C. Rama:

D. Puesto que ocupaba:

E. Área de trabajo:

F. Antigüedad:

G. Ingreso mensual aproximado:

A. Hasta \$ 4000 B. 4000 – 8000 C. 8000 – 12000
 D. 12000 – 16000 E. 16000 – 20000 F. Más de 20000 G. Otro:

H. ¿En cuál de las siguientes situaciones se encontraba?

A. Empleado B. Empresario C. Profesional D. Otro independiente (especifique) _____

I. ¿De qué tamaño era la empresa en donde laboraba?

A. Micro B. Pequeña C. Mediana D. Grande

25. ¿Hubo algún cambio en su situación laboral mientras estudiaba la maestría? A. Sí B. No

Si su respuesta fue afirmativa responder de la A – I.

A. Nombre de la institución/empresa:

B. Sector: A. Público B. Privado

C. Rama:

D. Puesto que ocupaba:

E. Área de trabajo:

F. Antigüedad:

G. Ingreso mensual aproximado:

A. Hasta \$ 4000 B. 4000 – 8000 C. 8000 – 12000
 D. 12000 – 16000 E. 16000 – 20000 F. Más de 20000 G. Otro:

H. ¿En cuál de las siguientes situaciones se encontraba?

A. Empleado B. Empresario C. Profesional D. Otro independiente (especifique) _____

I. ¿De qué tamaño era la empresa en donde laboraba?

A. Micro B. Pequeña C. Mediana D. Grande

Responda solo en caso de haber concluido sus créditos o este graduado

26. ¿Hay algún cambio en su situación laboral una vez concluida su maestría? A. Sí B. No

Si su respuesta fue afirmativa responder de la A – I.

A. Nombre de la institución/empresa:

B. Sector: A. Público B. Privado

C. Rama:

D. Puesto que ocupaba:

E. Área de trabajo:

F. Antigüedad:

G. Ingreso mensual aproximado:

A. Hasta \$ 4000 B. 4000 – 8000 C. 8000 – 12000
 D. 12000 – 16000 E. 16000 – 20000 F. Más de 20000 G. Otro:

H. ¿En cuál de las siguientes situaciones se encuentra?

A. Empleado B. Empresario C. Profesional D. Otro independiente (especifique) _____

I. ¿De qué tamaño era la empresa en donde labora?

A. Micro B. Pequeña C. Mediana D. Grande

27. ¿Su trabajo más reciente está o estuvo relacionado con su maestría? A. Sí B. No
28. ¿Ha recibido propuestas de promoción y/o mejoría en el sitio donde usted trabaja después de concluir su maestría? A. Sí B. No
29. ¿Considera que la maestría cursada le ha servido para mejorar su desempeño y formación profesional? A. Sí B. No

¿Por qué?

30. ¿Qué sugerencias haría para mejorar el plan de estudios de la maestría que cursó?

31. ¿Le gustaría participar en el posgrado? A. Sí B. No
32. Si contesto sí, ¿en qué forma?:
- A. Impartiendo clases B. Impartiendo conferencias C. Asistiendo a foros, conferencias, simposias, etc. D. Otro(s) _____

33. Sólo para egresados que no se encuentran trabajando actualmente

Señale la razón más importante por la que no se encuentra trabajando actualmente:

- A. No tengo trabajo porque no encontré, pero sigo buscando.
- B. No tengo trabajo porque no encontré y ya no busco.
- C. Estoy por incorporarme a un trabajo.
- D. No tengo trabajo, porque decidí continuar estudiando.
- E. No necesito trabajar.
- F. No tengo trabajo por razones de salud.
- G. No tengo trabajo porque aún no lo he encontrado.
- H. Otra (especifique):

Enliste, nombres y teléfonos de dos familiares y/o compañeros suyos como contacto.

NOMBRE	TELÉFONO(S) / CORREO ELECTRÓNICO
1.	
2.	

Por favor proporcione datos de egresados de su maestría.

NOMBRE	TELÉFONO(S)	CORREO ELECTRÓNICO
1.		@
2.		@
3.		@

Le agradecemos mucho el tiempo que ha dedicado a contestar este cuestionario, esperamos que esta información nos ayude a mejorar la maestría y contar con un seguimiento de egresados.

Fecha de aplicación: