



Universidad Autónoma
de Baja California

"2025, año del Turismo Sostenible como impulsor del Bienestar Social y Progreso"

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Oficio No. 1357/2025-2

Universidad Autónoma
de Baja California

12 SEP 2025

RECTORÍA
RECIBIDO

DR. LUIS ENRIQUE PALAFOX MAESTRE
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
PRESENTE

Anteponiendo un cordial saludo, por medio del presente, adjuntamos el DROPP de la propuesta de modificación de la Maestría en Administración que presentan la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) Tijuana, Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) Mexicali, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales (FCAyS) Ensenada, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales (FCIAyS) Tecate, así como las minutas de Consejo de Vinculación y Consejo Técnico de dichas unidades académicas, (en sesión ordinaria en donde se atendieron las recomendaciones de dicho documento) con el objetivo de incorporarlo como propuesta al orden del día de la sesión ordinaria del Consejo Universitario.

Agradezco de antemano y sin otro particular por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

Tijuana, Baja California, a 12 de septiembre de 2025

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE BAJA CALIFORNIA



FACULTAD DE CONTADURÍA
Y ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA "POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL SER"

DIRECTORA DE LA FACULTAD

D **ESPACHADO** **O**
12 SEP 2025
D **ESPACHADO** **O**
FACULTAD DE CONTADURÍA
Y ADMINISTRACIÓN

DRA. MARGARITA RAMÍREZ RAMÍREZ

C.c.p. Mtra. Edith Montiel Ayala - Secretaría General de la UABC
C.c.p. Dra. Dora Luz Flores Gutiérrez - Coordinadora General de Investigación d Posgrado
C.c.p. Dra. Yaralin Aceves Villanueva - Jefa de Departamento de Apoyo a la Docencia y la Investigación
C.c.p. Dra. Hilda Beatriz Ramírez Moreno - Coordinadora de Investigación y Posgrado, FCA, Tijuana.
C.c.p. Minutario.
MRR/HBRM/obv



Universidad Autónoma
de Baja California

"2025, año del Turismo Sostenible como impulsor del Bienestar Social y Progreso"

DRA. SÓSIMA CARRILLO
DIRECTORA DE LA FACULTAD DE
Ciencias Administrativas,
MEXICALI

Universidad Autónoma
de Baja California

12 SEP 2025

RECTORÍA
RECIBIDO

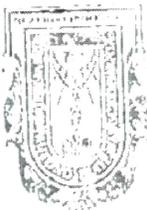
M.T.R.I. JESÚS ANTONIO PADILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE
Ciencias Administrativas y Sociales,
ENSENADA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE BAJA CALIFORNIA



FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN
ENSENADA, BAJA CALIFORNIA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE BAJA CALIFORNIA



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVAS
Y SOCIALES, TECATE, B.C.

DR. MAURICIO IVÁN VARGAS MENDOZA
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE
Ciencias de la Ingeniería,
ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES,
TECATE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE BAJA CALIFORNIA



FACULTAD DE CONTABILIDAD
Y ADMINISTRACIÓN

C.c.p. Mtra. Edith Montiel Ayala - Secretaría General de la UABC
C.c.p. Dra. Dora Luz Flores Gutiérrez - Coordinadora General de Investigación d Posgrado
C.c.p. Dra. Yarálin Aceves Villanueva – Jefa de Departamento de Apoyo a la Docencia y la Investigación
C.c.p. Dra. Hilda Beatriz Ramírez Moreno – Coordinadora de Investigación y Posgrado, FCA, Tijuana.
C.c.p. Minutario.
MRR/HBRM/obv



Minutas de Consejo Técnico





Minuta Consejo Técnico

**Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales
Ensenada**



ACTA SESIÓN ORDINARIA PARA LA PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO DE REFERENCIA DE LA OPERACIÓN DE PROGRAMAS DE POSGRADO DE PROGRAMA EDUCATIVO DE POSGRADO DE LA MAESTRÍA EN LA ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL REGLAMENTO INTERNO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

Siendo las 13:00 horas del día lunes 01 de septiembre del presente año, se dio inicio a la sesión para la Presentación del documento de referencia para la operación de programas de posgrado del programa educativo de posgrado de la maestría en Administración y la presentación de propuesta del Reglamento interno de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, misma que se lleva a cabo en la sala audiovisual del edificio "U", el Director de la Facultad el **M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez**, hace uso de la palabra y lee el acta de sesión y el orden del día, enseguida procede a desahogar el primer punto de la misma:

1. Lista de asistencia: se lleva a cabo el pase de lista, contando con la presencia de un total de 05 integrantes propietarios profesores, 03 integrantes suplentes profesores, 04 propietarios alumnos y 01 suplentes alumnos.

La **Dra. Irma Daniela Rentería Díaz** toma la titularidad en representación del Dr. Alfonso Higuera Hernández. El alumno **Óscar Eduardo Peralta Nieto**, toma la titularidad en representación de la alumna **Diana Marlette Ochoa de Paz**

2. Al contar con la presencia de **12 integrantes**, se cuenta con la presencia de al menos la mitad más uno, conformando y declarando así *quórum* legal para el desahogo de los demás puntos del orden del día.

3. Lectura del orden del día.

4. A continuación, se procede a desahogar el cuarto punto del día, que es la presentación del documento de referencia para la *operación de programas de posgrado del programa educativo de posgrado de la maestría en Administración*.

Se somete a votación y por unanimidad, se autoriza la presencia de participación de la **Dr. Olivia Denisse Mejía Victoria** quien presenta el documento



Universidad Autónoma
de Baja California

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

correspondiente. La presentación consistió en la narración de los antecedentes, posteriormente, narró aspectos importantes de la normatividad, competencias profesionales y los avances en cuestión de operatividad. De igual manera, precisó los puntos más importantes relacionados con los diferentes objetivos de la modificación requerida. También, realizó la comparación sustantiva, entre el programa 2003 y la propuesta vigente de 2025, resaltando las bondades y beneficios de la modificación. Puntualizó la viabilidad del programa y abordó aspectos significativos relativos a la calidad y a la evaluación del programa, así como su impacto institucional y social.

La Doctora presentó las características principales enunciando a quien está dirigido; cuales son las materias obligatorias y materias de optativas de énfasis y materias optativas de apoyo, así como los pormenores del trabajo terminal y el proceso de egreso. Posteriormente, explicó las otras modalidades de aprendizaje (exámenes por competencias, fortalecimiento de formación profesional, etc.). Explicó datos relevantes de las competencias profesionales específicas, que representan una parte esencial de la modificación referida. Aspectos relevantes del perfil de ingreso y, por último, el desarrollo de competencias y un resumen de los cambios sustanciales.

El **Mtro. Oscar Ricardo Osorio Cayetano**, en uso de la voz, comparte que se debería de considerar una beca, a efecto de beneficiar a las y los interesados en ser aspirantes. el **M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez** aclara que, debido a los indicadores gubernamentales y aspectos presupuestales, esta área no es prioritaria y, a pesar de haber cumplido con todos los requerimientos y ser parte de la SECIHTI, no se autorizaron becas. **El Dr. Moisés Hussein Chávez Hernández**, hace referencia de la importancia de tener cautela con las siglas de las instituciones nacionales e internacionales, toda vez que, tanto en la presentación como en el documento, existe un error en las "ACBSP", lo cual, debe de corregirse y en la medida de lo posible; evitarse. Recomienda, que se tomen todas las medidas preventivas, a efectos de evitar inconsistencias académicas y operativas, en la compatibilidad de debe existir entre las competencias del programa y el perfil de quienes integran el Núcleo Académico Básico, debido a que se realizará consultoría, entre otras actividades complejas y especializadas. **El Dr. Miguel Ángel Meléndez Ehrenzweig**, recomienda que, a efecto de que no haya problemas en el Consejo Universitario, hay que agregar en la propuesta, todos los elementos de fundamentación y vinculación con todos los sectores relacionados, a efecto de no tener inconvenientes en la aprobación, por parte del Consejo Universitario.



Universidad Autónoma
de Baja California

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

Por votación unánime, se aprueba la propuesta.

A petición del **Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza**, Director de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales (FCIAS) de la unidad Tecate, se pone a consideración del Consejo Técnico, la notificación de independencia para la aplicación del programa, toda vez que, actualmente se imparte como programa satélite de otras unidades académicas.

Por votación unánime, se evidencia la aprobación de la notificación.

5. Como quinto punto del día se procede a la presentación de propuesta del *Reglamento interno de la Facultad de Ciencias Administrativas y sociales.*

Se somete a votación y por unanimidad, se autoriza la presencia de participación del **Dr. Miguel de Jesús Neria Govea** y del **Mtro. Román III Lizárraga Benítez**, quienes presentan el documento correspondiente. Exponen que, los cambios eran urgentes y necesarios para la optimización y mejora de la operatividad y seguridad jurídica de nuestra facultad. Explicaron el índice y contenido, exaltando lo sustantivo y relevante en materia de: Disposiciones generales; Protección de derechos humanos; Innovaciones en la organización administrativa; Consejo Técnico; Responsabilidad y Sanciones; así como, las Fortalezas generales.

Por último, hicieron énfasis en los aspectos relevantes relacionados con la estructura del documento, dejando a disposición del consejo su aprobación y mejora.

La **Dra. Guadalupe Nathzidy Rivera Urbina**, en uso de la voz, evidencia que el reglamento contiene más objetivos y atribuciones del Comité de Ética de la nuestra Facultad. Evidenciado que, en la normatividad interna, del propio Comité, dichas atribuciones son diferentes y limitadas. Resalta que debe existir compatibilidad entre los dispositivos normativos, para efecto de evitar inconsistencias en la operatividad y aplicación del Comité. De igual manera, solicita se explique y se revise el apartado del Comité de Salud mental, para efecto de verificar su contenido y compatibilidad las demás normas institucionales, debido a que ya se cuenta con muchas atribuciones en la normatividad institucional a nivel estatal y pone a consideración la duplicidad de comités (estatal y de la facultad). El **Dr. Miguel de Jesús Neria Govea**, explicó que todo el contenido está sujeto a revisión y modificación, en el



Universidad Autónoma
de Baja California

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

entendido que toda normatividad es modificable y mejorable. Propone que, dicho documento, se puede tomar como un primer intento para posteriores modificaciones. Explicó que, la propuesta viene a fortalecer todos los manuales y reglamentos correlacionados, por área o materia.

El **Mtro. Román III Lizárraga Benítez**, explica que dicha propuesta, también debe de estar sujeta a la consideración del Abogado General, con la finalidad de revisar posibles incompatibilidades.

El **M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez** menciona que toda normatividad puede ser sujeta a revisiones y modificaciones, con la finalidad de evitar inconsistencias y desavenencias entre disposiciones normativas.

El **Dr. Miguel Ángel Meléndez Ehrenzweig**, recomienda que se establezca, preferentemente, un mínimo de dos años de experiencia acreditada, para las personas que sean seleccionadas y vayan a fungir como coordinadoras o coordinadores de programas de licenciatura.

Mtro. Oscar Ricardo Osorio Cayetano considera que la propuesta de los compañeros, cumple y debería de someterse a consideración de Consejo Universitario.

El **Dr. Luis Fernando Zepeda García**, secunda la observación del Mtro. Osorio y fomenta su aprobación y mejoramiento posterior. En otro punto, solicita que, preferentemente, existe una temporalidad definida para asumir los cargos administrativos, como coordinación de programa y demás actividades relevantes de la Facultad, cuyos lapsos deben de empatar con los cambios de en la titularidad de la dirección.

Por votación unánime, se aprueba la propuesta, a efecto de enviar el documento al Consejo Universitario.

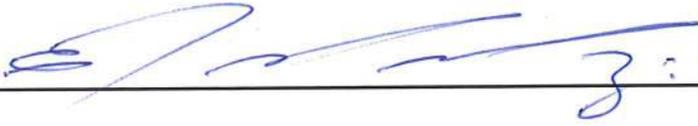
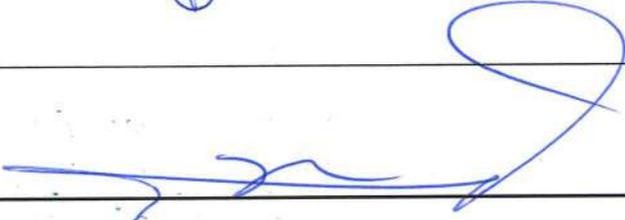
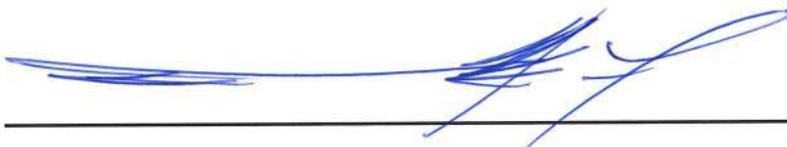
6. Para desahogar el sexto punto del orden del día, se evidencia que no hay asuntos generales por tratar.

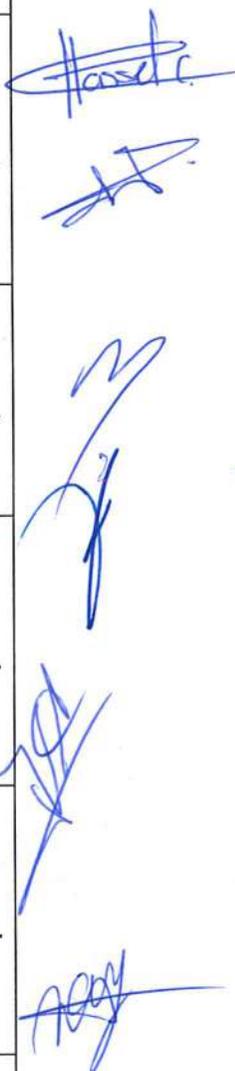
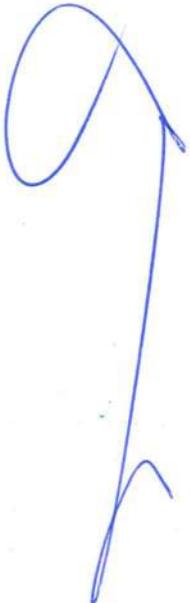
7. Se procede a la clausura de la sesión siendo las 15:10 horas lunes 01 de septiembre de año 2025



Universidad Autónoma
de Baja California

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
FIRMA DE PROFESORES CONSEJEROS

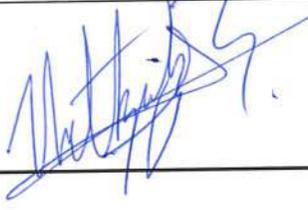
DR. MIGUEL ÁNGEL MELÉNDEZ EHRENZWEIG PROPIETARIO	
DR. MOISÉS HUSSEIN CHÁVEZ HERNÁNDEZ PROPIETARIO	
DR. JUAN FRANCISCO GARCÍA DÍAZ PROPIETARIO	
DR. LUIS FERNANDO ZEPEDA GARCÍA PROPIETARIO	
MTRO. OSCAR RICARDO OSORIO CAYETANO PROPIETARIO	
DR. IVÁN DE JESÚS CONTRERAS ESPINOZA SUPLENTE	



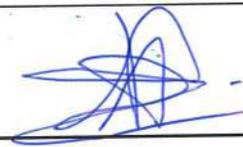
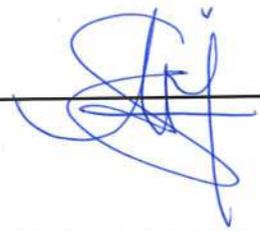


Universidad Autónoma
de Baja California

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

DRA. GUADALUPE NATHZIDY RIVERA URBINA SUPLENTE	
DRA. IRMA DANIELA RENTERÍA DÍAZ SUPLENTE	

FIRMA DE ALUMNOS CONSEJEROS

C. HELENA MOCTEZUMA ZAPIÉN PROPIETARIO	
C. MIA HASSEL CREO RAMIREZ PROPIETARIO	
C. ALONDRA YOSELINE MELLADO LOZA PROPIETARIO	
C. SHANIA CAMILA ESQUIVEL GUERRERO PROPIETARIO	



Universidad Autónoma de Baja California

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

**C. OSCAR
EDUARDO
PERALTA
NIETO
SUPLENTE**

[Handwritten signature in blue ink]

[Large handwritten scribble in blue ink]

[Handwritten signature in blue ink]

[Vertical handwritten notes and signatures in blue ink]

DRA. LIZZETTE VELASCO AULCY
Subdirectora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales

[Large handwritten signature in blue ink]

M.T.R.I. JESÚS ANTONIO PADILLA SÁNCHEZ
Director de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
DIRECCION
ENSENADA, BAJA CALIFORNIA

[Vertical handwritten notes and signatures in blue ink]

[Handwritten signature in blue ink]

[Handwritten signature in blue ink]

[Handwritten signature in blue ink]



Minuta Consejo Técnico

**Facultad de Ciencias Administrativas
Mexicali**



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INTEGRANTES DEL CONSEJO TÉCNICO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS PRESENTE. -

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 149, 150, 152 y 153 del Estatuto General de la Universidad Autónoma de Baja California, se convoca a los integrantes del Consejo Técnico de la Facultad de Ciencias Administrativas, a **sesión de Consejo Técnico** a celebrarse a las **11:00 horas del día martes 02 de septiembre del año en curso**. Dicha sesión se llevará a cabo en la Sala Audiovisual "Mtro. Víctor Everardo Beltrán Corona" ubicada en el edificio B primer piso.

ORDEN DEL DÍA

1. Lista de asistencia
2. Presentación de asistentes e invitados especiales.
3. Bienvenida por parte de la **Dra. Sósima Carrillo**, Directora de la Facultad de Ciencias Administrativas, y presentación del orden del día
4. Presentación de la propuesta de modificación del programa educativo de Maestría en Administración, por la **Dra. Jackeline Hernández Bejarano** que presentan:
Facultad de Ciencias Administrativas (Mexicali)
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales (Ensenada)
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales (Tecate)
Facultad de Contaduría y Administración (Tijuana)
- 5.-Aprobación de la propuesta de modificación del programa educativo de Maestría en Administración.
- 6.- Asuntos generales.
- 7.- Cierre de sesión.

Por la importancia de los asuntos a tratar, me es grato agradecerle su puntual asistencia.

ATENTAMENTE

Mexicali, Baja California, a 26 de agosto de 2025

"POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL SER"

DRA. SOSIMA CARRILLO
DIRECTORA



MINUTA DE SESIÓN DE CONSEJO TÉCNICO

Martes 02 de septiembre de 2025 siendo las 11:00 hrs. en la sala Hilario de la Torre Pérez de la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) se reúnen, a fin de sesionar de manera **extraordinaria**, los miembros del consejo técnico de la FCA, presidida dicha sesión por la Dra. Sósima Carrillo directora y presidenta del consejo técnico, dando cumplimiento a la convocatoria de fecha 26 de agosto de 2025, de conformidad con lo establecido por los artículos 148 fracción V y 162 del Estatuto General de la Universidad Autónoma de Baja California, se les ha convocado a sesión extraordinaria a fin de aprobar propuesta de modificación de **plan de estudios de la Maestría de Administración**.

Para dar cumplimiento al numeral 2 del orden del día, a fin de declarar el quorum legal se revisó la lista de asistencia validando la firma a un costado del nombre del consejero y pasando lista de viva voz. Dicho lo anterior, se valida la presencia de 3 propietarios y 6 suplentes por parte de los docentes y 5 propietarios y 1 suplentes por parte de los alumnos -teniendo voz y voto los 6 consejeros alumnos presentes-, se **declara aperturada la sesión**, según numeral 1 del orden del día. Quedando 3 propietarios y 3 consejeros suplentes docente, 5 propietarios y 1 suplente estudiantes, teniendo 12 **consejeros con voz y voto** en la sesión.

En cumplimiento del numeral 3 se da lectura y aprobación de orden del día siendo aprobado por unanimidad.

Se da uso de voz a la Dra. Jackeline Hernández Bejarano a fin de presentar propuesta de modificación de **plan de estudios de la Maestría en Administración**.

Se presenta la propuesta de modificación del **plan de estudios del Maestría en Administración** describiendo aspectos generales como: es un programa que se ofrecerá con configuración multisede, de tipo profesionalizante, escolarizado, semestral con duración de 2 años. La propuesta atiende, por medio de las líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se citan las sedes que intervienen en el proyecto de actualización. Programa orientado a la consultoría. Se incorporan seis áreas de énfasis.

Se presenta análisis comparativo del plan vigente versus la propuesta que se presenta, se tiene acta de no exigibilidad con presentación obligatoria de trabajo terminal. Se proponen varios esquemas de obtención de créditos.

Declara que la Facultad de Ciencias Administrativas cuenta con el personal de tiempo completo para conformar el Núcleo Académico (NA) que pertenece al Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras (SNII).

En cuanto al plan de estudios detalla: requisitos de ingreso, egreso, campo ocupacional.

[Handwritten signatures in blue ink, including names like Sósima Carrillo, Jackeline Hernández Bejarano, and others, arranged vertically on the right side of the page.]

A continuación, la Dra. Hernández describe el diseño curricular que conforma la propuesta, mencionando LGAC así como ejes de formación detallando las opciones de flexibilidad curricular, finalizando con la descripción de la ruta crítica de obtención de grado.

Una vez realizada la presentación se procedió a la recepción de opiniones de los presentes. A continuación, se presentan las opiniones externadas en la sesión.

Plantea Dra. Alma Inda porque se consideran seis áreas de énfasis y si se cuenta con el personal necesario para atender este programa. Se detalla la estrategia de construcción propuesta por las distintas sedes de la DES y se ha regionalizado la misma a fin de atender las necesidades sociales y económicas de la región.

Las inquietudes se vierten en razón de la operatividad y costos del programa, así como el sustento que generó la presente propuesta.

Una vez atendidas las dudas y recomendaciones del consejo, la Dra. Hernández se retira de la sesión.

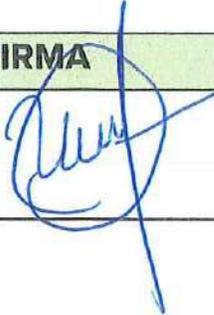
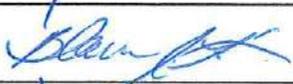
Acto seguido se sometió a aprobación la propuesta de **modificación de plan de estudios del Maestría en Administración** por parte de la presidenta, Dra. Carrillo, quedando aprobada por unanimidad considerando las inquietudes del pleno y las observaciones que se vertieron en la sesión.

En asuntos generales el pleno no externa temas a considerar en la sesión extraordinaria.

Siendo las 11:57 hrs. se da por clausurada la asamblea extraordinaria de consejo técnico para aprobación de la propuesta de **modificación de plan de estudios del Maestría en Administración**, cumpliendo con el numeral 7.

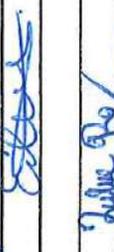
DRA. SÓSIMA CARRILLO
PRESIDENTA DEL CONSEJO TÉCNICO
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



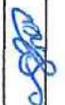
NOMBRE DEL DOCENTE	DESIGNACIÓN	FIRMA
DRA. ADELAIDA FIGUEROA VILLANUEVA	Consejero Técnico Propietario	
DR. RICARDO CHING WESMAN	Consejero Técnico Propietario	
DR. ERNESTO ALONSO PÉREZ MALDONADO	Consejero Técnico Propietario	
DR. ALBERTO JABALERA OVIEDO	Consejero Técnico Propietario	
DRA. ALMA DELIA INDA	Consejero Técnico Propietario	
MTRA. NELLY SUZETTE DUARTE HERNÁNDEZ	Consejero Técnico Propietario	
NOMBRE DEL DOCENTE	DESIGNACIÓN	FIRMA
MTRO. PATRICIO ROBERTO VÁZQUEZ ALCÁZAR	Consejero Técnico Suplente	
DR. JOSÉ ADRIÁN MEJÍA REYES	Consejero Técnico Suplente	
MTRA. VALDERES ESPINOSA CASTAÑEDA	Consejero Técnico Suplente	
MTRO. CARLOS ALBERTO COVARRUBIAS VILLA	Consejero Técnico Suplente	
DRA. BLANCA ESTELA LÓPEZ LÓPEZ	Consejero Técnico Suplente	
MTRA. GABRIELA ERÉNDIRA ROQUE ABUNDIS	Consejero Técnico Suplente	

**Lista de asistencia para sesión de Consejo Técnico Docentes
02 de Septiembre de 2025.**

LISTA DE ASISTENCIA

MATRÍCULA	NOMBRE COMPLETO	FIRMA
1151470	MANUEL BRANDON RAYGOZA GONZÁLEZ	
1285977	KEVIN ALEXIS MONTIEL ALVARADO	
1185801	EILEEN AKIRA TAMAYO ZAMORA	
1190233	LUIS ADRIÁN VALDÉZ MACÍAS	
1177333	CARLOS EDUARDO LUQUE ROMO	
1198359	ALEJANDRA MICAELA MENDOZA VALENZUELA	

ALUMNOS SUPLENTES 2024-2025

MATRÍCULA	NOMBRE COMPLETO	FIRMA
1185509	ERIKA NAOMI ORTIZ FLOREZ	
1183390	ELIZABETH LANDA SIMENTAL	
1183199	ROSA ELENA REYNAGA JIMÉNEZ	
1198788	ANA PATRICIA MARTÍNEZ MARTÍNEZ	
1184558	ANA JOHALLY MARTÍNEZ DÍAZ	
1190167	VÍCTOR ALEJANDRO UREÑA CRUZ	



Facultad de
Contaduría y
Administración

Minuta Consejo Técnico

**Facultad de Contaduría y Administración
Tijuana**



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ACTA ASAMBLEA CONSEJO TÉCNICO

Minuta de Asamblea del H. Consejo Técnico, convocada con fundamento en el artículo 148 fracción V del Estatuto General de la Universidad Autónoma de Baja California, con oficios girados a cada uno de los firmantes de la presente, el cual se cita a los consejeros técnicos alumnos y consejeros técnicos maestros, el día martes 9 de septiembre de 2025 a las 18:00 horas, bajo el siguiente orden del día:

1. Bienvenida.
2. Lista de asistencia y determinación de quorum legal.
3. Presentación de propuesta de modificación de plan de estudios 2025 de la Maestría en Administración.
4. Discurso y resolución.
5. Asuntos Generales.
6. Clausura de la reunión.

1. Bienvenida.

La C. Directora da la bienvenida y agradece la asistencia.

2. Lista de asistencia y determinación del Quorum Legal.

Acto seguido, la C. Directora solicita a la C. Maricela Sevilla Caro, Secretaria de este consejo pase lista y se determine el quorum legal.

Se procedió a pasar lista de asistencia, donde se contó con la participación 6 consejeros propietarios docentes y 3 consejeros técnicos propietarios alumnos, 4 consejeros suplentes docentes y 6 consejeros técnicos suplentes alumnos, quienes suplen a tres del consejo técnico propietario alumno, por lo que en virtud del número de convocados presentes da lugar a declarar que, si existe Quorum Legal para la realización de esta sesión, así como para declarar válidos todos los acuerdos que en ella se tomen conforme a las disposiciones reglamentarias en vigor.

Luego de determinar el quorum legal la C. Directora comenta de la presencia de la Dra. Nancy Imelda Montero Delgado, Coordinadora del programa de Maestría en Administración de la FCA y pide la aprobación al pleno para permitir que permanezca en la asamblea del consejo técnico ya que será quien realice la presentación ejecutiva de la modificación del plan de estudios 2025 de la Maestría en Administración.

3. Presentación de propuesta de modificación de plan de estudios 2025 de la Maestría en Administración.

La C. Directora toma la palabra y presenta a la Dra. Nancy Imelda Montero Delgado, para que realice exposición ejecutiva de la modificación del programa de la Maestría en Administración.



La C. Nancy Imelda Montero Delgado inicia su exposición, en ella expone los cambios y modificaciones significativos en el mismo, en ellos la modificación de los ciclos escolares de cuatrimestral a semestral.

La C. Nancy Imelda Montero Delgado indica que la propuesta ha seguido la metodología establecida por la coordinación de posgrado en base a la siguiente estructura:

- Estudios de fundamentación.
- Objetivo de la modificación.
- Plan de estudios de PMA Semestral.
- Beneficios y viabilidad del programa.
- Generalidades de la modificación.
- Mecanismo de operación del Programa Educativo.
- Otras modalidades de aprendizaje.
- Perfil de egreso.

4. Discurso y resolución.

Conforme a la exposición del programa de Maestría en Administración, la C. Directora solicita a votación de la asamblea el programa, previamente pregunta a los presentes sus puntos de vista del programa presentado.

Se atendió a la pregunta del Dr. Duniesky Feitó, de la razón de que no está considerada la Facultad de Turismo y mercadotecnia.

Los Dres. Malena Portal y Duniesky Feitó, felicitan por el trabajo de análisis y propuesta.

La Dra. Malena Portal, confirma que existe la pertinencia del programa, también hace comentarios acerca de que un programa semestral abre posibilidades de movilidad nacional e internacional.

Se atendió al Ing. Miguel Leyva, sobre su pregunta acerca de la factibilidad de movilidad interna, de igual manera a las dudas respecto a la impartición de las materias en línea, y de la posibilidad de impartir cursos en el idioma inglés.

El Dr. Robert Zarate, menciona que es interesante la propuesta curricular, pregunta la posibilidad de impartición de cursos semipresenciales, también menciona que es interesante la vinculación que se pretende llevar a cabo con el sector productivo.

La Dra. Nancy confirma la posibilidad de impartir algunas de las materias en modalidad semipresencial, confirma la ventaja de que un programa semestral apoya en la vinculación.

Luego de las participaciones de los presentes se procedió a votar, quedando aprobado por unanimidad (12 votos) la modificación del programa de Maestría en Administración en la Facultad de Contaduría y Administración.



5. Asuntos Generales.

Se invita a participar en las actividades del 64 aniversario de la FCA en este 2025.

6. Clausura de la reunión.

En este último punto del orden del día y siendo las 19:08 horas de este día 9 de septiembre de 2025, se da por terminada la sesión firmando todos los que en ella intervinieron.

Firmantes

C. MARGARITA RAMÍREZ RAMÍREZ
PRESIDENTE

C. MARICELA SEVILLA CARO
SECRETARIO



Angel Rojas



FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Lista de asistencia, reunión de Consejo Técnico
a las 18:00 hrs. Del día 9 de septiembre del 2025
Sala de exámenes profesionales (Cilindro)
Edificio 12ª de la FCA

Consejeros Técnicos Propietarios Maestros	Firma
María del Consuelo Salgado Soto	
Zurisaddai Rubio Arriaga	
Duniesky Feitó Madrigal	
Maricela Sevilla Caro	
Robert Zarate Cornejo	
Malena Portal Boza	

Consejeros Técnicos Suplentes Maestros	Firma
Julio Octavio Blas Flores	
Hilda Beatriz Ramírez Moreno	
Miguel Alberto Leyva Montijo	
Ivonne Jacqueline Cruz	
Luis Alfredo Ávila López	



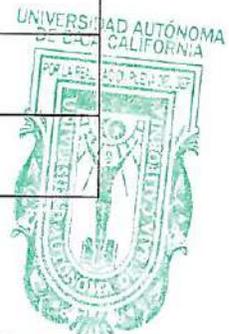


FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Lista de asistencia, reunión de Consejo Técnico
a las 18:00 hrs. Del día 9 de septiembre del 2025
Sala de exámenes profesionales (Cilindro)
Edificio 12^a de la FCA

Consejeros Técnicos Propietarios Alumnos	Firma
Jesús Ignacio Trejo Silva	
Itzia Mayte Mejia Ramirez	
Alex Omar Guillen Aguilar	
Gabriela Lizet Martínez Chávez	
Diana Paola Ávila Iñiguez	
Jorge Alexis Guzmán Hernández	

Consejeros Técnicos Suplentes Alumnos	Firma
Cristian Arcel Barroso Almaguer	
Mary José García Culebro	
Miguel Samahel Camberos Galindo	
Carlos Yahir Tavares Ayala	
Vanya Sánchez Paredes	
Ángel Gabriel Guzmán Fernández	





FCIAS

Facultad de Ciencias de la Ingeniería,
Administrativas y Sociales
UNIDAD TECATE

Minuta Consejo Técnico

**Facultad de Ciencias de la Ingeniería,
Administrativas y Sociales.
Tecate**



ACTA RELATIVA A LA SESIÓN ORDINARIA EFECTUADA POR LOS INTEGRANTES DE CONSEJO TÉCNICO

En la ciudad de Tecate, Baja California, siendo las 10:10 diez horas con diez minutos horas del día miércoles 10 de septiembre de 2025, se procede a levantar la presente acta con motivo de la sesión ordinaria del Consejo Técnico, convocada por el Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, conforme a lo dispuesto por el artículo 162 del Estatuto General de la Universidad Autónoma de Baja California. La sesión se llevó a cabo de forma presencial, conforme al orden del día previamente establecido. Como **primer punto del orden del día**, se procedió a realizar el pase de lista de los integrantes del Consejo Técnico y como **segundo punto del orden del día** se verificó la constitución del quórum legal requerido para la válida celebración de la sesión, procediéndose a declarar formalmente su apertura. Como **tercer punto del orden del día**, el secretario del Consejo el Dr. Filiberto Eduardo R. Manrique Molina sometió a consideración de los presentes que la Dra. Janette Brito Laredo se encuentre presente en la sesión de Consejo Técnico. Como **cuarto punto del orden del día**, se cedió el uso de la palabra a la Dra. Janette Brito Laredo, coordinadora de la Maestría, para exponer la propuesta de modificación del programa de posgrado Maestría en Administración. Como **quinto punto del orden del día** tras una discusión enriquecedora, las y los consejeros manifestaron su aprobación de manera unánime la propuesta de modificación del programa de posgrado Maestría en Administración, levantando la mano en señal de consentimiento. Como **sexto punto del orden del día** se sometió a consideración de los presentes que la presentación del primer informe de actividades de la FCIAS correspondiente al periodo 2024-2028, sea público para la comunidad universitaria, ante docentes, estudiantes y comunidad en general, en el espacio Audiovisual 2 de la Facultad, tras una discusión enriquecedora, las y los consejeros manifestaron su aprobación de manera unánime. Como **séptimo punto del orden del día** se cedió la palabra al Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza Director de Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, quien procedió a realizar la presentación pública del informe de actividades 2024-2028 ante el Consejo Técnico y la comunidad universitaria presente. En la sala audiovisual 2 se dieron cita autoridades de la UABC, la vicerrectora del campus Tijuana la Dra. Haydeé Gomez Llanos Juárez y representantes de la Junta de Gobierno, por lo que se le cedió el uso de la palabra a la Dra. Lucrecia Rebeca Arzamendi Cepeda. Por **último** y en cumplimiento del **octavo punto del orden del día** y siendo las 11:42 once horas con cuarenta y dos minutos del día 10 de septiembre del 2025 se declaró la clausura de la sesión-----

Felix
Manrique
Janette
Haydeé
Lucrecia
Dra. Haydeé
Dra. Lucrecia



**INTEGRANTES DE CONSEJO TÉCNICO DE PERSONAL DOCENTE DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA, ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
UNIDAD TECATE**

LISTA DE ASISTENCIA

Tecate, Baja California a 10 de septiembre de 2025.

PRESIDENTE

Mauricio Iván Vargas Mendoza



REPRESENTANTES PERSONAL DOCENTE

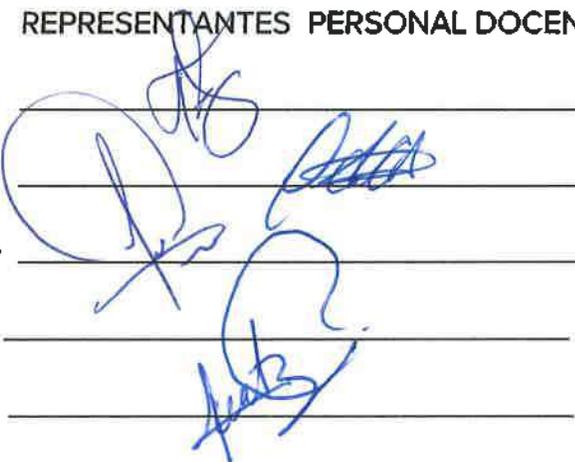
Plazola Rivera Teresa de Jesús

Chuquimia Apaza Alfredo Gualberto

R. Manrique Molina Filiberto Eduardo

Quezada López Ramón

Ontiveros Zepeda Arturo Sinue



SUPLENTE:

Rojas Ruiz María Alejandra

Loam Gómez Guillermo Alberto





Universidad Autónoma
de Baja California

**INTEGRANTES DE CONSEJO TÉCNICO DE ALUMNOS DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA INGENIERÍA, ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
UNIDAD TECATE**

LISTA DE ASISTENCIA

Tecate, Baja California a 10 de septiembre de 2025.

REPRESENTANTES ALUMNOS

PROPIETARIOS:

López Ruíz Félix Alfonso

Félix L.

Carreón Rodríguez César Leonel

César C.

Bravo Aquino Diego Exael

Diego Exael



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Maestría en Administración

Propuesta de modificación del programa educativo de posgrado que presenta:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada

Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali

Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

MEXICALI, BAJA CALIFORNIA, MÉXICO ABRIL DE 2025





DIRECTORIO

Dr. Luis Enrique Palafox Maestre

Rector

M.I. Edith Montiel Ayala

Secretaria General

Dra. Luz Mercedes López Acuña

Vicerrectora unidad Ensenada

Dr. Jesús Adolfo Soto Curiel

Vicerrector unidad Mexicali

Dra. Haydeé Gómez Llanos Juárez

Vicerrectora unidad Tijuana

Dra. Dora Luz Flores Gutiérrez

Coordinadora General de Investigación y Posgrado

Mtro. Francisco Guzmán Aguirre

Jefe del Departamento de Posgrado de la Coordinación General de Investigación y Posgrado

Mtro. Eduardo Castro González

Departamento de Apoyo a la Docencia y la Investigación, Ensenada

Dra. Yaralin Aceves Villanueva

Departamento de Apoyo a la Docencia y la Investigación, Mexicali

Dr. Mario Ignacio Manríquez Quintana

Departamento de Apoyo a la Docencia y la Investigación, Tijuana

Mtro. Jesús Antonio Padilla Sánchez

Director Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada

Dra. Sósima Carrillo

Director Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali

Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza

Director Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Dra. Margarita Ramírez Ramírez

Directora Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Dra. Brenda I. Borel Cervantes

Coordinadora de Investigación y Posgrado Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada

Dra. Adelaida Figueroa Villanueva

Coordinadora de Investigación y Posgrado Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali

Dra. Reyna Virginia Barragán Quintero

Coordinadora de Investigación y Posgrado Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas Y sociales, Tecate

Dra. Hilda Beatriz Ramírez Moreno

Coordinadora de Investigación y Posgrado Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Dra. Olivia Denisse Mejía Victoria

Coordinadora del programa de Maestría en Administración Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada

Dra. Jackeline Hernández Bejarano

Coordinadora del programa de Maestría en Administración Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali

Mtra. Velía Verónica Ferreiro Martínez

Coordinadora del programa de Maestría en Administración Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas Y sociales, Tecate

Dra. Nancy Imelda Montero Delgado

Coordinadora del programa de Maestría en Administración Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

PROYECTO DE MODIFICACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Coordinación del proyecto

de Modificación del Plan de estudios de la MA

Dra. Olivia Denisse Mejía Victoria	Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Dra. Jackeline Hernández Bejarano	Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Mtra. Velía Verónica Ferreiro Martínez	Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas Y sociales, Tecate
Dra. Nancy Imelda Montero Delgado	Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Colaboraciones del proyecto

de modificación del plan de estudios de la MA

Dra. Bianca Janeth López Campillo	Dra. Esperanza Manrique Rojas
Dra. Blanca Estela Bernal Escoto	Dra. Virginia Gpe. López Torres
MA. Dianora Bermúdez Sotelo	Dra. Virginia Margarita González Rosales
Dr. Duniesky Feíto Madrigal	Dra. Janette Brito Laredo
Dr. Flavio Abel Rivera Aguirre	Dr. Sergio Octavio Vázquez Núñez
Dra. Malena Portal Boza	Dr. Yirandy Josué Rodríguez León
Dr. Mayda González Espinoza	Dra. Reyna Virginia Barragán Quintero
Dr. Omaira Cecilia Martínez Moreno	Dr. Gabriel Ruíz Andrade
Dr. José Manuel Valencia Moreno	Dra. Adelaida Figueroa Villanueva
Dra. Gpe. Abigail Arreguin Silva	Dr. Ricardo Ching Wesman
Dr. Raúl González Núñez	Dr. Roberto Carlos Valdés Hernández

Asesoría y revisión de la metodología de diseño curricular

Dr. Mario Ignacio Manríquez Quintana

Jefe Departamento de Apoyo a la Docencia y la Investigación, Tijuana

Lic. Ana Karen Cuellar Muñoz

Analista Departamento de Apoyo a la Docencia y la Investigación, Tijuana

Índice

1. Datos de identificación del programa educativo	7
2. Justificación del programa educativo	8
2.1 Pertinencia del programa educativo	8
2.2. Contextualización del programa educativo	31
2.3. Estrategias para el aseguramiento de la calidad del programa educativo	62
3. Modificación del Plan de estudios MA.	67
3.1. Misión, visión y objetivos del programa educativo	67
3.2. Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC)	69
3.3. Perfil de ingreso	70
3.4. Requisitos de ingreso	71
3.5. Proceso de selección	72
3.5.1. Proceso de selección	73
3.5.2. Proceso de formalización del ingreso a la MA ante el DSEyGE.	76
3.6. Tiempo de dedicación	77
3.7. Perfil de egreso	78
3.8. Requisitos de egreso	78
3.9. Campo ocupacional de los egresados de la Maestría en Administración.	79
3.10. Mapa curricular	83
3.11. Características de las unidades de aprendizaje	86
3.12. Estrategias de flexibilidad curricular de la MA	87
3.12.1. Obtención de créditos.	87
4. Mecanismos de operación del programa educativo	99
4.1. Comités de Estudios de Posgrado	99
4.1.1. Funciones del Comité de Estudios de Posgrado	100
4.1.2. Funciones del Comité de Selección	102

4.1.3. Funciones del Comité de Trabajo Terminal	104
4.1.4. Funciones del Comité de Ética	105
4.1.5. Funciones de los Subcomités de Estudios de Posgrado	109
4.2. Mecanismos de evaluación del programa educativo de posgrado	111
4.2.1. Evaluación del programa educativo	111
4.2.2. Evaluación del cumplimiento de la ruta crítica	112
4.3. Características del trabajo terminal	113
4.4. Metodología de enseñanza aprendizaje	118
4.5. Seguimiento de personas egresadas	119
5. Descripción de la planta académica, Cuerpos Académicos y productos	123
5.1. Núcleo académico	123
5.2. Docentes de tiempo parcial o dedicación menor	128
5.3. Formación de la planta académica para la modalidad en línea.	134
5.4. Participación de la planta académica en actividades académico-administrativas	144
5.5. Cuerpos Académicos	147
5.6. Evaluación de la planta académica	152
5.7. Producción del núcleo académico	154
6. Vinculación	159
6.1. Convenios con organizaciones	159
6.2. Actividades de retribución social	163
7. Servicios de apoyo e Infraestructura física	166
7.1. Servicios de apoyo	166
7.2 Infraestructura	174
7.2.1. Aulas	175
7.2.2. Laboratorios y Talleres	188
7.2.3. Cubículos y áreas de trabajo.	190
7.2.4. Equipo de cómputo y conectividad	192
7.2.5. Equipo de apoyo didáctico	196
7.2.6. Acervos bibliográficos	198

8. Recursos financieros para la operación del programa	211
9. Referencias	214
10. Anexos	221
10.1 Productividad académica	221
10.2. Evaluación de pares externos	253
10.3. Actas de Consejo de Vinculación	253

1. Datos de identificación del programa educativo

Unidades académicas responsables

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada

Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali

Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Nombre del programa educativo:

Maestría en Administración

Campo de orientación:

Profesional

Grado que otorga:

Maestría

Modalidad del programa educativo:

Escolarizada

Características del programa educativo:

Multisede

Organización del programa educativo:

Semestral

Idioma en que se imparte el programa educativo:

Español

Área de conocimiento:

Ciencias administrativas

2. Justificación del programa educativo

2.1 Pertinencia del programa educativo

Análisis de las necesidades sociales

Baja California (BC) presenta una población económicamente activa de 1.8 millones de personas, con una edad promedio de 30 años, lo que evidencia una fuerza laboral joven y dinámica (Opportime, 2025).

La entidad alberga a 126,246 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES), lo que refleja un entorno empresarial diverso y emprendedor. La presencia de 56 parques industriales a nivel estatal subraya el enfoque en el desarrollo económico y la innovación (Opportime, 2025). En el 2022, Baja California mantuvo un crecimiento económico sostenible, generando 63,849 nuevos empleos formales, con Tijuana, Ensenada y Mexicali como los municipios más destacados en la generación de empleos. La inversión extranjera directa alcanzó 1,533.6 millones de dólares en los primeros nueve meses de 2022, con Estados Unidos como el principal inversor. Las políticas estatales han promovido la atracción de inversiones y el desarrollo económico, enfocándose en sectores como agroindustria y servicios de esparcimiento. La estabilidad política y las iniciativas gubernamentales han sido clave para el crecimiento sostenido de la región (Opportime,2025).

En relación con el país, en los últimos años, el sector empresarial en México ha experimentado una serie de desafíos y avances significativos. En el 2023 la economía mexicana registró un crecimiento del 3.3% en comparación con el 2022, reflejando una recuperación postpandemia, pero en el 2024 registro 1.3%, lo que indica una desaceleración en la actividad económica, se estima que en la primera mitad del 2025 la economía crezca 1.8%, continuando con una tendencia de crecimiento moderado (Banco Mundial, 2024). El sector empresarial en México ha mostrado resiliencia y adaptación ante diversos retos en los últimos años, apoyado por iniciativas gubernamentales y proyectos estratégicos que buscan fomentar el crecimiento y la competitividad de la economía.

En el mismo orden de ideas, la globalización y la interconexión económica han reducido las barreras geográficas, permitiendo a los distintos grupos de profesionistas operar en entornos multiculturales y en mercados internacionales. A nivel global, existe una creciente demanda por líderes empresariales capacitados para gestionar organizaciones en contextos diversos y dinámicos, adaptándose a cambios demográficos y culturales (Deloitte, 2023). La economía global se caracteriza por su volatilidad y rápida evolución, impulsada por avances tecnológicos y cambios en las políticas comerciales, lo que exige profesionales preparados para enfrentar desafíos complejos y aprovechar oportunidades en mercados emergentes y establecidos.

En términos generales, la administración tiene un impacto significativo en distintos niveles: A nivel internacional, facilita la expansión de las empresas y organizaciones hacia nuevos mercados, promoviendo la competitividad y la innovación. Además, permite la gestión eficiente de riesgos asociados a la globalización, como crisis económicas, fluctuaciones en el comercio internacional y regulaciones cambiantes. Una administración efectiva en este nivel también impulsa la adopción de tecnologías avanzadas y el cumplimiento de estándares internacionales de calidad y sostenibilidad.

A nivel nacional, la administración contribuye al desarrollo económico al fortalecer sectores productivos y fomentar el crecimiento del empleo. También es clave para la formulación e implementación de políticas públicas y estrategias empresariales que promuevan el emprendimiento, la inversión y la estabilidad financiera. Asimismo, desempeña un papel crucial en la promoción de la sostenibilidad, asegurando que las organizaciones operen de manera ética y responsable con la sociedad y el medio ambiente.

A nivel regional, la administración impulsa el crecimiento local al optimizar el uso de recursos y fomentar la integración de cadenas productivas, generando un impacto positivo en comunidades específicas. También facilita la colaboración entre empresas, gobiernos y sectores académicos para fortalecer el desarrollo de la región, respetando su identidad cultural y particularidades socioeconómicas.

En cada uno de estos niveles, la administración es un factor clave para mejorar la eficiencia operativa, la sostenibilidad y la competitividad de empresas y organizaciones, garantizando su adaptación a un entorno dinámico y en constante evolución.

La administración es una actividad inherente al ser humano, que surge de la necesidad de organizarse en grupo para alcanzar objetivos y metas cada vez más complejas. A medida que las interacciones sociales se vuelven más estructuradas, la administración se convierte en un elemento fundamental para garantizar la eficiencia y efectividad en la consecución de propósitos comunes. Entre sus características esenciales destaca la *universalidad*, ya que se manifiesta en todo tipo de organismo social, sin importar su tamaño o propósito. Esta cualidad implica que, en cualquier contexto colectivo, es indispensable coordinar los esfuerzos individuales y aprovechar de forma eficiente y sostenible los recursos disponibles, asegurando así una gestión ordenada y orientada al logro de resultados.

En cuanto a su especificidad, es importante mencionar que, si bien es cierto que la administración se ve acompañada de otros elementos, el fenómeno administrativo es específico, ya que no todos pueden desarrollarla de forma adecuada y orientada a las necesidades actuales y futuras de las empresas, en otras palabras, la administración es una combinación de conocimiento, talento, habilidades y competencias. En cuanto a su temporalidad, la administración se visualiza de forma continua, sin importar que existen etapas, fases y elementos, la administración se requiere en todo momento de la vida de una empresa, organización o institución. Por último, la unidad jerárquica, si bien existe un/una jefe/jefa, todos forman un cuerpo administrativo desde la gerencia hasta los niveles operativos y todo debe funcionar de forma correcta para poder alcanzar las metas y objetivos planteados. La importancia de la administración se ve en que esta busca la eficiencia y eficacia en toda actividad, de ella depende el éxito o fracaso de una empresa u organización, sin importar su tamaño, giro o sector y definitivamente eleva la productividad.

Por su parte, las Naciones Unidas (2020) dan a conocer en su resumen ejecutivo sobre la situación y perspectivas de la economía mundial, que para lograr los objetivos de la Agenda 2030, se requiere un desarrollo sostenible y la economía mundial debe ser dinámica e inclusiva. Los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) buscan movilizar los esfuerzos globales en torno a un conjunto de metas y objetivos comunes. Estos hacen un llamado a la acción entre gobiernos, organizaciones y sociedad civil, para generar oportunidades para todos y hace énfasis en solicitar a todas las empresas para que apliquen su creatividad e innovación para resolver los retos del desarrollo sostenible. Los dos han sido acordados por todos los gobiernos, pero su éxito depende en gran medida de las acciones y de la colaboración de todos los grupos de interés.

Las empresas y organizaciones de todo el mundo enfrentan retos cada vez más complejos, lo que exige orientar sus estrategias, metas y actividades hacia la identificación de oportunidades que fortalezcan su posición en el mercado. Al mismo tiempo, resulta evidente que ninguna empresa puede alcanzar el éxito en un entorno social que no prospera. En este mismo sentido, tanto De Mello (2015) como Boeske (2023) coinciden en señalar que, para construir equilibrio, se requiere de líderes capaces de inspirar a sus seguidores hacia objetivos sostenibles. Asimismo, destacan que aquellos líderes que adoptan prácticas éticas orientadas al entorno fomentan la innovación ecológica y fortalecen el compromiso con la sostenibilidad. Este planteamiento mantiene plena vigencia, independientemente del año en que fue formulado. Recomienda que se deje atrás ese temor al riesgo y la incertidumbre, el mundo de hoy requiere actitudes prácticas, con una filosofía sustentable que implemente acciones y estrategias de responsabilidad social, a personas con la capacidad de generar una sostenibilidad que contemple los aspectos económicos, ambientales y sociales, empresarios/empresarias y líderes empresariales con una conciencia universal, que piensen más allá de la generación de utilidades y lograr una posición en el mercado, personas con la capacidad de visualizar e implementar estrategias de sostenibilidad, lo cual implica visualizar acciones que aporten un valor social, ambiental y económico.

Respecto a la educación para el desarrollo sostenible, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2021), es la encargada de coordinar las acciones encaminadas al logro de este objetivo; visualiza una educación que proporcione a las y los educandos los conocimientos, competencias, actitudes y valores necesarios para tomar decisiones fundamentadas y responsables en favor al medio ambiente, la viabilidad de la economía y una sociedad justa. De acuerdo con De Vries y Rivera (2021), en México, las Instituciones de Educación Superior (IES) han implementado diversas iniciativas para integrar el Desarrollo Sostenible en la formación de las y los estudiantes. Sin embargo, los autores consideran que estos esfuerzos serían más efectivos si existiera una orientación homogénea entre las IES y si se identificaran las mejores prácticas para mejorar los resultados y establecer una unidad de medida.

Asimismo, señalan que aquellas universidades que han desarrollado una política institucional y la han implementado en sus unidades académicas y programas educativos han logrado un mayor impacto en la formación de sus estudiantes. En este sentido, la Universidad Autónoma de Baja California es un ejemplo como institución que ha desarrollado un programa institucional con el objetivo de fortalecer estos valores en su comunidad estudiantil. La UABC ha desarrollado una política de sostenibilidad robusta y multifacética que entrelaza: la sistematización y rendición de cuentas mediante el observatorio UABC-ODS, la visión estratégica clara del PDI 2023 – 2027, que integra la sostenibilidad en todas las áreas y la ejecución técnica y normativa de la Coordinación de Proyectos de Gestión Ambiental.

La administración ha adoptado nuevas formas en la actualidad; el siglo XXI trajo consigo nuevos retos, filosofías, modelos y herramientas de trabajo, así como la aplicación cada vez más amplia y generalizada de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), en otras palabras, ha cambiado la forma de hacer negocios, tomar decisiones y visualizar a las y los clientes, y las y los agentes que interactúan en su entorno.

Las empresas enfrentan retos importantes, en este sentido Forbes (2024) estableció que los desafíos más significativos son: la implementación de tecnología, desarrollo de habilidades y retención de talentos, la innovación en modelos de negocio, producción, servicio y procesos operativos, es decir, se requiere de una administración más flexible que se adapte a los cambios, que no le cueste ajustarse a las necesidades del mercado y que aproveche las condiciones del mismo. En la actualidad, las y los administradores enfrentan diariamente los efectos secundarios de la globalización, resultado del libre comercio y la integración mundial de los mercados. En este contexto, es fundamental que las empresas y organizaciones adopten un enfoque sostenible, promoviendo un equilibrio entre lo social y lo económico en la medida de lo posible.

Otro desafío clave para el sector empresarial y sus administradores/administradoras es la automatización de los procesos, la cual implica optimizar y racionalizar las operaciones estratégicas mediante la integración de tecnología, con el objetivo de mejorar la eficiencia y reducir costos. Sin embargo, la implementación efectiva de la automatización requiere de talento humano altamente capacitado, con un conocimiento profundo de los distintos procesos organizacionales. Esto demanda la conformación de equipos de trabajo especializados y multidisciplinarios capaces de gestionar sistemas empresariales cada vez más complejos.

Además, la automatización no solo transforma la manera en que se ejecutan las tareas, sino que también plantea la necesidad de desarrollar habilidades avanzadas en la resolución de problemas complejos. En un entorno empresarial en constante cambio, las y los administradores deben ser capaces de analizar situaciones dinámicas, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas basadas en datos. La capacidad de adaptación y el pensamiento crítico y estratégico se convierten en competencias esenciales para liderar con éxito la transición hacia modelos de negocio más eficientes, sostenibles e innovadores (iLab, 2019 y Reeves 2024).

Hoy en día, la resolución de problemas complejos se ha convertido en una de las habilidades más buscadas, de hecho, el Foro Económico Mundial la coloca en la

primera posición de las competencias necesarias para enfrentar el futuro (iLab,2019, y Reeves, 2024). El poder dar solución a estos tipos de problemas, implica sumar todos los procesos cognitivos, conocimientos, habilidades y orientarlas a una dificultad en específico.

Las empresas y organizaciones requieren colaboradores con habilidades para aprender de manera continua, con pensamiento estratégico, capacidad innovadora y creativa, además de competencias para la solución de problemas (iLab, 2019 y Reeves, 2024).

Los retos actuales han generado cambios importantes en el sector empresarial, entre ellos la necesidad de flexibilizar las estructuras organizacionales y adoptar nuevos modelos de negocio que permitan responder de forma más ágil e innovadora. En este contexto, cobra relevancia el sistema dual, que supera las jerarquías tradicionales y da paso a jerarquías dinámicas. Este tipo de red se caracteriza por su capacidad de transformarse de manera constante y sencilla, eliminando niveles burocráticos, fomentando la creatividad y la innovación. Asimismo, al ser gestionada por equipos transversales compuestos por colaboradores de distintos niveles y departamentos, favorece la liberación y el flujo ágil de la información dentro de la organización (Granados, 2024).

Partiendo de lo anterior y bajo la misma perspectiva ManPowerGroup (MPG), (2022) líder global en servicios y soluciones innovadoras de capital humano dio a conocer que una de las capacidades más demandadas para los siguientes años serán la resolución de problemas, esta competencia será una de las más valoradas, así como orientación a objetivos y colaboración. MGP establecen que aquellas personas con alta capacidad para resolver problemas son capaces de actuar de forma proactiva, sin perder el tiempo y encontrando las soluciones más apropiadas según el caso, y no pierden de vista los efectos que estas puedan tener a largo plazo. En el mismo documento denominado Revolución de Habilidades 4.0, el MGP (2022) menciona que la misma automatización está creando puestos de trabajo nuevos y estimulando el

desarrollo de nuevas competencias, la tabla 1 muestra los resultados del estudio, en donde se destacan las habilidades denominadas del mañana.

Tabla 1.

Revolución de habilidades 4.0

Área	Habilidades del mañana
Administración	<ul style="list-style-type: none">• Resolución de problemas• Comunicación y construcción de relaciones• Pensamiento crítico y análisis• Networking e influencia• Reconocimiento de patrones y tendencias

Nota. Elaboración propia con información de MGP (2022, pp. 5) y Gómez, (2024)

Según OIR Consulting (2022), los cambios globales provocados por la Cuarta Revolución Industrial y su evolución hacia la Industria 5.0 exigen que los profesionales desarrollen habilidades orientadas a la personalidad, también conocidas como habilidades blandas. Estas capacidades se originan en el ámbito emocional del cerebro y permiten que las personas gestionen de manera efectiva sus propias emociones y las relaciones con los demás, lo que se traduce en un alto rendimiento en el ámbito emocional y relacional. Además, estas habilidades están estrechamente vinculadas con la responsabilidad y la capacidad de respuesta.

Entre las habilidades blandas más demandadas actualmente se encuentran: liderazgo, creatividad, inteligencia emocional, gestión de conflictos, pensamiento crítico, trabajo en equipo, gestión del tiempo, adaptabilidad, comunicación efectiva, asertividad, capacidad narrativa, empatía y orientación al servicio al cliente.

Dado que las habilidades técnicas o duras se vuelven obsoletas con mayor rapidez frente a los cambios constantes del entorno laboral, son las habilidades blandas las que permitirán a los profesionistas desarrollarse de manera exitosa y cumplir con las expectativas actuales y futuras del sector empresarial.

En este aspecto, Deloitte (2022), dio a conocer las competencias del futuro, la tabla 2 muestra los resultados obtenidos de un estudio realizado en forma conjunta con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a compañías de Latinoamérica, europeas, africanas y asiáticas.

Tabla 2.

Competencias del futuro

Transformación continua	Cómo capacitar	Perfeccionamiento
Inteligencia emocional	Mentalidad Global	Pensamiento crítico y estratégico
Empatía	Trabajo en equipo	Resolución de problemas complejos
Curiosidad	Trabajo colaborativo	Gestión de proyectos
Gestión del estrés	Resiliencia	
Mentalidad cultural		
Diversidad		
Inflexibilidad		

Nota. Elaboración propia con información de Organización Internacional del Trabajo y Deloitte (2022)

Partiendo de lo anterior, es esencial que el programa de Maestría en Administración de la UABC no solo garantice que las personas egresadas cuenten con las competencias técnicas y conocimientos actualizados que demanda el entorno actual, sino que también fomente el desarrollo de habilidades blandas claves. Estas habilidades son imprescindibles para que las y los egresados enfrenten con éxito los desafíos futuros y construyan una trayectoria profesional sólida y duradera, promoviendo así una formación integral y continua a lo largo de la vida.

La modificación del plan de estudios integra estos elementos de manera estratégica, asegurando que el programa mantenga su pertinencia social y forme líderes capaces de generar impacto positivo en sus organizaciones y comunidades.

Análisis del campo profesional.

A nivel global y de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el crecimiento de las economías desarrolladas en el 2019 fue del 2.5%; y aunque el crecimiento en 2020 se estimó entre 2.5% y 3.3%, previendo una expansión económica a un ritmo del 4.7% para 2021, la cifra se reduce a un 3.2% para el 2024 y se proyectó del mismo modo un crecimiento del 3.2 % para el año de 2025 (FMI, 2024); ésta es una proyección que no ha variado frente al informe de las *Perspectivas de la economía mundial* de la WEO de julio de 2024. Sin embargo, este crecimiento es desigual y no llega a todas las regiones, debido a razones tan variadas como alteraciones en la producción y transporte de todo tipo de materias primas, principalmente petróleo, diferentes tipos de perturbaciones sociales y conflictos, disturbios civiles, cambios climáticos extremos por lo que se ha previsto un estancamiento en los ingresos per cápita en países con pobreza extrema en zonas como el Medio Oriente, la África Subsahariana, (FMI, 2024) la Asia Occidental y América Latina y el Caribe, lo cual plantea riesgos para el logro de los objetivos de desarrollo sostenible.

Entre 2020 y 2024, el mercado laboral enfrentó una situación excepcional y sin precedentes debido a la crisis sanitaria global iniciada en 2020. Sin embargo, al analizar el periodo inmediato anterior, ya se vislumbraba retos significativos derivados de los cambios disruptivos provocados por las innovaciones tecnológicas.

Estos cambios no sólo transformaron la dinámica del empleo, sino que también plantearon desafíos cruciales: por un lado, la creación de nuevas oportunidades para el desarrollo profesional; y por otro, la demanda emergente de nuevas competencias y habilidades adaptativas para mantenerse competitivo en el entorno laboral.

Es vital reconocer que, a partir de 2021 y en los años posteriores a la pandemia, esta doble transformación —la crisis sanitaria y la disrupción tecnológica— requiere estrategias integrales que no solo mitiguen los efectos de la crisis, sino que también impulsen la formación de talento capaz de responder a las exigencias de un mercado laboral en constante evolución.

Entre los retos del mercado laboral, se suelen incluir los siguientes: a) El poco crecimiento económico y la falta de inclusión hacen que los países con menor ingreso no tengan la capacidad para reducir la pobreza y mejorar las condiciones de trabajo; b) El mejor conocimiento de la subutilización de la mano de obra de personas en edad de trabajar revela las lagunas en el acceso a las fuentes de trabajo, y aun cuando tienen trabajo, hay deficiencias existentes en la calidad de este, incluyendo adecuación de salario, acceso a seguridad social, salubridad, entre otros World employment and social (Outlook, 2020).

En pocas palabras, la pandemia ha afectado de manera negativa el mercado laboral de tres maneras fundamentales: En primer lugar, la cantidad de empleo (incluyendo ocupación, subempleo y desempleo); en segundo lugar, en la calidad del trabajo (incluyendo salarios y protección social); y finalmente, los efectos en los grupos más vulnerables (OIT, octubre de 2020). El número final de las pérdidas anuales de puestos de empleo terminó por depender de la forma en que la pandemia evolucionó y las medidas que se adoptaron para enfrentar sus efectos.

Considerando el periodo 2025-2026, no proyecta una mejor situación: se espera que el crecimiento global sea de sólo el 2.6% (World Bank, 2025). La economía global, parece estar estabilizando en índices de crecimiento francamente bajos que serán insuficientes para promover un desarrollo económico sostenido; en el horizonte se vislumbra todavía mayores dificultades debido a incertidumbres en las políticas de ciertos países, cambios adversos en la política comercial, una inflación persistente, tensiones geopolíticas, desastres naturales y cambios extremos en el clima (World Bank, 2025). Lo que a la par significa que los países subdesarrollados tardarán más en lograr los estándares de vida de los países desarrollados (World Bank, 2024 y World Bank, 2025).

El Banco Mundial (2025) sostiene que se requiere trabajar en políticas globales para mantener y proteger los índices comerciales, dar respuesta al endeudamiento internacional y combatir los efectos del cambio climático. En tanto que se debe trabajar en la política nacional de cada país para lograr estabilidad en los precios,

sostenibilidad fiscal e inversiones en el ámbito de las finanzas; y finalmente, para buscar crecimiento a largo plazo debe mitigar el impacto de conflictos, elevar el capital humano, enfatizar en la inclusión en el mercado laboral y enfrentar la inseguridad alimentaria. Con todo, se proyecta que en regiones como Latinoamérica se fortalezca el crecimiento en 2026 gracias a una demanda nacional robusta.

A nivel nacional las restricciones en el comercio se han incrementado de manera significativa y ahora son cinco veces mayores que los niveles vistos en el periodo 2010-2019; además el acuerdo entre USA, México y Canadá prevé una nueva revisión en 2026, lo que abre la posibilidad a nuevas medidas proteccionistas y otros cambios que, de implementarse, podrían minar los niveles de exportación de la zona, resultando en un crecimiento menor (World Bank, 2025).

Los pronósticos para el 2025 en relación al crecimiento económico indican que será lento, debido a un consumo y a una inversión baja, con una somera mejoría prevista para el 2026; de modo que para México se prevé un crecimiento más bajo de 1.5 % en 2025-2026 debido a que los esfuerzos por una consolidación fiscal y una política monetaria restringida pesan sobre el consumo y la inversión. Se espera que las interrupciones en el ámbito comercial sean pequeñas, pero dentro de un contexto general de incertidumbre, lo que limite las posibilidades del Banco Central de relajar la política monetaria (World Bank, 2025).

Partiendo de lo anterior, en México, la tendencia del mercado laboral, de acuerdo con el Observatorio Laboral (OLA, 2024), se concentrará en las competencias de alto nivel. La demanda estará más enfocada en profesionistas altamente calificados, donde la especialización se convierte en una necesidad. Se proyecta el manejo de tecnologías que permitan gestionar grandes datos, la especialización del conocimiento, además, oportunidades en la industria del Marketing Digital y la necesidad de tener un mayor conocimiento de las micro y pequeñas empresas dada su importancia en el país (OLA, 2024).

Para el 2022, por ejemplo, el 65% de las organizaciones en México apuntaban hacia una escasez de talento en el trabajador en ámbitos tan distintos como la industria de

servicios, la industria manufacturera y el transporte, las TIC, la educación, la salud, la industria financiera y bancaria, gobierno, la mercadotecnia, el comercio, la construcción por mencionar algunos. En las que el sector empresarial no puede encontrar personal habilitado con la combinación requerida de habilidades físicas y fortalezas humanas (Manpowergroup, 2024); de hecho, la escasez global de talento es la más alta de los últimos 15 años. De acuerdo con Manpowergroup (2024) las posiciones más solicitadas por las empresas son las de: Operaciones y logística, servicio al cliente, front office, técnico en informática, manejo de las TIC y análisis de datos, ventas y mercadotecnia, y; administración y auxiliar administrativo, las cuáles, idealmente combinadas con cualidades y/o habilidades blandas en el contexto de la era digital representan el talento en el futuro; entre dichas cualidades sobresalen las de confiabilidad y autodisciplina, trabajo en equipo y aptitud para la colaboración, adaptabilidad, resolución de problemas, resiliencia, liderazgo, por mencionar algunas de ellas (Manpowergroup, 2024).

Con relación al personal ocupado, Baja California para 2024 representa aproximadamente el 2.6% del total de personas que se encuentran laborando en el país. La población económicamente activa (PEA) era de 1'822,187 de los cuales 1,057,121 eran hombres y el restante eran mujeres concentradas en mayor medida en los sectores de servicios, industria manufacturera y comercio, como ya hemos visto también para la economía nacional (ENOE, 2024).

En cuanto al crecimiento por sectores de actividad económica de personas ocupadas, tuvo un mayor crecimiento en el sector construcción (6.8%), manufactura (23%) y en el sector servicios (8%) que para 2024 empleaba casi el 40% de la fuerza laboral de todo el estado (ENOE, 2024). En cuanto a la Tasa de Desocupación (TD) en Baja California fue de 2.7 % para 2024 con tendencia a la baja, ubicándose por debajo de la media nacional, colocando así a la región en el nivel más bajo en la tasa de desocupación en la frontera norte (SEDECO, 2019 y ENOE, 2025).

El mercado laboral en Baja California está caracterizado por la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX): desde enero del

2019, Baja California cuenta con más de 900 establecimientos registrados, convirtiéndolo en el líder con la mayor cantidad de establecimientos IMMEX (INEGI, 2019); mientras que el sector de servicios profesionales, financieros y corporativos, la participación fue del 8% y servicios sociales del 7.8% (ENOE, 2024).

En enero del 2025 la Secretaría de Economía e Innovación (SEI) en Baja California destacó como quinta entidad con mayor generación de empleo formal en México, registrando la creación de 9,436 nuevos empleos, la tabla 3 muestra la distribución por municipio.

Tabla 3.

Distribución del empleo en Baja California

Municipio	Nuevos empleos
Mexicali	2,360
Ensenada	689
San Quintín	559
Tijuana	16,510
Tecate	2,439
Playas de Rosarito	1,223

Nota: Elaboración propia con información Secretaría de Economía e Innovación de Baja California (2025)

Es importante destacar que Mexicali, Ensenada y San Quintín mostraron un desempeño positivo en la generación de puestos de trabajo, en comparación al periodo anterior que registro 11% menos.

En relación a los sectores económicos destacados, en enero de 2025, las grandes empresas fueron las principales generadoras de empleo formal en Baja California, aportando el 98.3% de los nuevos empleos de trabajo. La industria manufacturera lidera, seguida por la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y caza, que sumaron 3,163 empleos (SEI, 2025).

Baja California a pesar de los riesgos externos, muestra un desempeño favorable del mercado laboral en cuanto a indicadores sobre la población ocupada, la tendencia a

la disminución del desempleo, el crecimiento de sectores clave y la inversión extranjera, lo que representa oportunidades de inserción laboral para las y los Maestros en Administración. Se evidencian cambios en la estructura productiva, donde el crecimiento más importante lo tiene el sector servicios y con cierta importancia el sector construcción y manufactura. La reconfiguración del sector servicio es tendiente a la especialización, como lo es el sector financiero. En el sector manufactura se concentra la inversión extranjera, específicamente en sectores con uso intensivo de tecnología proveniente en mayor medida de los Estados Unidos quienes estarán requiriendo profesionistas con conocimientos, habilidades, actitudes y valores especializados que estimule la gestión de procesos más eficientes.

Estos nuevos retos requieren que las personas que cursen la Maestría en Administración desarrollen nuevas competencias para integrarse con éxito al mercado laboral o, en su caso, mejorar su situación profesional actual. Entre estas competencias destacan la especialización, el dominio del idioma inglés, el manejo de tecnologías para la gestión de datos y el conocimiento de sistemas de información especializados que faciliten la administración de actividades en diversas áreas, además del desarrollo de un pensamiento estratégico.

Las áreas con mayor demanda de estos perfiles profesionales son la administración, manufactura, logística y recursos humanos. Asimismo, el tipo de empresa que predomina en la región es la micro, pequeña y mediana empresa, lo que representa una mayor cantidad de oportunidades laborales para estos profesionales.

Se concluye que el programa de Maestría en Administración de la UABC tiene un mercado potencial altamente prometedor. En México y Baja California, más del 25% de la población ocupada se encuentra en sectores económico-administrativos, lo que refleja una demanda significativa de personas profesionales capacitadas en esta área. No obstante, solo el 5% de este sector cuenta actualmente con estudios de posgrado, lo que representa una oportunidad estratégica para ampliar la cobertura educativa y fortalecer la especialización en el ámbito.

Además, los constantes cambios y transformaciones en el mercado laboral aumentan la necesidad de personas con conocimientos avanzados y competencias especializadas, lo que refuerza la relevancia y pertinencia del programa para atender las demandas emergentes del entorno productivo y social.

En el caso de los empleadores en Baja California, el estudio realizado por la DES de Ciencias Económicas Administrativas titulado “Evaluación interna y externa del programa educativo de Administración de Empresas” (Estudio de empleadores, 2024¹) identificó las principales necesidades y problemáticas que enfrentan en sus organizaciones, las cuales consideran prioritarias para que las personas egresadas de una Maestría en Administración puedan atender. Estas demandas (Tabla 4) reflejan tanto los retos actuales del entorno empresarial como las competencias esenciales para impulsar el crecimiento y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

La Tabla 4 ofrece una visión general de dichas necesidades inmediatas, resaltando las habilidades y conocimientos clave que los empleadores esperan que las y los egresados dominen, de modo que puedan aportar valor desde el primer día en sus organizaciones (Estudio de empleadores, 2024).

Tabla 4.

Necesidades o problemáticas generales que observa el grupo de empleadores en el estado de Baja California

Problemas identificados	Conocimientos y habilidades requeridas
Empleos no bien remunerados/ salarios bajos	Manejo de un 2do. Idioma
Trabajos bajo presión	Visión panorámica
Alta competencia	Solución de problemas
Toma de decisión bajo presión	Manejo de programas informáticos

Nota: El sector empresarial reconoce que los salarios no son particularmente atractivos, el trabajo se desarrolla bajo presión y se espera una toma de decisiones acertada. Operan en mercados altamente competitivos, lo que resalta la importancia de dominar un segundo idioma, manejar programas informáticos y contar con una visión estratégica del negocio.

¹ El estudio de empleadores 2024 se puede consultar en el anexo dos estudios de fundamentación

Por su parte, la tabla 5 presenta las proyecciones a largo plazo identificadas en el Estudio de Empleadores 2024, donde se señalan las competencias emergentes y los retos organizacionales que se perfilan como prioritarios hacia el 2030. El propósito es preparar a las y los maestrantes para asumir un liderazgo efectivo en entornos dinámicos y altamente competitivos.

En relación con el perfil de egreso, el 42% del grupo de empleadores considera que sus contrataciones aumentarán, mientras que el 35% estima que se mantendrán sin cambios y solo el 23% prevé una disminución.

Sobre el desempeño laboral de las personas egresadas, el 55% considera que dominan los métodos y herramientas administrativas que contribuyen al análisis estratégico, mientras que el 31% señala que es un área que aún requiere mejora.

En cuanto a la capacidad para gestionar proyectos, el 57% indica que las personas egresadas necesitan fortalecer esta competencia, y el 28% considera que ya la dominan.

Tabla 5.

Necesidades o problemáticas que observa el grupo de empleadores en B.C. a largo plazo

Necesidades y /o Problemáticas	
Adaptación de IA / Transformación digital	Exceso de profesionistas
Énfasis en la responsabilidad social	Herramientas tecnológicas que requieren menos personal / manejo de nuevas tecnologías
Inestabilidad laboral	Gestión eficiente / Software as a Service (SAAS)
Aumento de competencias globales	Trabajo remoto
Resolución de problemas complejos	Modificación de procesos
Recursos humanos altamente capacitados	Diversidad

Nota: El sector empresarial anticipa una mayor incorporación de nuevas tecnologías y una creciente adaptación a la transformación digital, incluyendo el uso de la inteligencia artificial como herramienta de trabajo. Además, el aumento de la competencia a nivel global genera inestabilidad laboral, lo que resalta la necesidad de contar con personal altamente capacitado para resolver problemas complejos y con visión para optimizar y transformar procesos de manera eficiente.

Respecto a la elaboración de reportes de desempeño, el 57% opina que es una habilidad que debe reforzarse, mientras que el 43% considera que las personas egresadas la manejan adecuadamente.

El sector de empleadores en B.C, valoran especialmente los conocimientos orientados a la gestión eficiente de empresas y organizaciones, con el objetivo de impulsar su desarrollo y fortalecer su competitividad. Además, destacan la importancia de las certificaciones en capacidades específicas y el manejo de programas de apoyo como factores clave para el desempeño profesional.

La habilidad más valorada por los sujetos de estudio en el estado, es el pensamiento estratégico, seguida de la capacidad para identificar fortalezas y áreas de mejora. En general, estas habilidades están orientadas al fortalecimiento y desarrollo empresarial a corto, mediano y largo plazo. Las y los empleadores buscan profesionistas integrales que contribuyan a mejorar la competitividad y desempeño de sus empresas u organizaciones.

Con base en los objetivos del programa de MA de la UABC, el 86% del grupo de empleadores considera que se cumple con la formación de profesionistas de alto nivel en productividad, competitividad y estrategia. Asimismo, un 57% reconoce el desarrollo de competencias para la aplicación de tecnologías en gestión, desarrollo organizacional y sustentabilidad, mientras que un 86% valora positivamente la capacidad para la toma de decisiones organizacionales. No obstante, solo un 32% percibe un adecuado nivel de vinculación con los sectores empresarial, académico y gubernamental, lo que representa una de las principales áreas de mejora.

En términos generales, el 72% del sector empresarial considera que la formación profesional del programa responde a las demandas del mercado laboral actual, y el 71% expresa un nivel de satisfacción de entre satisfecho y muy satisfecho con el desempeño de las y los egresados.

Si bien estos resultados son positivos, es fundamental reconocer las áreas de mejora y considerarlas en la revisión y modificación del plan de estudios. De este modo, se podrá fortalecer la alineación con las expectativas tanto de las y los empleadores como de las y los futuros candidatos al programa, garantizando su pertinencia y competitividad en el entorno profesional.

Análisis del estudio de egresados

Como parte de los estudios de pertinencia para respaldar la modificación del plan de estudios de la Maestría en Administración, se realizó un estudio de personas egresadas con el propósito de analizar sus opiniones sobre la experiencia en el programa y su desempeño laboral. Para ello, se aplicó un cuestionario y se recopilaron datos de las últimas tres generaciones, lo que permitirá proponer elementos bien fundamentados para la modificación del programa de la MA en la UABC.

Las siguientes tablas presentan los resultados más relevantes. En particular, la tabla 6 muestra los resultados de la clasificación general de las personas egresadas del programa, mientras que la tabla 7 detalla su trayectoria y situación laboral.

Tabla 6.

Resultados de Formación Académica de las personas egresadas del programa educativo de MA.

N	Ítem	Resultado con mayor %
1	Género	58% Femenino 41.2% Masculino
2	Estatus del egresado	88.2% Con grado
3	Motivos por no obtener el grado	75% Tiempo
4	Importancia del grado	100% Muy importante
5	Aplicación de los conocimientos	75% mucha aplicación
6	Promedio general	63.2% de 91 a 95
7	Has realizado otros estudios	79.4% No
8	En qué áreas realizó sus estudios	42.9% Ciencias administrativas
9	Trabajantes mientras estudiaban la MA	70.6% Si
10	Tipo de estudiante	70% Estudiante parcial
11	Sostén económico	30% becados

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del seguimiento a egresadas y egresados, 2024.

Tabla 7.

Trayectoria y ubicación laboral de las egresadas y egresados del programa educativo de MA.

N	Ítem	Resultado
1	Trabajo actual relacionado con sus estudios	85% Si 15% No
2	Cuanto tiempo tardó en conseguir trabajo	63.2% menos de un mes
3	El posgrado ayudó a mejorar sus ingresos	36.9% Entre los 10 y 19 mil pesos 29.2% Menos de 9 mil pesos 25% Entre 20 y 34 mil pesos
4	Salario mensual después de la maestría	27.7% Entre 20 y 34 mil pesos 24.6% Entre 10 y 19 mil pesos 21.5% Entre 35 y 84 mil pesos 4.6% Más de 85 mil pesos
5	Considera que su formación en el posgrado fue	70.6% Buena 26.5% Excelente 2.9% Deficiente
6	Consideras que el posgrado tuvo una orientación	58.8% Hacia la Investigación 38.2% hacia la profesionalización 2.9% hacia el perfeccionamiento personal
7	Puesto actual	28% Directivos 18% Docente 16% Gerente o jefe 15% Empresario 13% Analista 10% Otros

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del seguimiento a egresadas y egresados, 2024.

En relación con el mercado laboral, el 59.4% de las personas egresadas considera que los objetivos del programa están estrechamente vinculados con su campo de

trabajo, y el 39.1% indica que los conocimientos adquiridos satisfacen completamente las necesidades de su empleo.

Respecto al incremento salarial, el 52.9% de las personas egresadas afirmó que el posgrado contribuyó a mejorar sus ingresos, destacándose un aumento significativo en los rangos salariales más altos tras finalizar la maestría.

También se analizó el papel del tutor de trabajo terminal. En este sentido, el 68% de las personas egresadas señaló que el grupo de tutores están capacitados en el área y que sus aportaciones y apoyo son valiosos para el desarrollo de dicho requisito.

En cuanto a la operatividad del programa, el 55% considera que les ayudó a adquirir conocimientos más amplios y a desarrollar habilidades que mejoran su desempeño profesional. Además, el 84% percibe que su formación de posgrado les permitió ser más competitivos profesionalmente, y el 48% considera que los conocimientos adquiridos a través del programa les permiten proponer mejoras en su organización.

Al momento de sus estudios el 26% prestaba sus servicios en el sistema educativo superior público, 22% trabajaba en el sector privado, 16% eran empresarios, 7% en organismos públicos, y el 3% en el sistema educativo privado, el 26% restante eran becarios SECIHTI. En cuanto a sus trabajos terminales, el 49.3% desarrolló una investigación aplicada (tesis), 29% caso de estudio y 21.7% con un plan de negocios, de los cuales el 53% logró concretar su propuesta de negocio.

La satisfacción que las y los egresados expresaron al finalizar sus estudios de grado, que en un 94.2% de ser posible volvería a considerar un posgrado en la Universidad Autónoma de Baja California, y solamente el 5.8% consideraría otra institución.

Por otro lado, las personas egresadas expresaron que las competencias predominantes y emergentes requeridas por el mercado laboral son las habilidades analíticas y el pensamiento crítico, destacadas como esenciales para la resolución de problemas complejos.

Una competencia altamente valorada por el mercado laboral es el manejo de sistemas de información y el análisis de datos. Asimismo, las habilidades interpersonales, como

el trabajo en equipo y el liderazgo, son consideradas imprescindibles para desempeñar roles de dirección y colaboración. La inteligencia emocional y la capacidad de adaptación también fueron identificadas como competencias clave para enfrentar entornos laborales en constante cambio.

Las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado plantean acciones estratégicas para fortalecer la pertinencia y el impacto del programa de Maestría en Administración, tanto en el mercado laboral como en la sociedad.

Uno de los pilares fundamentales para fortalecer el programa es el perfil docente, estableciendo la experiencia profesional relevante como un criterio esencial para la impartición de las cátedras. Esta experiencia debe integrarse de manera explícita en el diseño de las unidades de aprendizaje, asegurando que los contenidos impartidos estén respaldados por prácticas reales y casos aplicados, lo que enriquece el proceso formativo.

Asimismo, se plantea la incorporación de un enfoque equilibrado entre teoría, actividades prácticas y experiencias de campo en las unidades de aprendizaje. Esta integración busca no solo la adquisición de conocimientos conceptuales, sino también el desarrollo de competencias estratégicas y operativas que permitan al estudiantado desenvolverse de manera efectiva en contextos organizacionales reales y dinámicos.

La propuesta también debe enfatizar la necesidad de fortalecer y diversificar la vinculación con el sector productivo. Es crucial ampliar y consolidar los convenios específicos en todas las sedes de la UABC, generando oportunidades para que las y los maestrantes participen activamente en proyectos reales dentro de organizaciones de distintos giros y tamaños. Esta inmersión práctica no solo enriquecerá su formación, sino que también contribuirá a la resolución de problemáticas organizacionales reales.

Paralelamente, se plantea fomentar la vinculación académica a nivel nacional e internacional, impulsando colaboraciones con otras instituciones educativas y promoviendo la movilidad estudiantil. Esta estrategia permitirá que las y los maestrantes amplíen su visión global, contrasten enfoques de gestión en diferentes

contextos culturales y fortalezcan su capacidad de adaptación a entornos empresariales dinámicos y globalizados.

La actualización de los contenidos del programa debe concebirse como un proceso continuo y dinámico, inherente a la propuesta de modificación. Esta renovación periódica garantizará que el programa permanezca a la vanguardia del conocimiento y de las tendencias en gestión empresarial, respondiendo con agilidad a los cambios del entorno socioeconómico y tecnológico.

Se propone que los proyectos de trabajo terminal se diseñen estratégicamente para abordar desafíos concretos del sector público y privado. Para ello, será indispensable fortalecer los lazos con los distintos grupos de interés externos, creando una red colaborativa que permita identificar, diagnosticar y proponer soluciones innovadoras a problemáticas reales. Esta sinergia no solo aumentará la relevancia y aplicabilidad de los proyectos desarrollados por el estudiantado, sino que también posicionará a la Maestría en Administración de la UABC como un referente regional en la generación de conocimiento práctico y la transferencia de soluciones efectivas hacia el entorno productivo y social.

2.2. Contextualización del programa educativo

Análisis de la profesión y su prospectiva

Con el objetivo de resumir la situación actual de la profesión, se identificó que las personas egresadas de la Maestría en Administración en Baja California desempeñan roles estratégicos en sectores clave como la manufactura, el comercio, los servicios y el emergente sector tecnológico. Sus principales funciones incluyen:

- Gestión estratégica de recursos y operaciones.
- Liderazgo y gestión de equipos multidisciplinarios.
- Análisis financiero y control de presupuestos.
- Desarrollo e implementación de planes de negocio.
- Innovación y gestión del cambio organizacional.

Asimismo, se identificó la demanda laboral en Baja California, donde más del 25% de la población ocupada participa en actividades económico-administrativas. Sin embargo, solo el 5% de las personas profesionistas en esta área cuentan con estudios de posgrado, lo que representa una oportunidad significativa para fomentar la especialización en este sector.

En cuanto a las competencias requeridas, se encontró que los empleadores (Estudio de empleadores, 2024) valoran habilidades como:

- Toma de decisiones basada en datos.
- Gestión de la transformación digital.
- Negociación y gestión de conflictos.
- Emprendimiento y gestión de la innovación.
- Capacidad de adaptación y liderazgo en entornos cambiantes.
- Solución de problemas complejos.

Respecto a los retos actuales se identificaron una alta competencia laboral entre profesionales con experiencia práctica, pero sin formación avanzada y desconexión entre las habilidades académicas tradicionales y las necesidades dinámicas del mercado. Limitada vinculación universidad-sector productivo para prácticas y proyectos reales.

En relación a la prospectiva de la profesión 2025-2030 (Empleadores, 2024 y Deloitte, 2023) se identificaron como tendencias emergentes:

- Transformación digital y automatización: Los líderes deberán integrar IA y el análisis de datos para optimizar la toma de decisiones.
- Crecimiento del nearshoring en Baja California: Se requerirán administradores capaces de gestionar cadenas de suministro globales.
- Sostenibilidad y responsabilidad social empresarial: Las organizaciones buscarán líderes que equilibren rentabilidad y compromiso social/ambiental.

- Reingeniería de procesos Se enfoca en analizar y rediseñar las actividades clave de una organización para lograr mejoras significativas en aspectos de calidad, costos, servicio y rapidez.
- Capital humano como el capital principal de las organizaciones y empresas.

Estas tendencias requieren nuevas habilidades clave, en dónde destaca la Gestión de la innovación y transformación organizacional, Análisis avanzado de datos para la toma de decisiones, Capacidad de liderar proyectos transfronterizos y binacionales (Baja California-California), Desarrollo de negocios en mercados emergentes y digitales, así como la Gestión de la ciberseguridad y la ética en la transformación digital. En este sentido se puede mencionar que se tiene la oportunidad de profundizar en áreas como Innovación y desarrollo empresarial industrial, Desarrollo del talento humano, Alta dirección, Mercadotecnia y finanzas.

Los empleadores (2024) recomiendan a la UABC:

- Fortalecer la vinculación con empresas clave del sector industrial y tecnológico de Baja California.
- Incluir módulos de transformación digital, sostenibilidad y gestión de proyectos globales.
- Incorporar programas de movilidad académica con universidades de California para enriquecer la formación intercultural y de negocios internacionales.
- Promover el aprendizaje práctico con proyectos reales y alianzas estratégicas con el sector productivo local.

La Maestría en Administración de la UABC tiene una oportunidad clave para posicionarse como referente regional, formando líderes capaces de enfrentar los retos del mercado laboral actual y futuro. La integración de competencias emergentes y una vinculación más estrecha con el sector productivo permitirá a sus egresados liderar la transformación organizacional, impulsando el crecimiento económico y social de Baja California.

Análisis de oferta y demanda

Actualmente, la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) cuenta con una amplia oferta de programas de posgrado en el área de administración y disciplinas afines. Además de la Maestría en Administración, se identifican seis maestrías distribuidas en sus tres campus: 1) Maestría en Administración Pública, 2) Maestría en Impuestos, 3) Maestría en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación, 4) Maestría en Ciencias Económicas, 5) Maestría en Inteligencia Financiera y 6) Maestría en Mercadotecnia.

La oferta también incluye tres especialidades: 1) Dirección Financiera, 2) Fiscal y 3) Desarrollo del Capital Humano, así como un Doctorado en Ciencias Administrativas. Cabe destacar que todas las maestrías son de carácter profesionalizante y requieren la elaboración de un trabajo terminal. (Anexo 4: Estudios referentes).

A nivel estatal: En Baja California los programas más relevantes incluyen la MA de la UABC y la Maestría en Administración de Negocios ofrecida por CETYS Universidad, ambas son de modalidad presencial, y se enfocan en el liderazgo empresarial. Destaca la accesibilidad de la UABC, que equilibra calidad y costos, frente a programas más especializados como los de CETYS, con énfasis en áreas específicas como liderazgo y dirección de negocios.

Cabe resaltar que la oferta académica de la UABC en maestrías es de las más competitivas en cuanto al costo-calidad, con un aproximado de \$100,000 por los dos años más los gastos de titulación que son de aproximadamente \$3,500 pesos. En general los otros programas tienen un costo cuyo rango va de los \$52,000 a los \$288,000 pesos anualmente más costos de titulación que pueden ascender a más de \$50,000 pesos. La duración del programa va desde 1 año y 4 meses hasta 2 años. Respecto a la forma de titulación se destaca que en algunos de los programas no es necesario una tesis o trabajo terminal (Anexo 4, Estudios Referentes p.96).

A nivel regional (noroeste de México) se encuentran programas en instituciones como la Universidad Autónoma de Sinaloa (Maestría en Administración Estratégica), el Instituto Tecnológico de Los Mochis (Maestría en Planificación de Empresas y

Desarrollo Regional), Universidad de Sonora (UNISON) (Maestría en Administración) Estos programas tienden a abordar necesidades específicas de la región, como el desarrollo sustentable y la planeación empresarial, en modalidades mayormente presenciales y con duraciones entre 1.5 y 2 años.

A nivel nacional: Destacan programas como el EGADE Business School (Tecnológico de Monterrey) el cual lidera la oferta regional con un enfoque en negocios globales y una duración de 24 meses en modalidad de tiempo parcial. También está la oferta del IPADE Business School, el ITESM (Maestría en Administración y Dirección de Empresas), Universidad de Guadalajara (Maestría en Administración de Negocios) y la UNAM (Maestría en Alta Dirección y Administración). Estos programas combinan enfoques tradicionales con innovaciones tecnológicas, modalidad presencial o mixta, la duración de los programas varía desde 1 año y medio hasta 2 años, el costo está entre \$30,000 y \$970,000 pesos mexicanos (Anexo 4, Estudios Referentes, P.p.100).

En América Latina existen universidades que ofrecen programas de *Master in Business Administration (MBA)* que están entre las 200 mejores del mundo según el ranking ejecutivo global de MBA realizado por Quacquarelli Symonds (QS) 2022. Debido a que son programas internacionales, se tienen mayores opciones Online, algo que nuestro programa no tiene aún, entre los mejores programas está la INCAE BUSINESS SCHOOL en Costa Rica (Anexo 4, estudios referentes). Algunos otros programas a resaltar son el MBA ofertado por EAE Business School en España.

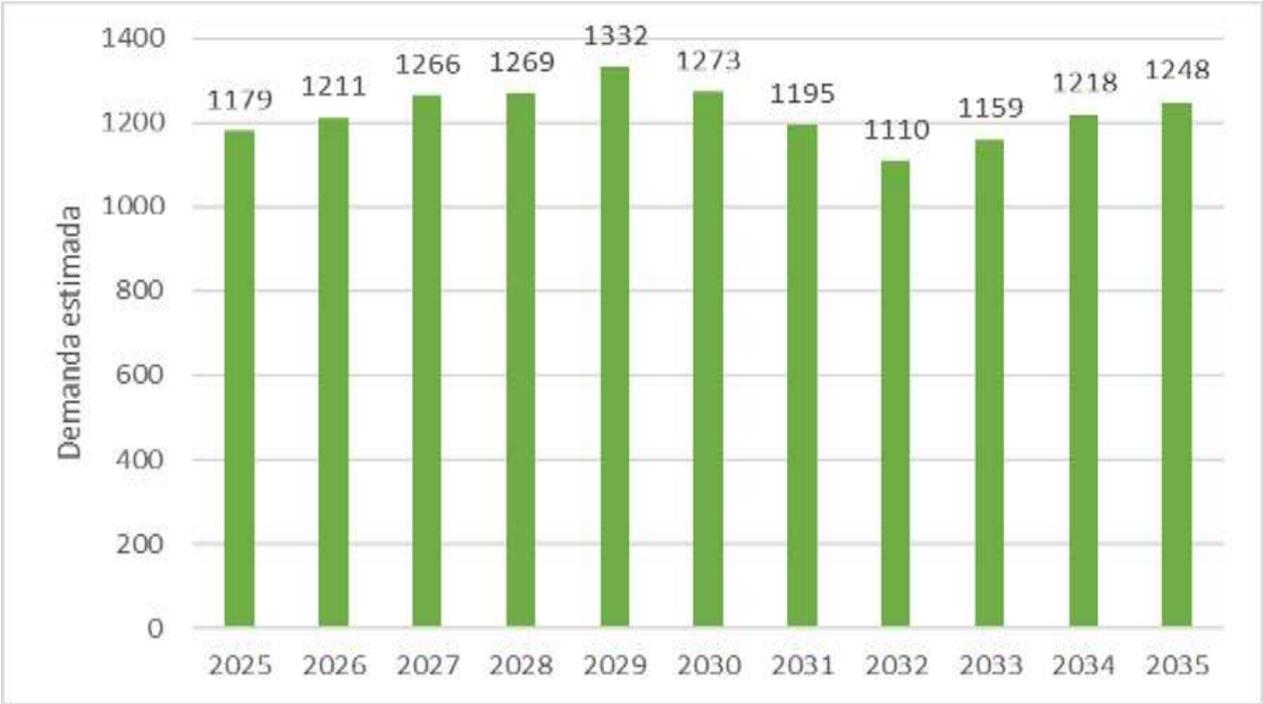
A nivel internacional, los programas de mayor prestigio son los MBA ofrecidos por Stanford University, Penn (Wharton) y Harvard Business School, según el QS Global MBA Rankings. Estos destacan por su alto porcentaje de empleabilidad y salarios promedios elevados para los egresados.

Para estimar la demanda potencial, se realizó un pronóstico de las personas egresadas para el periodo 2023 a 2035 utilizando el método de la media móvil. Además, se consideró un escenario pesimista en el que solo el 5% de las personas egresadas de licenciatura manifiestan interés en continuar su formación en un

programa de posgrado en Administración. Esto genera una demanda potencial que se ilustra en la figura 1 y proyecta un promedio de 1,223 egresados interesados durante el periodo de proyección de 10 años (2025 a 2035).

Figura 1.

Demanda estimada



Nota. Elaboración propia

Es importante que la UABC y las Facultades sedes realicen una campaña de atracción a fin de captar el mayor porcentaje del mercado meta. Por último, a partir de los datos de la población estudiantil se proyecta el número de estudiantado que podría atender el programa, se usó el método de promedio móvil con enfoque conservador de 132 estudiantes.

Las proyecciones presentadas han sido planteadas desde un enfoque conservador, lo que implica que los resultados reales pueden —y deben— superar dichas estimaciones. Esto subraya la existencia de una demanda potencial significativa para

el programa. Sin embargo, capitalizar esta oportunidad no debe dejarse al azar ni depender exclusivamente de la reputación institucional.

Es crucial que la UABC diseñe e implemente estrategias proactivas y bien dirigidas para posicionar el programa de Maestría en Administración de manera competitiva, atrayendo al estudiantado y consolidándose como referente en la región. Las transformaciones en el mercado, tanto en la oferta como en la demanda durante los últimos 22 años, exigen una respuesta estratégica que vaya más allá de la promoción tradicional.

Para lograrlo, se requiere una combinación de acciones clave como: a) Estrategias de comunicación focalizadas y segmentadas, que conecten con los distintos públicos objetivo, resaltando los beneficios tangibles y diferenciadores del programa. b) Fortalecimiento de la marca académica del programa, destacando su alineación con las necesidades actuales y futuras del sector productivo. c) Enfoque en la calidad y experiencia de la planta docente, posicionándose como un elemento distintivo que garantice una formación profesionalizante de alto nivel. Promoción de casos de éxito y vinculación con egresados líderes, mostrando el impacto real que genera el programa en sus trayectorias profesionales y en el entorno empresarial.

En este sentido, la calidad académica, la actualización constante de los contenidos y la experiencia docente deben ser pilares visibles y reconocidos, transformándose en argumentos de peso que impulsen la atracción de nuevos estudiantes y fortalezcan la percepción de valor del programa.

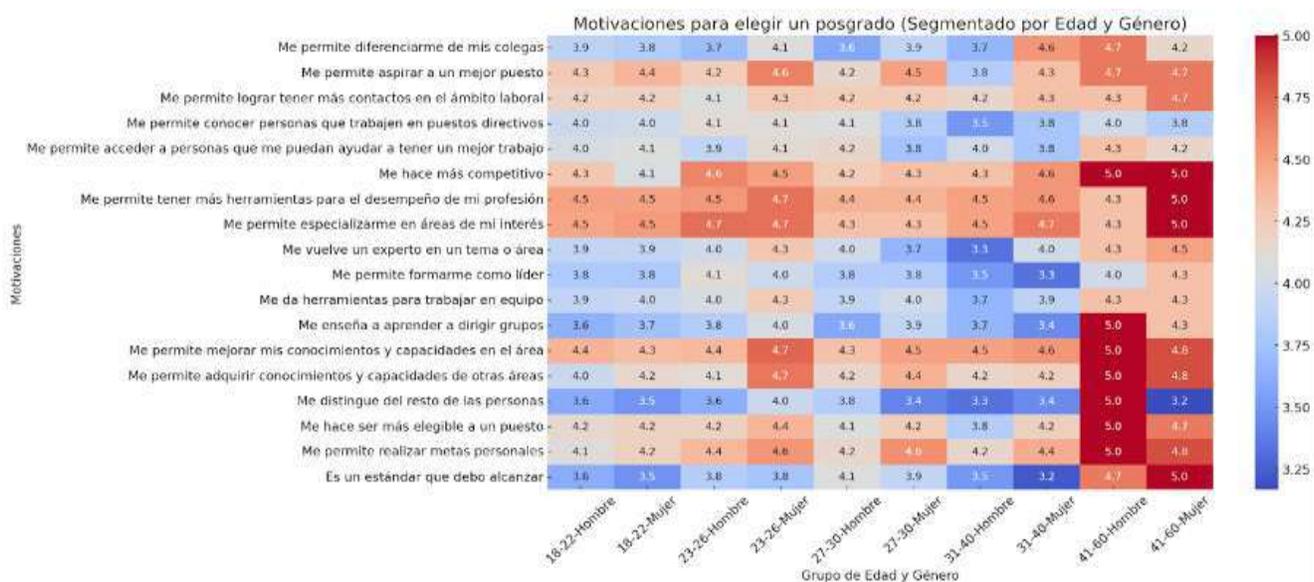
Por último, se aplicó una encuesta diseñada para analizar las motivaciones y la mezcla de mercadotecnia en cuanto a estudiar un posgrado a la comunidad estudiantil de grupos de 7mo y 8vo grado, fue un estudio longitudinal de 2019 hasta 2025, con un total de muestra de 404 estudiantes, dicho estudio fue cuantitativo en que se puede destacar la variable de motivos para estudiar un posgrado, con el cual se puede tomar como referencia para los contenidos y enfoque del nuevo plan de estudios.

Los resultados de la encuesta se presentan segmentados por rango de edad (18 a 59 años) y por género (258 mujeres y 146 hombres). En los grupos más jóvenes, las

motivaciones resultan muy similares entre mujeres y hombres; sin embargo, conforme aumenta la edad, las diferencias de género se hacen más notorias, especialmente en el rango de 41 a 60 años. Asimismo, se observa que, a mayor edad, las personas muestran una mayor determinación en sus motivaciones en comparación con los más jóvenes.

Figura 2.

Heatmap sobre las motivaciones para elegir un posgrado (edad y género)



Nota: Elaboración propia.

La figura 2 observa los tres principales motivantes: con 4.54, el permitirle la especialización, con 4.53 tener herramientas para el desempeño profesional y con 4.44 mejorar mis conocimientos y capacidades en el área. Lo anterior es importante ya que el programa debe cumplir con estas expectativas para ser considerado por el mercado de interés y mejorar su nivel de posicionamiento en el mercado, cumpliendo así con su razón de ser.

Análisis comparativo de los programas educativos iguales o afines

Los programas educativos a nivel internacional

Los programas educativos a nivel internacional han marcado la pauta en la formación de líderes y profesionales altamente capacitados en el área de Ciencias Administrativas. Dentro de este panorama, los Master of Business Administration (MBA) de las universidades más reconocidas del mundo destacan por su excelencia académica, enfoque práctico y redes de contacto. Este análisis incluye cinco instituciones de referencia: Harvard, Michigan-Flint, Cambridge College, Stanford y Columbia.

A continuación, se enlistan los mejores MBA a nivel internacional

Harvard Business School: Reconocido como el líder global en programas MBA, Harvard se distingue por su enfoque en casos prácticos, donde el estudiantado aprende a resolver problemas reales. Este programa forma líderes estratégicos que destacan en la toma de decisiones bajo presión. El perfil típico de las y los aspirantes incluye experiencia profesional sólida, habilidades analíticas avanzadas y un claro compromiso con el impacto global. El posicionamiento de la fama de Harvard radica en su capacidad para formar egresadas y egresados con un alto grado de preparación, quienes cumplen con los estándares de excelencia y liderazgo exigidos en el mercado.

University of Michigan-Flint: Este programa MBA ofrece una combinación de flexibilidad y excelencia académica. Diseñado para profesionales que buscan equilibrar sus estudios con sus carreras, su enfoque híbrido (presencial y online) permite una experiencia de aprendizaje personalizada. Su propuesta se centra en preparar a las y los egresados para puestos clave en organizaciones regionales y globales, promoviendo valores como la innovación y la colaboración. La estructura del programa y su enfoque en la adaptabilidad aseguran que las y los egresados cumplan con criterios de calidad en formación ejecutiva, posicionándose estratégicamente en un entorno laboral competitivo.

Cambridge College: Cambridge destaca por su enfoque inclusivo y accesible. Su MBA se dirige a profesionales de diversos orígenes que buscan avanzar en sus carreras mientras fortalecen sus habilidades empresariales. La universidad se enfoca en construir redes de apoyo entre el estudiantado y profesorado, creando un ambiente ideal para aprender y crecer. La información integral que ofrece Cambridge cumple con los estándares de trascendencia educativa, fomentando el crecimiento profesional y personal de sus estándares a través de un modelo de enseñanza basado en la colaboración y el desarrollo de competencias estratégicas.

Stanford Graduate School of Business: El MBA de Stanford es sinónimo de innovación y emprendimiento. Situado en el corazón de Silicon Valley, el programa se especializa en conectar a su estudiantado con el ecosistema tecnológico global. Su enfoque personalizado, junto con un riguroso currículo académico, prepara a los futuros líderes para resolver problemas complejos con soluciones creativas e impactantes. La orientación de Stanford hacia la innovación asegura que sus maestrantes sean altamente valorados en sectores tecnológicos y empresariales, cumpliendo con estándares de excelencia y fomentando la generación de impacto a nivel global.

Columbia Business School: Columbia se caracteriza por su enfoque en negocios globales y sostenibilidad. Situado en la ciudad de Nueva York, su MBA brinda acceso a una red empresarial inigualable. Las y los estudiantes suelen ser profesionales con una visión internacional y un interés profundo en el desarrollo de soluciones sostenibles para los desafíos actuales del mercado. Este enfoque no solo refuerza su posicionamiento como una escala de negocios de alto nivel, sino que también evidencia el cumplimiento de criterios de calidad, garantizando la preparación de líderes con conciencia social y estratégica.

Cada uno de estos programas MBA ofrece una experiencia educativa única, diseñada para satisfacer las necesidades de profesionales ambiciosos que buscan dejar huella en sus industrias. El cumplimiento de criterios de calidad en estas instituciones asegura que las personas egresadas alcancen un posicionamiento profesional y social

destacado, consolidado un impacto en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución.

Programas educativos a nivel nacional

En los siguientes párrafos se observa el análisis comparativo de cinco instituciones de educación superior en México que ofrecen programas de posgrado en Administración revela un enfoque diferenciado hacia la excelencia académica y el liderazgo global. Estas instituciones son el Tecnológico de Monterrey (ITESM), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN), la Universidad de Guadalajara en su Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), y la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), las cuales fueron seleccionada por estar consideradas dentro de los programas con mayor demanda en México (Expansión, 2024).

Programas MBA de México 2024

Instituto Tecnológico y de Estudios superiores de Monterrey (ITESM): El Tecnológico de Monterrey ofrece un programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas, destacado por su enfoque en estudios organizacionales y economía de la empresa. Su modelo de educación en línea y bilingüe proporciona una flexibilidad, permitiendo a los profesionales combinar el trabajo con el estudio. La universidad promueve la innovación y sostenibilidad a través de modelos de negocio que integran herramientas analíticas avanzadas, contribuyendo al desarrollo económico y social. Este enfoque global y flexible responde a las necesidades de un mercado laboral internacional y competitivo (Tecnológico de Monterrey, s. f.).

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM): La UNAM, con su MA, enfatiza la gestión de negocios internacionales y la administración de proyectos. La modalidad presencial de la universidad fomenta el aprendizaje colaborativo y la interacción directa, preparando a las y los egresados para liderar en entornos globalizados. La universidad es reconocida por su adaptabilidad y profundidad académica, lo que permite al estudiantado especializarse profundamente en áreas administrativas y enfrentar desafíos organizacionales modernos (UNAM, s. f.)

Instituto Politécnico Nacional (IPN), Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA): Esta unidad del IPN se centra en la MA con un fuerte énfasis en innovación y emprendimiento. Su enfoque está en desarrollar habilidades para la gestión adecuada de recursos y procesos en diversos sectores, promoviendo soluciones éticas y sustentables. La convocatoria semestral y la modalidad escolarizada facilitan el acceso continuo al estudiantado, manteniendo un compromiso con la mejora continua de los procesos educativos (IPN, s. f.).

Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA): La Maestría en Administración de Negocios de CUCEA destaca por su enfoque en el liderazgo estratégico y la gestión de modelos de negocio a nivel global. La universidad integra asignaturas como innovación tecnológica y responsabilidad empresarial, preparando a las y los estudiantes para diseñar y gestionar negocios que impacten positivamente en la sociedad. La duración y modalidad escolarizada del programa permiten un desarrollo exhaustivo de competencias en gestión y liderazgo (Universidad de Guadalajara, s. f.).

Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA): La Maestría en Administración de Empresas con Orientación en Gestión de Capital Humano en la UANL se enfoca en la internacionalización del mercado laboral y la gestión eficiente del capital humano. Este programa promueve la integración de principios de sostenibilidad y responsabilidad ambiental en la solución de problemas y mejora de procesos organizacionales. La universidad destaca por su enfoque en la creación de valor en las organizaciones mediante la resolución de conflictos y el liderazgo ético (UANL, 2024).

Las estrategias de éxito de estas universidades incluyen la adaptación de sus programas a las demandas del mercado global, el enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social, y la implementación de modalidades de estudio que permiten una mayor flexibilidad y accesibilidad para los profesionales en activo.

Programas regionales: Baja California y San Diego California

En Baja California existen 13 programas activos de MA o afines, incluyendo el ofertado por la UABC, así, como el que está trabajado la Universidad Tecnológica de Tijuana (UTT) para ser ofertado en el 2026.

Se observa que la Universidad Iberoamericana (IBERO) es la que más programas afines a la MA oferta en el Estado, el Centro de Enseñanza Técnico Superior (CETYS) se destaca por la posibilidad de obtener dobles y triples grados con la Universidad de San Diego. El 100% de los programas se encuentran activos registrados en la Secretaría de Educación (SE) en México. En relación con acreditaciones nacionales o internacionales son limitadas en el estado: la Maestría en Administración integral del Colegio de la Frontera Norte (COLEF) y el Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada (CICESE) se encuentra en el Padrón Nacional de Posgrado de SECIHTI. La MA del CETYS se encuentra acreditada por Accreditation Council for Business School and Programs (ACBSP) y tienen un reconocimiento por la Western Association of School and Colleges (WASC).

Al realizar un análisis más profundo de los programas en comparación al ofertado por la UABC se encontró, que las Universidades privadas se destacan por su capacidad de flexibilizar los programas y adaptarlos a las necesidades del estudiantado, también sobresale la inversión en marketing digital que despliegan estas universidades en relación a las públicas. Tanto el CETYS como la IBERO trabajan el enfoque de la consultoría y destacan la posibilidad de realizar actividades en organizaciones reales bajo esta visión. El 100% del programa en el estado son de 24 meses y en su mayoría obtienen su grado cursando sus materias y realizando un trabajo terminal que presentan en un evento, todos son profesionalizantes.

En este sentido, la UABC, el Instituto Tecnológico de Tijuana (ITT) y COLEF - CICESE son los únicos que hacen un examen reglamentario para obtener el grado y tienen la opción de trabajar con Investigación aplicada. Las otras universidades tienen proyectos de consultoría.

También se observaron los programas ofertados en San Diego, California, si bien es cierto que estos se encuentran agrupados dentro de los internacionales, no se puede perder de vista la cercanía y posibilidad de ser comparados con estos programas por parte del mercado meta, por tanto, se toma la decisión de ampliar la comparación y observar a los MBA de San Diego y San Marcos, California. En este sentido, se identificaron 11 programas afines a la MA de la UABC. Se destaca que las IES clasifican sus programas en tiempos completos, medio tiempo, flex o especializados, esta separación está relacionada con el tipo de mercado meta al que están dirigiendo el programa, profesionistas con y sin experiencia. Obtienen su grado a través de proyectos en su mayoría de consultoría en ambientes reales. La Universidad de San Diego tiene un convenio con el CETYS de doble grado.

En un análisis más profundo se identificó que los programas están orientados a la solución de problemas en ambientes dinámicos y formación de líderes con visión estratégica y hacen mucho énfasis en el estudio de casos como el método de enseñanza - aprendizaje.

Una diferencia significativa entre los programas de Maestría en Administración en Baja California y los de California radica en la acreditación. Mientras que las páginas oficiales de los programas en Baja California no mencionan acreditaciones, en el caso de California, el 50% de los programas MBA cuentan con acreditaciones reconocidas internacionalmente, como la AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) y ACBSP.

Este contraste destaca que, actualmente, el MBA del CETYS Universidad, es el único programa en Baja California que cumple con estos estándares de calidad, lo que le otorga una ventaja competitiva y lo posiciona como una opción alineada con los modelos de excelencia educativa internacionales.

El programa de MA de la UABC posee el potencial para competir en el mercado educativo; sin embargo, es fundamental fortalecer su atractivo alineándose con las necesidades actuales del entorno empresarial. Para lograrlo, es crucial atender las preferencias del segmento de interés, especialmente en aspectos clave como

flexibilidad curricular, metodologías de enseñanza-aprendizaje y buscar la acreditación a nivel internacional con ACBSP o AACSB, así como la incorporación de elementos diferenciadores que aporten valor agregado, sin perder la esencia y pilares que sostienen el modelo educativo de la UABC.

Entre estos elementos, destacan la integración de certificaciones y/o acreditaciones reconocidas, el establecimiento de convenios estratégicos que posibiliten dobles grados, y la adopción de simuladores y herramientas avanzadas para la toma de decisiones. No obstante, el eje central de una estrategia de diferenciación efectiva debería estar en la calidad y especialización de la planta docente, asegurando que cuente con experiencia práctica y académica de alto nivel.

Además, para consolidar su posicionamiento en el mercado, la UABC debe fortalecer su estrategia de comunicación, destacando los atributos únicos del programa y su impacto en la formación de profesionistas de calidad en el área de la administración. De esta manera, la MA no sólo afianzará su presencia en el sector educativo, sino que también ampliará su capacidad para atender las demandas actuales y futuras del estado, contribuyendo significativamente al desarrollo regional y nacional.

Análisis de los organismos nacionales e internacionales

Los programas de posgrado deben estar alineados con los marcos de referencia y las guías de evaluación de organismos internacionales, como la UNESCO, el Banco Mundial y la Organización Mundial de la Salud (OMS), con el objetivo de fortalecer competencias profesionales clave (UNESCO, 2024; World Bank, 2024; WHO, 2024). A continuación, se presentan los contenidos necesarios para cubrir dichas competencias en el ámbito de la educación superior.

La incorporación de los siguientes contenidos en los programas de posgrado permitirá fortalecer el perfil de las y los egresados y responder a los desafíos actuales del mercado laboral y la sociedad, asegurando la alineación con los estándares internacionales establecidos:

a) Competencias Digitales y Tecnológicas

- Fundamentos de inteligencia artificial (IA) y su aplicación en la educación y la investigación (UNESCO, 2024).
- Alfabetización mediática e informacional para el uso ético y crítico de la información digital (UNESCO, 2024).
- Integración de tecnologías emergentes en la enseñanza y gestión de la información.

b) Habilidades Socioemocionales y Cognitivas

- Desarrollo del pensamiento crítico y toma de decisiones basada en evidencia (World Bank, 2024).
- Estrategias de comunicación efectiva y colaboración interdisciplinaria.
- Gestión del estrés y bienestar emocional en el entorno académico y profesional.

c) Competencias en Investigación y Práctica Basada en Evidencia

- Diseño y metodología de la investigación científica (WHO, 2024).
- Aplicación de modelos de análisis de datos en la toma de decisiones.
- Ética y responsabilidad en la investigación y práctica profesional.

d) Enfoque Centrado en las Personas y Salud Pública

- Modelos de atención centrada en las personas y su aplicación en diferentes disciplinas (WHO, 2024).
- Estrategias para mejorar la calidad de vida y la equidad en el acceso a recursos educativos y sanitarios.
- Implementación de políticas de promoción de la salud en entornos educativos y laborales.

e) Innovación y Emprendimiento

- Desarrollo de productos y servicios basados en la innovación tecnológica.
- Modelos de negocio sostenibles y estrategias de internacionalización (Banco Mundial, 2024).
- Adaptación a cambios en el mercado global y en la demanda de habilidades profesionales.

f) Evaluación y Seguimiento de Competencias

- Métodos y herramientas para la evaluación de competencias profesionales.
- Diseño de estrategias para la mejora continua en programas de posgrado.
- Análisis del impacto de la formación en el desarrollo profesional y social.
- Análisis de la evaluación del currículo (aplica para los programas en proceso de modificación)

La práctica de campo o profesional permite la integración del conocimiento teórico en escenarios laborales. Según la OECD (2019), las prácticas deben estar diseñadas para promover el aprendizaje basado en problemas, el trabajo en equipo y la colaboración interdisciplinaria. En este sentido, las instituciones de educación superior han implementado estrategias como:

1. Proyectos de investigación aplicada: Las y los estudiantes trabajan en problemas reales de la industria bajo la dirección de un asesor académico.
2. Estancias en empresas: La vinculación con el sector productivo permite al estudiantado desarrollar habilidades prácticas y mejorar su empleabilidad (UNESCO, 2021).
3. Casos de estudio y simulaciones: Permiten el análisis de situaciones reales, fortaleciendo la toma de decisiones basada en datos.
4. Proyectos de consultoría: En muchos programas de posgrado, las y los estudiantes participan en proyectos de consultoría con organizaciones, lo que les permite aplicar su conocimiento de manera estratégica.

Para que las prácticas sean efectivas, es necesario fomentar habilidades transversales como la comunicación efectiva, el liderazgo y la ética profesional (ENQA, 2020). Además, la actitud crítica y el compromiso con la mejora continua son aspectos clave para la formación de profesionales altamente capacitados (COPAES, 2020).

- Habilidades críticas: Desarrollo del pensamiento crítico, analítico y lógico, necesario para enfrentar problemas complejos y tomar decisiones basadas en datos.
- Actitudes emprendedoras: Fomentar la creatividad y el espíritu emprendedor en contextos organizacionales y sociales.
- Valores éticos y sostenibles: Se espera que las y los egresados actúen con integridad, respeten los derechos de autor y promuevan prácticas responsables hacia el medio ambiente.

La alineación de los programas de posgrado con los marcos de referencia establecidos por organismos nacionales e internacionales es fundamental para garantizar la formación de profesionales altamente competentes y adaptados a las exigencias del mercado global. La UNESCO, el Banco Mundial y la Organización Mundial de la Salud han delineado lineamientos clave que enfatizan el desarrollo de competencias digitales, habilidades socioemocionales, investigación basada en evidencia, atención centrada en las personas e innovación, proporcionando así una base sólida para el diseño curricular en la educación superior.

Los contenidos de los programas de posgrado deben integrar conocimientos en inteligencia artificial, comunicación efectiva, toma de decisiones informadas, ética profesional y metodologías de investigación, asegurando que las y los egresados posean un perfil integral y adaptable a los cambios del entorno laboral. Asimismo, las prácticas profesionales desempeñan un papel esencial al permitir la aplicación de estos conocimientos en escenarios reales, promoviendo la resolución de problemas, la interdisciplinariedad y la vinculación con el sector productivo.

La implementación de estrategias como proyectos de investigación aplicada, estancias en empresas, análisis de casos y consultorías refuerza la formación de las y los estudiantes, permitiéndoles enfrentar desafíos reales con soluciones innovadoras y sostenibles. Además, la promoción de valores como la responsabilidad, la ética y el liderazgo fortalece la actitud profesional de las y los egresados, asegurando que contribuyan de manera significativa al desarrollo de la sociedad.

En conclusión, la educación superior debe continuar evolucionando en respuesta a las demandas del contexto global, garantizando que sus programas de formación se estructuren sobre bases sólidas y alineadas con estándares internacionales. Solo así se podrá fomentar una educación de calidad que prepare a los futuros profesionales para enfrentar los desafíos del siglo XXI con una visión ética, innovadora y comprometida con el bienestar social.

A nivel nacional, la *Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración* y el *Colegio Nacional de Licenciados en Administración A. C. (CONLA)* han establecido un marco normativo que influye en la formación de administradores en México. El *Código de Ética del Licenciado en Administración* exige que los profesionales de la administración actúen con alta calidad humana y científica, con una visión integral que abarque tanto la organización como su entorno. Este código de ética se incorpora en el programa educativo para garantizar que los egresados sean profesionales éticos, responsables y comprometidos con la mejora continua de las organizaciones y la sociedad.

Además, el programa tiene en cuenta la importancia de integrar la sostenibilidad y la responsabilidad social en la formación de los administradores, alineándose con los *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)* de las Naciones Unidas. Estos objetivos buscan que los profesionales del futuro no solo se enfoquen en la rentabilidad económica, sino también en el impacto social y ambiental de las organizaciones, asegurando que el progreso empresarial vaya de la mano con la equidad y la sostenibilidad, alineando también al PDI de la UABC 2023-2027 (UABC, 2023).

Esta propuesta de modificación del programa de MA también se caracteriza por un enfoque interdisciplinario, tal como se menciona en los documentos sobre la evolución del pensamiento administrativo y el análisis de los organismos nacionales e internacionales. Las organizaciones modernas requieren que los profesionales de la administración no solo dominen las técnicas tradicionales de gestión, sino que también tengan la capacidad de integrar conocimientos de diversas disciplinas como la psicología, la sociología, la tecnología y la economía. Esta interdisciplinariedad es

fundamental para comprender y gestionar la complejidad organizacional en el contexto global actual.

El currículo de la propuesta de modificación está diseñado para que los estudiantes desarrollen competencias en áreas clave como la gestión del cambio, la toma de decisiones bajo incertidumbre, la innovación organizacional y la sostenibilidad. A través de la vinculación con organismos internacionales, el programa fomenta la movilidad estudiantil y la colaboración académica internacional. Esto no solo fortalece la calidad académica del programa, sino que también prepara a los estudiantes para enfrentar los retos de un mercado laboral globalizado y altamente competitivo.

Finalmente, uno de los aspectos clave en la contextualización del programa educativo es su adaptabilidad y actualización continua. El anexo 4, Estudios de fundamentación se desprende que, dada la evolución del entorno empresarial y los constantes cambios en el mercado laboral, se requiere que la Maestría en Administración se revise y ajuste. Este proceso asegura que el contenido del curso se mantenga relevante y actualizado, respondiendo a las demandas del mercado y a las innovaciones en el campo de la administración. El enfoque en la mejora continua del programa también está relacionado con la implementación de tecnologías emergentes y la preparación de las y los maestrantes para trabajar en un entorno digital y global. La inclusión de herramientas tecnológicas y el análisis de datos en la toma de decisiones empresariales son componentes esenciales del currículo, lo que garantiza que los egresados estén preparados para liderar en el contexto de la cuarta revolución industrial.

En resumen, el programa educativo de la Maestría en Administración ha sido cuidadosamente diseñado para integrar tanto las teorías clásicas de la administración como las tendencias modernas y las necesidades globales. La alineación con estándares internacionales y nacionales, junto con un enfoque interdisciplinario, garantiza que los estudiantes reciban una formación completa que los prepare para ser líderes éticos, innovadores y socialmente responsables en el mundo de los negocios.

Análisis de la evaluación del currículo del programa de MA 2023 (Actual)

Con el objetivo de profundizar en el programa de la MA actual se llevó a cabo un análisis y evaluación del currículo del plan de estudios 2003, del cual se desprende la siguiente información. El Plan de estudios de la Maestría en Administración nació en el 2003. Su objetivo general es formar profesionistas a nivel de maestría en el área de la administración.

Características generales del plan de estudios del 2003:

- Nace como un programa multisede: Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada y Facultad de Turismo y Mercadotecnia en Tijuana, posteriormente se incorpora la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales de Tecate.
- Programa con orientación profesionalizante centrado en el alumno.
- Obtención de créditos a través de cursos escolarizados.
- La flexibilidad radica en el balance adecuado entre materias obligatorias y optativas. 33% obligatorias y 67% optativas.
- Esquema: El programa es cuatrimestral y presencial, se imparten clases en horarios vespertino normalmente de 6 a 10.
- La carga académica cuatrimestral es de 4 unidades de aprendizaje por período.
- Trabajo terminal. Una característica operativa del programa está centrada en los avances que el maestrante desarrolla en la unidad de aprendizaje “seminario de investigación aplicada, I, II, III, IV y V”, lo cual favorece al cumplimiento de las expectativas de obtención del grado.
- Programa profesionalizante con requerimiento de examen reglamentario.
- Áreas generales de estudio:
 - i. Área obligatoria funcional.
 - ii. Área obligatoria de procesos.

- iii. Área optativa de apoyo.
- iv. Área optativa de énfasis (Finanzas, Mercadotecnia, Estrategia Competitiva y Productividad, y Administración Gerencial).
- v. Área optativa de trabajo terminal. El examen reglamentario tiene un valor de 8 créditos.

Desde su implementación en 2003, el plan de estudios de la Maestría en Administración fue reconocido como innovador debido a su flexibilidad, diferenciándose de otros programas ofrecidos en aquel momento. Sin embargo, en el transcurso de los últimos 22 años, las ventajas competitivas que en su momento lo distinguieron se han visto disminuidas debido a transformaciones significativas tanto en el ámbito educativo como empresarial.

En el ambiente educativo, han surgido nuevos modelos pedagógicos centrados en el aprendizaje activo, la integración de tecnologías digitales y la enseñanza basada en competencias, como lo enmarca el Modelo Educativo de la UABC. La educación en línea y los entornos híbridos han cobrado relevancia, modificando la forma en que se adquiere y aplica los conocimientos. Además, la evaluación del aprendizaje ha evolucionado hacia un enfoque más formativo, integral y flexible, privilegiando el desarrollo de habilidades críticas, analíticas y adaptativas, elementos considerados como prioridad institucional en el PDI, 2023-2027 (UABC, 2023).

Por otro lado, el entorno empresarial ha experimentado cambios profundos impulsados por la globalización, la transformación digital y la irrupción de nuevas metodologías de gestión. La automatización, la inteligencia artificial y la analítica de los datos han redefinido la toma de decisiones en las organizaciones, generando nuevas exigencias en términos de liderazgo, innovación y sostenibilidad. Asimismo, las empresas buscan cada vez más profesionales con pensamiento estratégico y una sólida orientación hacia la resolución de problemas complejos en contextos dinámicos y el desarrollo de habilidades blandas que contribuyan a una mejor integración en equipos de trabajo, una mayor eficacia en las relaciones interpersonales y un mejor desempeño laboral en general.

Ante estos cambios, resulta fundamental no solo actualizar, sino modificar el plan de estudios de la Maestría en Administración para garantizar que las personas egresadas cuenten con un perfil competitivo y alineado con las necesidades actuales y futuras del mercado, integrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores que respondan a los desafíos contemporáneos y en congruencia con la filosofía de la Institución.

Mapa curricular del plan de estudios del 2003.

El mapa curricular (figura 3) permite observar los elementos formales que constituyen el plan de estudios y la forma como está organizado. El esquema establece la relación que guarda entre sí las diferentes unidades de aprendizaje, así como la relación que existe entre ellas.

Análisis vertical del Plan de estudios de la MA 2003

Dentro del análisis vertical se observa que el plan de estudios guarda una relación lógica entre las unidades de aprendizaje y que esta se lleva a cabo en un periodo de 6 cuatrimestres con una carga de 4 asignaturas por periodo y se mantiene un promedio de 14 créditos por cuatrimestre.

También se observa que el plan de estudios está compuesto por tres momentos:

Cuatrimestre I y II.

Este momento, permite introducir al maestrante en el mundo de los negocios y bases empresariales, lo cual es necesario para asegurar que las y los maestrantes cuentan con los conocimientos necesarios para aprovechar las unidades de aprendizaje de los siguientes cuatrimestres.

Cuatrimestre III y IV.

Aquí se contempla una serie de unidades de aprendizaje orientadas al funcionamiento de las organizaciones, a través de las cuales el maestrante obtendrá los

conocimientos y habilidades operativas de las técnicas, modelos y herramientas administrativas.

Cuatrimestre V y VI.

Este periodo, se enfoca en fortalecer al maestrante en el área de énfasis. Este logra ampliar la visión de los negocios y desarrolla habilidades para gestar estrategias de mejora continua con un impacto directo en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones y empresas.

Si bien, el plan de estudios de la Maestría en Administración presenta una idoneidad vertical en su estructura, su diseño en el primer momento resulta particularmente adecuado para el estudiantado que proviene de disciplinas ajenas a los negocios, ya que les permite desarrollar una base sólida en los fundamentos de la administración. No obstante, este mismo enfoque representa un desafío, para el cuerpo docente cuando se atienden al estudiantado con formación y experiencia previa en el área de negocios, pues algunas unidades de aprendizaje abordan contenidos considerados básicos para ellos, lo que puede generar una desconexión con sus expectativas de aprendizaje y afectar su nivel de compromiso y motivación.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de implementar estrategias pedagógicas diferenciadas o mecanismos de nivelación que permitan atender la diversidad de perfiles en el aula, asegurando así que todo el alumnado, independientemente de su formación previa, encuentren en el programa un valor agregado que potencie su desarrollo profesional y académico.

Análisis horizontal del plan de estudios de la MA 2003.

Este análisis permite observar que el plan de estudios presenta una sincronidad adecuada, ya que la relación entre las unidades de aprendizaje favorece el aprendizaje y mantiene una lógica coherente al cursarse consecutivamente en cada cuatrimestre. La concentración de unidades de aprendizaje optativas pudiera favorecer a la movilidad, sin embargo, no se ha logrado potencializar por ser cuatrimestral.

Asimismo, el modelo cuatrimestral representa una desventaja competitiva, pues se encuentra desalineado con la mayoría de los programas nacionales e internacionales, los cuales operan bajo un esquema semestral. Esta discrepancia restringe la posibilidad de participar en intercambios académicos de estancias largas, limitando al estudiantado a estancias cortas exclusivamente, que hasta ahora han sido la única opción viable.

Figura 3.

Plan de estudios de la Maestría en Administración 2003

HC	HL	HT	C
Materia			
HC	HL	HT	C
HC: Número de horas/semana/mes de teoría. HL: Número de horas/semana/mes de laboratorio. HT: Número de horas/semana/mes de talleres. C: Créditos.			

Cuatrimestre I		Cuatrimestre II		Cuatrimestre III	
1		1		1	
Optativa de Apoyo		Optativa de Apoyo		Administración de Recursos Humanos	
2	4	2	4	2	4
1			2	1	
Optativa de Apoyo		Optativa de Trabajo Terminal		Mercadotecnia	
2	4	1	3	2	4
1		1		2	
Optativa de Apoyo		Análisis y Diseño Organizacional		Dirección	
2	4	2	4	1	4
		2			1
Optativa de Trabajo		Optativa de Apoyo		Optativa de Trabajo	
Terminal		Terminal		Terminal	
2	2	1	4		1
Cuatrimestre IV		Cuatrimestre V		Cuatrimestre VI	
1		1		1	
Administración Financiera		Evaluación y diagnóstico Admón..		Optativa de Énfasis	
2	4	2	4	2	4
1		1		1	
Administración Estratégica		Optativa de Énfasis		Optativa de Énfasis	
2	4	2	4	2	4
1		1			
Admón. Producción (Operaciones)		Optativa de Énfasis		Optativa de Trabajo Terminal	
2	4	2	4	5	5
	1			1	
Optativa de Trabajo Terminal		Optativa de Trabajo Terminal		Optativa de Énfasis	
	1	4	4	2	4

Nota: Tomado del informe de la Comisión Permanente de Asuntos Técnicos. Programa MA 2003

Otro aspecto relevante, es la estructura de los seminarios de investigación aplicada. Si bien, estas unidades de aprendizaje no cuentan con requisitos previos para su cursado, su carácter sumativo las convierte en una unidad de aprendizaje indispensable, a pesar de ser optativas. En este sentido, es importante considerar la evolución de los programas profesionalizantes, que han transitado de un enfoque centrado en la investigación aplicada hacia uno orientado a la solución de problemas complejos en empresas y organizaciones, priorizando el desarrollo del pensamiento estratégico.

Este cambio de tendencia, sumado a la actual estructura del plan de estudios, ha debilitado la competitividad del programa como una opción de orientación profesional, lo que plantea la necesidad de una revisión y posible reestructuración para alinearse mejor con las demandas del entorno académico y empresarial.

Análisis de las unidades de aprendizaje del plan de estudios de la MA 2003.

Al analizar las unidades de aprendizaje, es importante destacar que la última actualización de los programas de unidades de aprendizaje se realizó en 2016, lo que implica que los formatos y requerimientos actuales han evolucionado significativamente. Como resultado de este análisis, se identificaron varias áreas de oportunidad que requieren atención.

En primer lugar, el plan de estudios está diseñado con un enfoque centrado en el estudiantado, priorizando el desarrollo de competencias. Las unidades de aprendizaje buscan contribuir al logro del perfil de egreso y establecen la cobertura y profundidad de los aspectos teóricos; sin embargo, dejan a criterio del personal docente el diseño y la aplicación de las actividades prácticas. Esta falta de especificidad sobre el tipo de actividades, su profundidad y alcance puede generar inconsistencias en la formación del estudiantado y en la alineación con los objetivos del programa.

Un aspecto común en todos los programas de unidades de aprendizaje es la inclusión del apartado “Tópicos Avanzados en ...”, cuyo propósito es permitir la incorporación

de innovaciones, tendencias y novedades del área sin necesidad de modificar formalmente la unidad de aprendizaje. Si bien este enfoque resultó eficiente en su momento, a largo plazo ha debilitado el proceso de actualización formal de los planes de estudio, lo que ha llevado a la omisión de modificaciones estructuradas y documentadas.

En cuanto a las estrategias de aprendizaje, se observa un predominio de metodologías como el trabajo en equipo, lecturas comentadas, estudios de caso, exposiciones tanto del personal docente como del estudiantado, y proyectos finales. Estas estrategias favorecen la interacción y el intercambio de ideas. Sin embargo, se reconoce que existen enfoques didácticos más innovadores y efectivos para promover el desarrollo de competencias específicas.

Respecto a la evaluación, se ha identificado que el método predominante se basa en trabajos individuales y en equipo, otorgando un peso considerable al trabajo colaborativo, en especial al proyecto final. Si bien hay coherencia entre las estrategias de aprendizaje y los métodos de evaluación, es fundamental explorar alternativas que permitan una evaluación más eficiente y equitativa del desarrollo de competencias.

En relación a la bibliografía, se identificó que esta se clasifica en dos categorías: básica y complementaria. Sin embargo, no se cuenta con un criterio establecido para determinar cuándo una obra se considera un clásico, lo que ha impedido su diferenciación en las referencias bibliográficas. Además, no existe un mínimo requerido de bibliografías en inglés, y se encontró que solo el 17% de los programas de unidades de aprendizaje actuales incluyen referencias en este idioma, lo que podría limitar el acceso de los estudiantes a literatura académica a nivel internacional de habla no hispana.

A partir de estos hallazgos, resulta evidente la necesidad de actualizar los programas de unidades de aprendizaje no sólo en términos de contenido, sino también en su estructura, estrategias de enseñanza, métodos de evaluación y enfoque hacia el desarrollo de competencias. Esta modificación permite fortalecer la calidad del

programa, alineándose con las tendencias educativas actuales y con las demandas del entorno profesional y académico.

Tecnología educativa y de la información para el aprendizaje.

Este apartado describe cómo la tecnología se integra para potencializar el aprendizaje, optimizando la enseñanza y facilitando el aprendizaje flexible. En relación a la infraestructura tecnológica y plataformas educativas, el programa de Maestría en Administración en todas sus sedes cuenta con:

- El uso de LMS (Learning Managemet Systems) en nuestro caso Blackboard UABC.
- Se cuenta con Acceso a la biblioteca digital de la UABC. Incluye recursos comerciales de bases de datos como EBSCOHost, Elsevier, Clarivete, JSTOR, Vlex, así como también las de dominio público, Biblioteca digital Mundial, CLACSO, Google Academic, Internet Archive.

En cuanto a las herramientas de comunicación y colaboración, se cuenta con aplicaciones como Google Meet y Zoom, así como espacio de trabajo en la nube como Google Drive.

En este contexto, el programa de MA ha sido beneficiado por el esfuerzo institucional para fortalecer la oferta educativa mediante el uso de la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC). Como se aprecia en el párrafo anterior, la institución cuenta con la infraestructura y habilitación necesaria para impartir programas en diversas modalidades, incluyendo la enseñanza presencial con apoyo en las TIC, semipresenciales y a distancia. Esta capacidad tecnológica no solo permite atender de manera más flexible las necesidades del mercado. Uno de los factores clave en la consolidación de estas modalidades es la capacitación y certificación de la planta docente para impartir clases en entornos semipresenciales y en línea, métodos que el programa de MA solo experimentó en la cuarentena impuesta a consecuencia del COVID-19. En este sentido la institución ha desarrollado programas en línea para habilitar la planta docente conforme a los estándares y requerimientos establecidos por el Centro de Investigación para el Aprendizaje Digital (CIAD) de la UABC,

asegurando que cuenta con las competencias pedagógicas y tecnología necesaria para brindar una experiencia de aprendizaje de calidad.

A partir de la información proporcionada por cada sede, se identificó que, en promedio, el 65% de la planta docente a nivel estatal cumple con los requerimientos establecidos para impartir clases en línea o en modalidad semipresencial. Un aspecto relevante de este hallazgo es que el profesorado externo representa el grupo con menor nivel de habilitación en estas modalidades. Esto puede explicarse por el hecho de que su actividad principal se desarrolla en el sector productivo y no en el ámbito educativo, lo que limita su participación en el proceso de capacitación institucional. En relación al profesorado interno, la proporción es menor. No obstante, considerando la creciente tendencia hacia la oferta de programas educativos respaldados por TIC, resulta fundamental garantizar que el 100% de la planta docente cuente con la habilitación requerida para la enseñanza en entornos digitales. Para lograrlo, es necesario diseñar una estrategia integral en colaboración con el CIAD, que contemple no solo la formación y certificación del profesorado externo, sino también mecanismos flexibles de capacitación que se adapten a sus tiempos y necesidades.

Este esfuerzo contribuirá, no solo al fortalecimiento de la calidad académica, sino también a su competitividad y capacidad de adaptación a las demandas actuales del entorno educativo y profesional, y poder aprovechar la flexibilidad del modelo educativo de la UABC.

Enseñanza de lenguas extranjeras

El programa de Maestría en Administración establece como requisito de ingreso la acreditación de un nivel de inglés equivalente a 450 puntos en el TOEFL, Cambridge suite- B1 o quedar en el rango de 328-443 del Examen LEL (Lenguas Extranjeras en Línea) lo que garantiza que las y los maestrantes poseen una base sólida en el idioma y cuenta con la capacidad para comprender textos especializados en el ámbito de los negocios. Sin embargo, si bien este criterio de admisión asegura cierto nivel de competencia lingüística, su aplicación efectiva en el proceso formativo es limitada.

Actualmente, no se observa un estímulo activo para el uso del idioma dentro del plan de estudios, particularmente en la selección de materiales académicos. Un aspecto crítico es la ausencia de referencias bibliográficas en inglés dentro de los programas de unidades de aprendizaje, lo que representa una importante área de oportunidad para fortalecer la exposición de las y los maestrantes a literaturas internacionales y fomentar el desarrollo de habilidades en la lectura, análisis y aplicación de conceptos en un contexto globalizado.

Dado que el inglés es el idioma predominante en la investigación y el mundo empresarial, resulta fundamental integrar estrategias que promuevan su uso dentro del programa. Algunas acciones claves podrían incluir la incorporación de bibliografía en inglés en al menos un porcentaje mínimo (12%) de cada unidad de aprendizaje, el desarrollo de actividades académicas en este idioma, como el análisis de casos internacionales, y la posibilidad de realizar presentaciones en inglés en determinados espacios del curso, así como la participación de manera presencial o virtual en eventos académicos de habla no hispana. El fortalecer el manejo del inglés en el contexto de la Maestría en Administración no solo incrementa la competitividad de los egresados en el mercado laboral, sino que también ampliará su acceso a fuentes de información actualizadas.

En conclusión, el programa de Maestría en Administración ha sido una propuesta innovadora para su tiempo, manteniéndose activo a lo largo de 22 años gracias a sus características fundamentales, varias de las cuales siguen siendo valiosas y pertinentes en la formación profesional en el área de negocios.

No obstante, en un entorno empresarial y académico en constante evolución, resulta indispensable realizar un análisis crítico y estratégico del programa para asegurar su actualización y competitividad.

A partir de este enfoque, se identificaron y clasificaron tanto las fortalezas que deben preservarse como las áreas de mejora, las cuales requieren ajustes y fortalecimiento para responder a las demandas actuales del mercado laboral y del sector educativo (Tabla 8).

Tabla 8.*Fortalezas y áreas de mejora del currículo del programa de MA 2003*

Fortalezas	Áreas de mejora
Nivel de flexibilidad.	No se potencializa la formación previa y/ o la experiencia de los candidatos.
Idoneidad vertical.	Su estructura limita otras modalidades de aprendizaje.
Sincronicidad horizontal.	Poco enfoque hacia pensamiento estratégico y solución de problemas complejos.
Desarrollo de fundamentos sólidos.	Las unidades de aprendizaje no contemplan los aspectos prácticos.
Maestrantes de profesiones ajenas al área de negocios.	
La agrupación o áreas de las de unidades de aprendizaje.	No se contemplan enfoques didácticos innovadores y efectivos en el desarrollo de competencias específicas.
Énfasis a partir de las necesidades del mercado.	Las unidades de aprendizaje no estimulan el uso del 2do. Idioma.
Unidades de aprendizaje orientadas al desarrollo del trabajo terminal.	El personal docente externo, no está habilitado para dar clases en entornos digitales.
Las unidades de aprendizaje contemplan tópicos avanzados, introduce novedades, tendencias e innovaciones del área.	Un solo instrumento para medir el 2do. Idioma (TOEFL 450).
Estrategias de aprendizaje que fomentan la interacción e intercambio de ideas.	Relación programa profesionalizante y tipos de trabajo terminal.
Personal docente interno habilitado para dar clases en entornos digitales.	No se cuenta con mecanismos para actualizar a los egresados del programa.
Se requiere un nivel de inglés para ingresar al programa.	No se estimulan las certificaciones.
La institución cuenta con recursos tecnológicos y digitales adecuadas.	

Nota: Elaboración propia.

2.3. Estrategias para el aseguramiento de la calidad del programa educativo

El aseguramiento de la calidad en el programa de la MA, es un proceso continuo que abarca varios niveles: desde la integración de las mejores prácticas nacionales e internacionales hasta el cumplimiento de normativas vigentes de la Universidad Autónoma de Baja California. Se identifica una serie de estrategias clave que garantizan que el programa educativo mantenga altos estándares de calidad académica y profesional, adaptándose al contexto actual y futuro del mercado laboral.

Estrategias orientadas a la actualización curricular

Objetivos: Garantizar que los contenidos sean relevantes, innovadores y alineados con las necesidades actuales de la sociedad y el mercado laboral.

Estrategia 1: Evaluación y revisión periódica.

Se deben realizar revisiones periódicas, generalmente cada 3 a 4 años, para evaluar la pertinencia y efectividad de los programas. Estas evaluaciones incluyen la opinión de estudiantes, profesores, empleadores y expertos externos.

Esta acción tiene base legal en el Estatuto Escolar Vigente de la UABC, en su capítulo octavo denominado “De la evaluación y criterios de la calidad de los programas y planes de estudios” en su artículo 150, que menciona:

La evaluación de los programas educativos se llevará a cabo por las unidades académicas que los imparten, conjuntamente con las coordinaciones generales que tengan a su cargo vigilar el desarrollo del programa en los términos señalados en el Estatuto General. La evaluación se efectuará cada **tres años**, o de manera extraordinaria cuando así lo determine el rector. En el caso del posgrado, la coordinación general competente, tomando en cuenta las recomendaciones emitidas por organismos nacionales o internacionales, definirá el tiempo en que se evaluará, no excediendo de **cuatro años**. (EE-UABC, 2021)

El artículo 151 menciona los elementos a considerar en una evaluación de programas educativos, como son: Valoración curricular, desempeño del personal académico y alumnos inscritos, la infraestructura física y equipamiento existente, apoyos académicos y servicios administrativos de atención a los alumnos y demás indicadores.

Estrategia 2: Vinculación con el sector productivo y empleadores.

- a) **Encuestas a los empleadores:** Las Facultades que ofertan este programa consultan a empleadores para conocer las habilidades y conocimientos que buscan en los egresados y ajustan los programas en función de estas demandas, cada 3 años, a partir de su ingreso al Padrón Nacional de Programas de Calidad en el 2007 a la fecha.
- b) **Vinculación con el sector productivo:** Se promueve la colaboración con empresas y sectores productivos, permitiendo su participación en la actualización y modificación de los planes de estudios. Esta vinculación se lleva a cabo a través del Consejo de Vinculación, previsto en el Estatuto General de la UABC, en su capítulo IV: De los consejos de vinculación en su artículo 28, en el cual establece que este consejo es la instancia académica de comunicación y orientación formal entre la Universidad y su entorno. En su artículo 29, establece que este se integra por miembros del personal académico de las unidades respectivas y por miembros seleccionados entre los representantes de los sectores sociales, públicos y privados, de egresados de la universidad, de colegios y asociaciones profesionales. Esta acción, contribuye a la estrategia 4 del PDI 2023-2027 de la UABC.

Estrategia 3: Incorporación de nuevas tecnologías y metodologías.

La incorporación de tecnologías emergentes, como el análisis de datos y simuladores, así como la inteligencia artificial son herramientas incorporadas a la metodología de enseñanza aprendizaje, lo que asegura que los estudiantes manejan herramientas actualizadas. Aunado a la implementación de métodos de aprendizaje basados en proyectos, salones virtuales, y aprendizaje colaborativo, que fomentan las

habilidades prácticas y un mayor compromiso de los estudiantes. Como se establece en el Plan de Desarrollo Institucional 2023-2027, específicamente contribuye con la política transversal, “Excelencia e Innovación educativa”. Se suma a la estrategia 6 relacionada con la educación y las tecnologías digitales (PDI-UABC, 2023).

Estrategia 4: Fomento a la interdisciplinariedad.

Se integran itinerarios académicos flexibles, con la posibilidad de fortalecer su formación con la vinculación interna al llevar asignaturas en otros programas de posgrado del área de negocios, seleccionadas a partir de sus intereses, lo que aumenta su versatilidad en el mercado. Esta estrategia se suma a la estrategia 4 del PDI 2023-2027.

Estrategia 5: Encuestas al estudiantado y personas egresadas.

Por política interna el programa de MA lleva a cabo un proceso de retroalimentación a través de encuestas de sus alumnas y alumnos de forma anual. En relación a los egresados esta se trabaja cada 3 años, lo anterior como recomendación de los lineamientos establecidos por organismos acreditadores externos como SECIHTI.

Estrategia 6: Movilidad estudiantil

Se promueve la participación en programas de intercambio, para asegurar una visión global y estar al tanto de las tendencias. Esta se puede llevar a cabo de 2 formas: a través de la convocatoria de la UABC o utilizando la Red de Colaboración Interna del programa, en la cual se encuentra un conjunto de Profesores investigadores a nivel internacional que se suman a la formación de las y los maestrantes. Se alinea a la estrategia 2 de la prioridad 1 del PDI de la UABC 2023-2027.

Estrategia 7: Desarrollo profesional de los docentes.

La capacitación continua de los profesores a través de programas de desarrollo profesional y actualizaciones. En este sentido la UABC ha realizado esfuerzos importantes para poner al alcance del profesorado cursos de actualización a través

del CIAD, COURSERA y CONOCER, así como la participación de las Facultades con los diferentes colegios relacionados con sus carreras profesionales. Lo que suma a la prioridad número 1 del PDI de la UABC.

Estrategia 8: Programa de Educación continua y certificaciones

El programa de MA al igual que la Institución busca promover la actualización a lo largo de la vida, a través de la educación continua y certificaciones, asegurando que se puede mantener actualizado después de su formación inicial, para lograr lo anterior, el programa de MA contempla buscar certificaciones en áreas funcionales, estimuladas por algunas de las asignaturas.

Estrategia 9: Alineación con estándares internacionales y nacionales.

Uno de los principales pilares en el aseguramiento de la calidad del programa de MA es su alineación con estándares internacionales y nacionales, tal como se destaca en el documento *Análisis de Organismos Nacionales e Internacionales*. En este sentido, se tiene contemplado dentro de sus metas, lograr una certificación ya sea nacional o internacional, como lo establece el Estatuto Escolar vigente de la UABC en su capítulo octavo “De la evaluación y criterios de calidad de los programas y planes de estudio” en su artículo 149 que menciona que “Los programas educativos de licenciatura y posgrado, se considerarán de buena calidad, una vez que hayan obtenido, de organismos externos, constancia de reconocimiento de buena calidad, o su caso, la certificación internacionales de buena calidad” (EE-UABC, 2021).

Estrategia 10: Integración de la ética y la responsabilidad social

Una de las estrategias más destacadas en el aseguramiento de la calidad del programa es la integración de la ética profesional y la responsabilidad social en el currículo. Según el *Código de Ética del Licenciado en Administración* desarrollado por CONLA (s.f.), los administradores deben actuar de manera ética, responsable y respetuosa hacia las normas jurídicas vigentes, el medio ambiente y los derechos humanos. Este enfoque ético se refleja en los principios fundamentales que se incorporan en el plan de estudios de la Maestría en Administración, asegurando que

los egresados no solo posean habilidades técnicas, sino que también tengan un fuerte sentido de la responsabilidad social. Además de los aspectos éticos, el programa educativo incorpora una visión de sostenibilidad alineada con los *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*, lo que promueve que los futuros profesionales de la administración tomen decisiones conscientes del impacto social y ambiental de sus organizaciones. Esta integración asegura que los egresados estén preparados para enfrentar los desafíos del siglo XXI, donde la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa son cada vez más valoradas por la sociedad y las empresas.

3. Modificación del Plan de estudios MA.

3.1. Misión, visión y objetivos del programa educativo

a) Misión del programa MA

Formar profesionales capaces de liderar y gestionar organizaciones en contextos cambiantes y globales, a través de una Maestría en Administración orientada al desarrollo de competencias, que integra saberes, destrezas y valores para atender de manera ética, innovadora y efectiva a las necesidades de los sectores productivos y sociales.

b) Visión del programa MA

Constituirse en un programa de Maestría en Administración de referencia nacional e internacional, reconocido por su enfoque educativo basado en competencias, su carácter innovador y flexible, y por la preparación de líderes capaces de promover el desarrollo sostenible y fortalecer el talento humano a favor de la región y del país.

c) Objetivos del programa MA

- **Objetivo general de la modificación del plan de estudios de la MA.**

La Maestría en Administración es un programa profesionalizante enfocado en el desarrollo de competencias y capacidades en el ámbito de la gestión administrativa, con el propósito de fortalecer de manera eficiente las actividades productivas de organizaciones tanto públicas como privadas.

El objetivo de la MA es: Formar profesionales de alto nivel en el área administrativa, a través de un plan de estudios basado en competencias, que combina herramientas de análisis y estrategias de gestión para enfrentar con eficacia los desafíos de organizaciones en entornos globales, competitivos y dinámicos. El programa fomenta la responsabilidad social, la ética profesional y el respeto al medio ambiente,

promoviendo la generación de soluciones creativas e innovadoras a problemas complejos.

El programa permite elegir una de las seis áreas de énfasis (Tabla 9), lo que facilita fortalecer el perfil de egreso del estudiantado de maestría según sus intereses personales y profesionales. Estas áreas de énfasis han sido seleccionadas cuidadosamente con base en las necesidades y tendencias actuales del mercado.

Tabla 9.

Áreas de énfasis de la MA.

Áreas de énfasis de la MA	
Alta Dirección.	Innovación Empresarial.
Gestión del Talento Humano.	Mercadotecnia.
Gestión Industrial.	Inteligencia Financiera.

Nota. Elaboración propia.

- **Objetivos específicos del programa**

1. Desarrollar en el estudiantado, al finalizar la Maestría en Administración, una visión integral de los negocios con enfoque estratégico y global, a través de experiencias académicas, proyectos interdisciplinarios y el análisis de casos nacionales e internacionales.
2. Lograr que el estudiantado demuestre habilidades para identificar y resolver problemas complejos del entorno organizacional, utilizando metodologías de análisis y adaptándose a las tendencias del mercado al término del segundo año.
3. Fomentar la capacidad de trabajo colaborativo en equipos multidisciplinarios, garantizando que el estudiantado participe activamente en proyectos grupales, simulaciones empresariales o actividades colaborativas en cada semestre del programa.

4. Promover el desarrollo de competencias de autoaprendizaje en el estudiantado, mediante el uso de recursos digitales y actividades autónomas, evaluadas en el último año a través del proyecto de consultoría empresarial.

3.2. Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC)

Las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) que contribuyen al cumplimiento de los objetivos del programa. Estas líneas proporcionan un marco de referencia para el desarrollo académico y profesional. En este contexto, las LGAC establecidas para este programa son:

a) LGAC Administración en desarrollo.

Esta línea se enfoca en el diseño y desarrollo de proyectos orientados a la aplicación del conocimiento administrativo en diversos tipos de organizaciones, incluyendo empresas privadas, instituciones públicas y asociaciones civiles. A través de un enfoque analítico y estratégico, busca identificar y abordar problemas organizacionales complejos, proponiendo soluciones innovadoras que fortalezcan tanto la estructura interna como la planificación estratégica de las entidades involucradas.

El objetivo principal es generar un impacto significativo en la eficiencia operativa, la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones, contribuyendo al bienestar de sus grupos de interés. Esto incluye la optimización de procesos, el diseño de modelos de gestión más efectivos y la implementación de estrategias que potencien el crecimiento económico. Asimismo, se promueve la creación de oportunidades de desarrollo que favorezcan la equidad, la inclusión y la sostenibilidad, alineándose con principios de responsabilidad social y desarrollo sostenible

b) LGAC Estudios sobre competitividad

Esta línea de trabajo se orienta al diseño y ejecución de proyectos enfocados en la resolución de problemáticas reales dentro de organizaciones, empresas y asociaciones del sector público y privado. A través de un enfoque basado en el análisis

de datos, la identificación de tendencias y la aplicación de metodologías innovadoras, busca generar soluciones estratégicas que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo sostenible de estas entidades.

El eje central de esta LGAC es la innovación como motor de cambio, permitiendo elevar la capacidad competitiva de las organizaciones mediante la optimización de procesos, la mejora en la toma de decisiones y la incorporación de tecnologías emergentes. Se concibe la competitividad no solo como un medio para el crecimiento empresarial, sino también como una herramienta clave para el desarrollo social.

3.3. Perfil de ingreso

La comunidad de aspirantes a ingresar al programa MA deberá cumplir como mínimo con los siguientes aspectos:

a) Conocimientos:

- Fundamentos de administración.
- Contabilidad básica.
- Fundamentos de mercadotecnia.
- Fundamentos de metodología de la investigación aplicada a los negocios.

b) Habilidades para:

- Clasificar, registrar, sintetizar, comparar y analizar información.
- Interpretar datos e información cuantitativa y cualitativa.
- Comunicación oral y escrita.
- Participar en equipos de trabajo interdisciplinarios.
- Capacidad de planeación.

c) Actitudes y valores:

- Interés por los negocios, sus retos e innovaciones.
- Gusto por desarrollar sus competencias en áreas administrativas.

- Responsabilidad.
- Lealtad.
- Tolerancia ante las presiones.
- Creatividad.
- Orientado a resultados.
- Iniciativa.
- Gusto por asumir riesgos.
- Apertura al cambio.

3.4. Requisitos de ingreso

De acuerdo con la normatividad institucional, los requisitos de ingreso al programa de MA serán:

- Presentar solicitud de ingreso al programa.
- Presentar el título profesional debidamente legalizado que acredite los estudios de licenciatura.
- Certificado de estudios con promedio mínimo de 80 sobre 100 o su equivalente en los estudios de licenciatura. En caso de los extranjeros sus documentos deben estar apostillados.
- Cédula profesional (en el caso de mexicanos).
- Currículum Vitae.
- Acta de Nacimiento para los mexicanos.
- Clave Única de Registro de Población (CURP-Formato actualizado). En el caso de extranjeros presentar un documento que acredite su estancia legal en el país.

- Carta de exposición de motivos académicos, profesionales y personales para ingresar al programa (una cuartilla máxima, formato libre).
- Carta de recomendación laboral deseable de dos años en áreas afines (formato libre).
- Resultado del TOEFL con un mínimo de 450 o su equivalente Cambridge Suite B1 o LEL 328-443 u otros mecanismos que determine la Institución.
- Experiencia profesional deseable en áreas administrativas o afines.
- Estudiantes mexicanos y extranjeros que acreditaron estudios de licenciatura en el extranjero deben cumplir con los requisitos establecidos por la Normatividad Federal y UABC.
- Cubrir los demás requisitos que establezcan la coordinación del programa, la Coordinación General de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar de la UABC, y la normatividad aplicable vigente.

A su vez, las personas aspirantes deberán:

- Realizar el Examen de admisión EXANI III o el que determine la institución, examen diagnóstico interno y examen psicométrico, las especificaciones de la modalidad, fecha de aplicación y demás detalles serán definidas por la convocatoria de ingreso una vez que el comité de posgrado determine los instrumentos a emplear.
- Realizar una entrevista con el Comité de Selección la cual evaluará la capacidad y aptitud de la persona candidata y revisará la documentación entregada y resultados de los exámenes mencionados anteriormente.

3.5. Proceso de selección

El proceso de ingreso consta de 2 fases: a) El proceso de selección y, b) El proceso de formalización ante el Departamento de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar (DSEyGE) de la UABC.

3.5.1. Proceso de selección

En la fase del proceso de selección, se inicia con la apertura de la convocatoria la cual es publicada en el sitio web, y redes sociales, en dicha convocatoria se especifican los requisitos y procedimientos a seguir.

Cada sede maneja una forma de recepción de documentos acorde a sus necesidades, sin embargo, el procedimiento general es integrar los requisitos y compartirlos a través del medio indicado por la sede.

Una vez que se confirma que la persona aspirante cumple con todos los requisitos, se le proporciona un folio, así como las fechas y hora del examen de selección y de diagnóstico. Todo prospecto tendrá que presentar, un examen de selección EXANI-III u otro que se establezca la institución, y un examen diagnóstico; en este último se evaluará su nivel de comprensiones en las siguientes áreas: mercadotecnia, contabilidad, administración y metodología de la investigación, con la finalidad de establecer quienes requerirán un curso de nivelación.

Tabla 10.

Técnicas de evaluación y apreciación utilizadas en el proceso de selección de la MA.

Instrumentos de evaluación	Peso
Examen de selección (EXANI-III)	25%
Nivel de inglés	25%
Análisis del expediente	15%
Resultado de la entrevista	35%

Nota. Elaboración propia con información del manual de procedimientos vigente del programa de MA de la UABC.

Además, deberá ser entrevistado (a) por el Subcomité de Estudios de Posgrado (SEP) y/o comité de selección (CS), este observará aspectos relacionados con la experiencia, logros profesionales, intereses, actitudes y compromiso. Posterior a la entrevista, se delibera y emite su dictamen por parte del SEP o CS.

Los pasos para tomar en cuenta dicho dictamen son los que se aprecian en la tabla 10. Para finalizar, se notifica a la persona aspirante el dictamen, el cual puede ser aceptado, aceptado- condicionado y rechazado.

Descripción del proceso paso a paso (Figura 4)

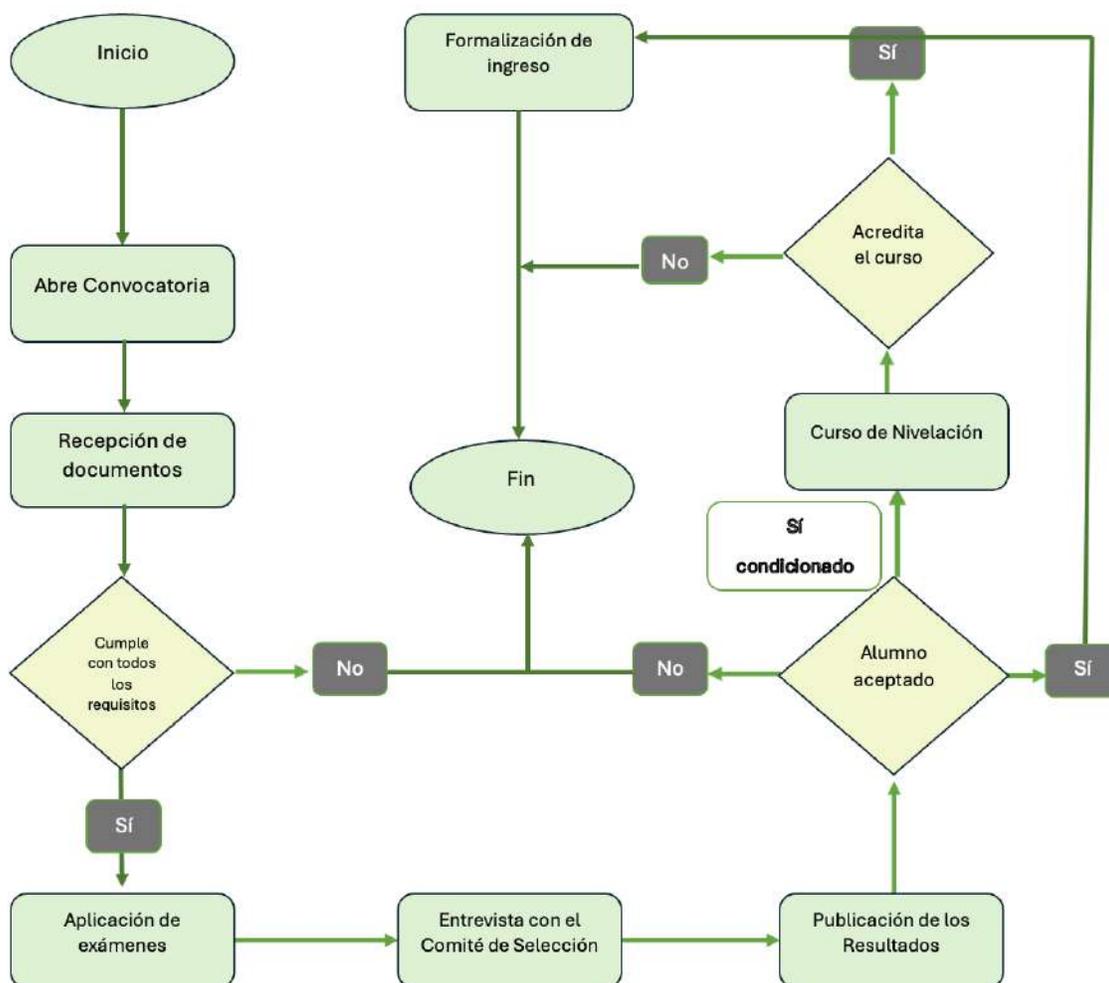
1. Se publica la convocatoria en diferentes medios de comunicación y se solicita un espacio en la página de la UABC y de las Facultades. Se recomienda que en el comunicado se informe a las personas aspirantes que el programa se abre en varias sedes.
2. Inicia la recepción de documentos según señala cada sede en la convocatoria, se revisa que los documentos estén completos y que estos reúnan los requisitos establecidos en la convocatoria.
3. Al cierre de la convocatoria las coordinaciones del programa por sede vacía la información en una hoja de trabajo, misma que será utilizada en la entrevista.
4. La coordinación del programa se comunica con las personas aspirantes para confirmar la recepción completa de documentos, así como las fechas, hora y ubicación de examen de selección y diagnóstico (los últimos años ha sido en línea).
5. Se lleva a cabo la aplicación de los exámenes.
6. La coordinación del programa les comunica a las personas aspirantes la fecha, hora y ubicación de la entrevista.
7. Se lleva a cabo la entrevista por parte del Comité de Selección por sede.
8. Terminado el proceso de selección se analiza la información proporcionada de las entrevistas al Sub-comité de Estudios de Posgrado y se determina quienes ingresaran al programa. Considerando los resultados de examen diagnóstico, quienes no lo acrediten deberán tomar el curso de nivelación que se ofertará previo a inicio del periodo de ingreso. Se recomienda que la cantidad de

personas aceptadas que formarán al grupo esté en función de la disponibilidad de las y los tutores, con la finalidad de garantizar la eficiencia terminal.

9. Se elaboran las cartas de aceptación y las cartas de condicionados acreditar el curso de nivelación.
10. Se informa a las personas aspirantes que deberán de tomar el curso de nivelación, las fechas de inicio, así como su carta que indica que su aceptación está condicionada a acreditar dichos cursos con un mínimo de 70 por cada área no haya acreditado en el examen diagnóstico. En el caso de las personas aspirantes que acreditaron todas las áreas del examen diagnóstico se les hace llegar las cartas de aceptación.
11. Se informa los detalles de los cursos de nivelación, tales como plataforma, fechas específicas a las personas aspirantes condicionadas (El curso es 100% en línea asincrónico, con una duración de 6 semanas)
12. Una vez que las personas aspirantes condicionadas acrediten los cursos de nivelación que les hayan sido requeridos, se le otorga su carta aceptación.
13. Se solicita la fecha de recepción de documentos originales al Departamento de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar (DSEGE). Se hace llegar el oficio con los nombres y matrículas a DSEGE.
14. Se informa a las personas interesadas la fecha de entrega de documentos originales para formalizar su ingreso al programa.

Figura 4

Diagrama de flujo del proceso de selección



Nota. Elaboración propia.

3.5.2. Proceso de formalización del ingreso a la MA ante el DSEyGE.

Una vez aceptado, se procede a formalizar su inscripción ante el DSEyGE para ello es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

Paso 1. Las personas aspirantes enviarán su solicitud de admisión a través del portal del Sistema Integral de Posgrado (SIP) (<https://escolarposgrado.uabc.mx/posgrado/>) en el apartado "Solicitud de admisión" llenando todos los datos requeridos.

Paso 2. El coordinador del programa envía el oficio con la lista de las personas seleccionadas y acepta la solicitud en el SIP.

Paso 3. El DSEyGE verifica la solicitud, la acepta y activa las matrículas o en su defecto asignará matrículas al estudiantado de otra institución de educación superior.

Paso 4. En caso de no contar con cuenta de correo UABC el estudiantado debe de activar su correo uabc.edu.mx ya que este es la clave para ingresar al SIP.

Paso 5. La coordinación del programa asignará en el SIP una tutora o tutor académico al estudiantado de nuevo ingreso.

Paso 6. La persona asignada como tutor académico, realiza la carga a cada uno de sus tutorados.

Paso 7. El estudiantado ingresa de nuevo al SIP y selecciona la pestaña “pago de inscripción” y sigue los pasos para imprimir el recibo y proceder a pagarlo en ventanilla o desde el mismo SIP.

Paso 8. El estudiantado envía copia a la coordinación del programa para su expediente.

3.6. Tiempo de dedicación

El tiempo de dedicación del alumnado en la Maestría en Administración, al ser un posgrado de carácter profesionalizante, contempla los siguientes elementos para asegurar una eficiencia terminal adecuada:

- **Cursos de nivelación:** En caso de no acreditar el examen diagnóstico, antes del ingreso será necesario cursar un programa de nivelación con una duración máxima de 8 semanas.
- **Duración del programa:** La periodicidad es semestral y está organizada en cuatro semestres.
- **Dedicación parcial:** El estudiantado podrá combinar la maestría con otras actividades, como el trabajo, gracias a su diseño de tiempo parcial.

- Trabajo terminal: La duración total es de dos años de cursos, más un semestre adicional destinado a la presentación del trabajo terminal y a la gestión del grado académico.

3.7. Perfil de egreso

Las personas egresadas del programa de Maestría en Administración serán competente para:

Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

3.8. Requisitos de egreso

El alumnado de la MA deberá cumplir con los requisitos de la normatividad vigente aplicable a posgrado, además de los que se establecen a continuación para concluir sus estudios y egresar en los tiempos y formas instauradas:

a) Créditos del programa

Para obtener el grado en la Maestría en Administración, el estudiantado deberá acreditar de manera obligatoria la totalidad de los 82 créditos establecidos en el plan de estudios. Dichos créditos se distribuyen en 58 créditos obligatorios —que incluyen el Trabajo Terminal— y 24 créditos optativos, lo que corresponde a una proporción de

71 % obligatorios y 29 % optativos, conforme a lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente de la Institución.

En lo que respecta al Trabajo Terminal, este consta de una fase escrita y su presentación ante el Comité de Trabajo Terminal (CTT), y tiene un valor de 8 créditos obligatorios. La presentación se realiza una vez que el maestrante haya concluido la totalidad de los créditos obligatorios y optativos previstos en el mapa curricular.

b) Trabajo Terminal (Fase escrita)

Para obtener el Grado de una Maestría en Administración el maestrante deberá cumplir con los alcances y requisitos de forma y fondo establecidos por el programa de Maestría en Administración. Esta fase escrita debe tener la aprobación del Comité de Trabajo Terminal (CTT), como se establece en el capítulo séptimo, artículo 67, fracción IV del Reglamento General de Exámenes Profesionales y Estudios de Posgrado, vigente.

En cuanto al CTT este será asignado a partir de lo establecido en el artículo 68, del Reglamento General de Exámenes Profesionales y Estudios de Posgrado vigente.

c) Presentación Oral (Fase oral)

Las personas egresadas deberán presentar ante su CTT previamente establecido por el SEP para presentar la fase oral como se establece en el Reglamento General de Exámenes Profesionales y Estudios de Posgrado en su capítulo séptimo, artículo 67 y 68.

3.9. Campo ocupacional de los egresados de la Maestría en Administración.

El campo ocupacional de las personas egresadas de la MA es amplio y diverso. El programa está enfocado a la profesionalización de los estudiantes y refleja la

versatilidad que ofrece la formación recibida en este programa. Como se describe en los documentos analizados, el alumnado que finalizó sus estudios no solo están preparados para desempeñarse en entornos tradicionales como la empresa privada o la administración pública, sino también en campos emergentes y globalizados que exigen habilidades avanzadas en gestión, liderazgo, innovación, tecnología y responsabilidad social.

Sectores tradicionales y emergentes

Las personas egresadas de la MA tienen acceso a una amplia gama de oportunidades en sectores tradicionales como:

- **Empresas privadas:** Pueden ocupar puestos directivos en empresas de todos los tamaños y sectores industriales, desde manufactura hasta servicios. Las personas tituladas son profesionistas que pueden ocupar puestos en áreas administrativas que incluyen la dirección general, la gestión de recursos humanos, las finanzas, la mercadotecnia y la producción. Así como las áreas de logística, transportación y distribución. Gracias a su formación en administración, estos profesionales tienen las competencias necesarias para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos organizacionales de manera eficiente, buscando maximizar la productividad y la rentabilidad.
- **Administración pública:** Otro sector tradicional en el que pueden desenvolverse es el servicio público. Aquí, su formación en administración les permite gestionar proyectos, diseñar políticas públicas, manejar presupuestos y mejorar la eficiencia de las operaciones gubernamentales. En un contexto donde la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia son cada vez más demandadas, los profesionales con un perfil de gestión avanzada juegan un papel crucial en el desarrollo y la mejora de las instituciones públicas.

Además de los sectores tradicionales, también tienen la posibilidad de acceder a campos emergentes que han crecido considerablemente en los últimos años. Entre estos, destacan:

- **Tecnología de la información y transformación digital:** En un entorno marcado por la revolución digital, los profesionales de la administración son cada vez más solicitados para liderar procesos de transformación digital en las organizaciones. Esto incluye la adopción de nuevas tecnologías, la gestión del cambio organizacional y la optimización de procesos mediante herramientas digitales. Según el análisis de prospectiva profesional, las empresas buscan administradores con habilidades tecnológicas que puedan integrar la digitalización en los procesos mejorando la competitividad y la eficiencia, además del manejo de tecnologías para gestionar grandes datos y el conocimiento de sistemas de información especializados.
- **Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa:** El enfoque en la sostenibilidad en las organizaciones se ha vuelto esencial para muchas organizaciones, lo que abre un nuevo campo ocupacional para las personas tituladas de la Maestría en Administración. Los profesionales capacitados en este programa pueden desempeñarse en áreas de gestión de la sostenibilidad, donde son responsables de implementar estrategias que minimicen el impacto ambiental de las empresas y promuevan el desarrollo sostenible, gestionen recursos y dirigen proyectos de desarrollo económico y social. Esto incluye el manejo de la cadena de suministro sostenible, la responsabilidad social corporativa y la gestión de riesgos ambientales.
- **Consultoría y asesoría:** tienen la opción de trabajar como personas consultoras independientes o en firmas de consultoría, ofreciendo servicios especializados en áreas como estrategia empresarial, gestión del cambio, innovación y mejora de procesos. Hoy en día, se requieren especialistas en consultoría y auditoría en eficiencia organizacional, gestión empresarial y gestión del cambio. La capacidad de analizar y diseñar soluciones personalizadas para los problemas organizacionales hace que los consultores de administración sean altamente demandados, tanto a nivel nacional como internacional.

Liderazgo en organizaciones globales

Un aspecto clave del campo ocupacional de las personas egresadas de la Maestría en Administración es su capacidad para trabajar en organizaciones globales. La globalización ha ampliado las oportunidades para que los profesionales de la administración participen en mercados internacionales, gestionen equipos multiculturales y desarrollen estrategias que se alineen con los contextos económicos y culturales de diferentes regiones del mundo. Según el documento de análisis de organismos nacionales e internacionales, el programa MA fomenta competencias globales que permiten a los profesionistas formados en tener éxito en un entorno empresarial internacional.

En este sentido, las personas egresadas pueden ocupar puestos como directores de negocios globales, operaciones internacionales, gerentes de exportación e importación, gestores de alianzas estratégicas globales y líderes de proyectos internacionales. Estos roles requieren una comprensión profunda de las dinámicas globales, así como la capacidad para negociar, diseñar y gestionar estrategias y liderar en un contexto multicultural. Las competencias adquiridas en el programa, tales como la gestión estratégica, la toma de decisiones bajo incertidumbre y la capacidad de adaptación, son esenciales para sobresalir en este campo.

Oportunidades en la investigación y el ámbito académico

Los profesionales formados en el programa MA no sólo están limitados al sector corporativo. La formación recibida también les permite participar en la investigación académica y en el desarrollo de nuevo conocimiento en el campo de la administración. Los documentos proporcionados destacan la importancia de la investigación interdisciplinaria, fomentada durante el programa, como una vía importante para que las personas egresadas contribuyan a la solución de problemas complejos, la innovación en la teoría y práctica administrativa .

En este ámbito, las personas que culminaron su formación en la MA pueden desempeñarse como investigadores o docentes en instituciones de educación superior, o bien colaborar con centros de investigación en la producción de

conocimiento relevante para la mejora de la gestión empresarial. Estos profesionales pueden liderar proyectos de investigación que aborden problemas complejos en la administración y que busquen soluciones innovadoras que puedan aplicarse en diversas industrias.

El campo ocupacional de los egresados de la Maestría en Administración es amplio y diverso, abarcando tanto sectores tradicionales como emergentes, y ofreciendo oportunidades a nivel local e internacional. Gracias a su formación interdisciplinaria y su enfoque en la sostenibilidad, la ética, la tecnología y la globalización, los egresados están preparados para liderar y gestionar organizaciones de manera efectiva, adaptándose a los cambios y demandas del entorno empresarial contemporáneo. Las habilidades clave adquiridas durante el programa, como el liderazgo, la toma de decisiones, la innovación y la responsabilidad social, aseguran que los egresados sean altamente valorados en el mercado laboral global, con un alto nivel de empleabilidad y oportunidades de crecimiento en múltiples industrias y sectores.

3.10. Mapa curricular

En la figura 5 se observa el mapa curricular del programa de Maestría en Administración. Con el objetivo de identificar las unidades de aprendizaje que abonan a las LGAC se utilizaron colores para diferenciarlas.

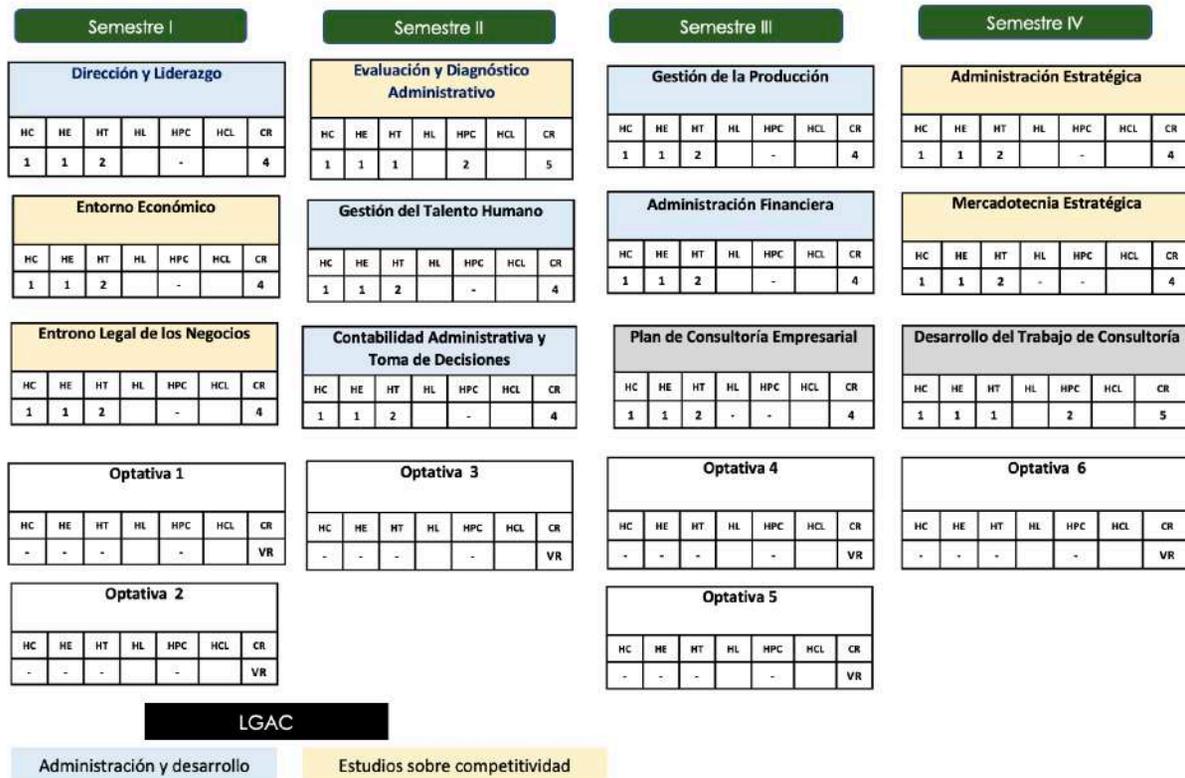
Figura 5.

Mapa curricular del programa de Maestría en Administración.



Universidad Autónoma del Estado de Baja California
 Coordinación General de Investigación y Posgrado

Mapa Curricular del Programa Educativo de Maestría en Administración



Nomenclatura

- HC. Hora clase
- HE. Horas Extra Clase
- HL. Hora Laboratorio
- HT. Hora Taller
- HPC. Hora Práctica de Campo
- HCL. Hora Clínica
- CR. Créditos

58 Créditos obligatorios *
24 Créditos optativos
Total CR: 82

* Ocho créditos corresponden al trabajo terminal

El programa de Maestría en Administración suma un total de 82 créditos, la tabla 11 muestra la distribución de los mismos.

Tabla 11.

Distribución de los créditos del Programa de Maestría en Administración.

Tipos de unidades de aprendizaje			
Tipo	CR	Tipo	CR
Obligatorias	50	Optativas	24
Trabajo terminal	08		
Suma 58		Suma 24	
Suma total CR: 82			

Nota: Elaboración propia.

En relación a las opciones del trabajo terminal, el maestrante tiene la posibilidad de realizar un caso práctico, una investigación aplicada o un proyecto de inversión.

- a) Los casos prácticos: Su objetivo es analizar y resolver problemas específicos dentro de una empresa u organización de la región, abarcando diversos sectores empresariales.
- b) Investigación aplicada: Identificar y proponer soluciones a problemáticas específicas.
- c) Proyecto de inversión: Su propósito es desarrollar una propuesta empresarial viable, considerando su factibilidad y potencial impacto en el mercado.

3.11. Características de las unidades de aprendizaje

La tabla 12 presenta las unidades de aprendizaje obligatorias y optativas que integran el plan de estudios, así como la distribución de créditos de acuerdo con el mapa curricular. Con el fin de fomentar el uso del idioma inglés, los programas de unidades de aprendizaje incluyen bibliografía, artículos y recursos digitales en esta lengua.

Tabla 12.

Distribución horaria y de créditos de la unidades de aprendizaje

Núm.	Nombre de Unidad de Aprendizaje	HC	HE	HT	HL	HPC	HCL	CR
	Obligatorias							
1	Entorno Económico	1	1	2				4
2	Entorno Legal de los Negocios	1	1	2				4
3	Evaluación y Diagnóstico Administrativo	1	1	1		2		5
4	Dirección y Liderazgo	1	1	2				4
5	Administración Estratégica	1	1	2				4
6	Contabilidad Administrativa y Toma de Decisiones	1	1	2				4
7	Plan de Consultoría Empresarial	1	1	2				4
8	Desarrollo de Trabajo de Consultoría	1	1	1		2		5
9	Administración Financiera	1	1	2				4
10	Mercadotecnia Estratégica	1	1	2				4
11	Gestión de la Producción	1	1	2				4
12	Gestión del Talento Humano	1	1	2				4
	Optativas							
13	Pensamiento Estratégico y Toma de Decisiones	1	1	2				4
14	Sostenimiento Empresarial	1	1	2				4
15	Diseño y Analítica de Organizaciones	1	1	2		1		5
16	Desarrollo Organizacional	1	1	2				4
17	Control Integral de Gestiones	1	1	2				4
18	Planeación Estratégica	1	1	2				4
19	Economía de la Empresa	1	1	2				4
20	Administración de Proyectos	1	1	2				4
21	Análisis del Consumidor y Consumer Insights	1	1	2				4
22	Sistemas de Información Financiera	1	1	2				4
23	Mercadotecnia Digital Aplicada	1	1	2				4
24	Desarrollo de Habilidades Socioemocionales	1	1	2				4
25	Desarrollo Organizacional	1	1	2				4
26	Mercado Bursátil	1	1	2				4

27	Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión	1	1	2				4
28	Fundamentos Económicos	2	2	1				5
29	Logística Internacional	1	1	2				4
30	Gestión Esbelta	1	1	2				4
31	Gestión de Cadena de Suministro	1	1	2				4
32	Administración de la Calidad	1	1	2				4
33	Competitividad de los Mercados	1	1	2				4
34	Inteligencia de Negocios	1	1	2				4
35	Pensamiento de Diseño	1	1	2				4
36	Gestión de la Innovación	1	1	2				4

Nota: Elaboración propia

3.12. Estrategias de flexibilidad curricular de la MA

El currículo flexible del programa permite al estudiantado involucrarse activamente en su formación profesional. Esta estructura les facilita avanzar de manera estratégica en su desarrollo académico, adaptando su trayectoria educativa a sus intereses, habilidades y objetivos profesionales.

Además, el programa de MA ofrece una amplia variedad de opciones para la obtención de créditos, aprovechando diversas modalidades de aprendizaje. Esto permite a las y los maestrantes diseñar una planeación académica personalizada, alineada a sus necesidades y aspiraciones, agregando un valor significativo a su formación. De esta manera, el currículo no solo fomenta un aprendizaje más dinámico y enriquecedor, sino también fortalece los desafíos del entorno empresarial con un enfoque innovador y estratégico.

3.12.1. Obtención de créditos.

- **Obtención de créditos de forma tradicional (Cursando unidades de aprendizaje)**

El plan de estudios contempla un 71 % de unidades de aprendizaje obligatorias, distribuidas estratégicamente, y un 29 % de carácter optativo, lo que brinda al programa la flexibilidad y el dinamismo necesarios para alinearse con los lineamientos de la Institución.

En cuanto a la acreditación y evaluación del aprendizaje, se parte de lo establecido en el Estatuto Escolar vigente y el Reglamento General Exámenes Profesionales y Estudios de Posgrado, el cual indica en su capítulo primero, artículo 65 que el resultado de las evaluaciones de las y los alumnos será expresado conforme a la escala de calificaciones centesimal de cero a 100. La calificación final se expresará en números enteros, considerando como mínimo aprobatoria la calificación de setenta (70) en estudios de posgrado.

Las unidades de aprendizaje no sujetas a medición cuantitativa, se registran como “acreditadas” (A) o “no acreditadas” (NA). Cuando el estudiantado no presente examen, teniendo derecho a ello, la nomenclatura para expresarlo será “no presentó” (NP). Si el alumnado no tiene derecho a examen, la nomenclatura será “sin derecho” (SD).

El artículo 66, establece que la persona profesor deberá dar a conocer al alumnado, al inicio del curso, el programa de la unidad de aprendizaje, incluyendo la metodología de trabajo y criterios de evaluación.

Dentro de la dinámica del programa las y los maestrantes tendrán la posibilidad de obtener 12 créditos optativos de énfasis. La tabla 13 muestra los énfasis ofertados por el programa, los cuales responden a las necesidades actuales y futuras del mercado. Tres de los seis énfasis que se ofertan tienen una relación directa con otros programas de posgrado que se oferta la UABC en el área de negocios, y las y los alumnos pueden acceder a ellos a través de la *movilidad interna*, esta posibilidad le da dinamismo y flexibilidad al programa y se aprovechan eficientemente los recursos de la Institución.

Descripción de los énfasis:

1. **Alta dirección:** Profesionista con cargo ejecutivo en una empresa u organización, responsables de definir la estrategia general, tomar decisiones críticas y dirigir la entidad hacia sus objetivos a largo plazo.
2. **Gestión industrial:** Conjunto de prácticas, estrategias y herramientas que se utilizan para planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos dentro de

una industria. Su objetivo principal es mejorar la eficiencia, reducir costos, optimizar el uso de recursos y maximizar la productividad en las operaciones industriales.

3. **Gestión del talento humano:** Es un enfoque estratégico para atraer, desarrollar, motivar y retener de las personas dentro de una organización. Esta gestión se centra en maximizar el rendimiento y satisfacción del personal, alineando sus habilidades y potencial con los objetivos de la empresa.

Tabla 13.

Énfasis del programa de Maestría en Administración

Nombre del énfasis	Unidades de aprendizaje optativas que lo conforman
Énfasis en Alta Dirección	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Administración Estratégica</u> 2. Control Integral de Gestiones 3. Planeación Estratégica 4. Economía de la Empresa 5. Administración de proyectos
Énfasis en Gestión Industrial	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Gestión de la producción</u> 2. Logística Internacional 3. Gestión Esbelta 4. Gestión de Cadena de Suministros 5. Competitividad de los mercados 6. Administración de la Calidad
Énfasis en Inteligencia Financiera (Movilidad interna con la Maestría en Inteligencia financiera)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Administración Financiera</u> 2. Mercado Bursátil 3. Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión. 4. Fundamentos económicos
Énfasis en Mercadotecnia (Movilidad interna con la Maestría en Mercadotecnia)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Mercadotecnia Estratégica</u> 2. Análisis del Consumidor y Consumer Insights. 3. Sistemas de Información de Mercadotecnia 4. Mercadotecnia digital aplicada

Énfasis en Gestión del Talento Humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Gestión del talento Humano</i> 2. Desarrollo de habilidades socioemocionales 3. Desarrollo Organizacional
Énfasis en Innovación empresarial (Movilidad interna con la Maestría Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inteligencia de Negocios 2. Pensamiento de Diseño 3. Gestión de la Innovación 4. Pensamiento Estratégico y Toma de decisiones

Nota: Elaboración propia. Las unidades de aprendizaje que se encuentran marcadas con una línea son obligatorias, de tal forma que estas no solo son pilares en su formación académica, sino también forman parte del énfasis.

4. **Inteligencia financiera:** Es la capacidad de analizar, gestionar y optimizar las finanzas personales o empresariales para tomar decisiones informadas y estratégicas que mejoren la situación económica.
5. **Innovación empresarial:** Es el proceso de desarrollar y aplicar nuevas ideas, métodos, productos o servicios dentro de una organización para mejorar su competitividad y adaptarse a los cambios del mercado.
6. **Mercadotecnia:** Busca identificar, anticipar y satisfacer las necesidades y deseos del consumidor de manera rentable para la empresa. La mercadotecnia busca no solo generar ventas, sino también construir relaciones duraderas con los clientes, fortalecer la lealtad hacia la marca y maximizar el valor percibido del producto o servicio.

Lineamientos de énfasis

- Las sedes se comprometen a habilitar el énfasis que tenga mayor demanda entre las y los maestrantes de la generación.
- La y los estudiantes tienen la posibilidad de cursar su énfasis en otras unidades académicas por medio de la movilidad interna.
- Las y los egresados con grado del programa de MA de la UABC podrán cursar otros énfasis ofertados por el programa, ya sea en la misma sede o

en cualquier otra que lo oferte, a manera de actualización profesional. Los énfasis podrán ser cursados mientras el programa se encuentre vigente.

- El costo de cada énfasis adicional será determinado por la sede que lo ofrezca.
- La persona egresada que decida cursar otro énfasis se hará acreedor a un reconocimiento que respalde dicha actualización, este debe ser emitido por la Facultad que lo promueve e imparte.

Dentro de los pilares de la educación se encuentra la necesidad de mantener a sus egresados actualizados, ya sea a través de Diplomados o/y Certificaciones, de ahí la importancia que las sedes exploren la posibilidad de diseñar Diplomados de actualización a partir de los énfasis o/ y transitar a un organismo certificador.

- **Examen por competencias**

Las y los estudiantes que a partir de su formación académica previa y que acrediten su experiencia profesional en cualquiera de las unidades de aprendizaje del plan de estudios de la MA, tienen la posibilidad de solicitar el examen por competencias a partir de lo establecido en el artículo 73 del Estatuto Escolar vigente, el maestrante podrá solicitar hasta 10 exámenes por competencia durante su formación académica, reduciendo su carga académica o acotando el tiempo de obtención del grado.

- **Movilidad e intercambio estudiantil.**

El estudiantado del programa de MA, tiene la posibilidad de aplicar a la convocatoria de movilidad e intercambio estudiantil de la Institución, de tal forma que fortalezca su experiencia en el programa y aprenda de otras culturas y métodos educativos.

Los lineamientos a seguir son los establecidos por la institución, los cuales reconocen al tutor académico como figura clave en el proceso de análisis y validación de las unidades de aprendizaje. Es responsabilidad del tutor determinar el grado de similitud entre los contenidos, considerando que deben compartir al

menos un 70% de afinidad temática, metodológica o de competencias para ser consideradas como equivalentes o afines.

- **Transferencia y conversión de créditos interinstitucionales.**

El programa de la MA, en cumplimiento con los lineamientos institucionales, se alinearán a la tabla de conversión de calificaciones vigente. Cualquier caso no contemplado en dicha tabla será revisado por el Comité de Estudios de Posgrado, garantizando así una transferencia y conversión adecuadas.

- **Otras modalidades de aprendizaje**

La tabla 14 presenta las modalidades de aprendizaje adicionales que el programa de MA ofrece, además de las establecidas en el Estatuto Escolar vigente de la institución, como la movilidad interna y los Proyectos de Vinculación con Valor en Créditos (PVVC), los cuales ya cuentan con un mecanismo operativo definido.

La incorporación de cinco modalidades de aprendizaje adicionales brinda al programa una mayor flexibilidad y dinamismo, permitiendo que las y los estudiantes personalicen su formación académica y exploren nuevas alternativas para la obtención de créditos.

Lineamientos de las Otras Modalidades de Aprendizaje.

1. Las y los maestrantes tendrán la posibilidad de obtener hasta 12 créditos optativos a través de otras modalidades de aprendizaje a partir de su ingreso formal al programa.
2. El maestrante podrá cursar una modalidad de aprendizaje adicional por período, siempre que no exceda el número de créditos establecidos en el punto 1.
3. En caso de que el maestrante no cumpla con el compromiso adquirido en alguna de estas modalidades de aprendizaje, no podrá solicitarla en períodos posteriores.

4. Las otras modalidades de aprendizaje sólo podrán ser seleccionadas una vez durante el período que dura del programa, en excepción de las publicaciones y ponencias.

Tabla 14.

Clasificación de las otras modalidades de aprendizaje de la MA

Otras modalidades	Clasificación	Créditos optativos
Estancias empresariales	Estancias empresariales	4
Movilidad	Movilidad nacional	3
	Movilidad internacional	3
	Movilidad internacional de habla no hispana	4
Publicaciones académicas	Artículo de divulgación	2
	Artículo arbitrado	3
	Capítulo de libro	2
	Libro	4
Ponencias / Congresos	Ponencias en congresos nacionales	2
	Ponencias en congresos internacionales	2
	Ponencias en congresos internacionales de habla no hispana	3
Certificaciones	Certificaciones nacionales	VR
	Certificaciones internacionales	VR
Diplomados	Diplomados	VR

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se presenta una descripción detallada, así como los objetivos y lineamientos generales que facilitarán su implementación y operación.

1.Estancias empresariales.

Descripción:

Experiencia formativa en la cual el estudiantado pasa un período de tiempo desarrollando un proyecto en específico en una empresa u organización para adquirir conocimientos y habilidades relacionadas con su campo de estudio o énfasis.

Objetivo:

Contribuir con aportaciones de valor, a través de la participación y apoyo en proyectos específicos dentro de la empresa u organización, aplicando sus conocimientos y habilidades.

Lineamientos:

- Las estancias empresariales se podrán solicitar en 2do. Semestre para desarrollarse en 3ro. o 4to. semestre
- El Comité de Estudios de Posgrado debe autorizar el proyecto a desarrollar en la estancia empresarial.
- La duración del proyecto deberá estar comprendida entre un mínimo de 13 y un máximo de 16 semanas
- El Maestrante deberá presentar el documento resultante de la estancia empresarial con la siguiente estructura: Generalidades del proyecto, Desarrollo del proyecto, Conclusiones y recomendaciones.
- La empresa debe firmar un convenio y otorgar una evaluación por escrito al final de período.
- Las situaciones no previstas o de carácter extraordinario estarán sujetas a revisión y dictamen por parte del Comité de Estudios de Posgrado.

2.Movilidad.

Descripción:

Se refiere al traslado del estudiantado de una Universidad y organización, para fortalecer su trabajo terminal.

Objetivo:

Ofrecer al maestrante la oportunidad de vivir experiencias culturales en diferentes contextos ya sean nacionales o internacionales, lo que enriquece su formación integral y amplía sus perspectivas.

Lineamientos:

- La movilidad se podrá solicitar en 2do. Semestre para desarrollarse en 3ro. o 4to.
- Deberá orientarse al fortalecimiento del trabajo terminal, para lo cual debe ser recibido en la otra IES por un especialista en el tema o por un profesional de la organización donde se desarrolle la movilidad.
- El maestrante deberá entregar un informe final de la movilidad, así como el producto resultante de la misma, descrito en el plan de trabajo autorizado por el tutor de trabajo terminal.
- El Comité de Estudios de Posgrado debe autorizar la movilidad.
- Las situaciones no previstas o de carácter extraordinario estarán sujetas a revisión y dictamen por parte del Comité de Estudios de Posgrado.

3.Ponencias /Congresos.

Descripción:

Documento escrito y presentación oral que permite comunicar los resultados obtenidos del trabajo terminal o proyecto empresarial en un congreso, ya sea a nivel nacional o internacional.

Objetivo:

- Difundir conocimientos y hallazgos obtenidos en el trabajo terminal o proyecto empresarial.
- Facilitar la discusión y el intercambio de ideas, lo cual enriquece el trabajo presentado y aporta nuevos enfoques.
- Los comentarios recibidos ofrecen una oportunidad para evaluar y mejorar el documento presentado

Lineamientos:

- La ponencia se desarrolla en forma conjunta con el director de trabajo terminal.
- La o el maestrante debe aparecer en primera posición.
- La ponencia se presenta dentro de los dos años que dura la maestría.
- Las situaciones no previstas o de carácter extraordinario estarán sujetas a revisión y dictamen por parte del Comité de Estudios de Posgrado.

4.Certificaciones.

Descripción:

La certificación es la validación por parte de un organismo externo reconocido de que se cumple con el dominio, conocimiento de un área específica, metodología o conjunto de competencia.

Objetivo:

- Confirma que el maestrante ha adquirido y demostrado los conocimientos y habilidades necesarias en un área en específico de acuerdo con estándares predefinidos.
- Aumenta la credibilidad profesional al ser otorgadas por organismos externos reconocidos.
- La certificación fomenta el aprendizaje continuo.

Lineamientos:

- La certificación se debe obtener dentro del periodo que se cursa el programa de maestría.
- El CEP en sesión extraordinaria definirá la pertinencia, calidad y número de créditos a otorgar en la certificación obtenida o por obtener.

Las situaciones no previstas o de carácter extraordinario estarán sujetas a revisión y dictamen por parte del Comité de Estudios de Posgrado.

5.Diplomados.

Descripción:

Es un programa educativo de corta duración que ofrece una formación especializada en un área de conocimiento o competencia específica.

Objetivo:

- Adquirir o actualizar conocimientos en un campo en específico
- Desarrollo de competencias prácticas en un área en específico
- Mejora la competitividad profesional

Lineamientos:

- El diplomado se debe obtener dentro del periodo que se cursa el programa de maestría.
- El CEP en sesión extraordinaria definirá la pertinencia, calidad y número de créditos a otorgar en el diplomado.
- Las situaciones no previstas o de carácter extraordinario estarán sujetas a revisión y dictamen por parte del Comité de Estudios de Posgrado. Otras que el Comité de Estudios de Posgrado considere pertinentes al perfil.

Las características y alcances de las modalidades de aprendizaje para la obtención de crédito que refiere el Capítulo noveno, artículo 154 del estatuto Escolar vigente de la UABC, indican que estos se establecen en los planes de estudio, respetando en todo momento lo establecido en la Normatividad Institucional.

Lineamientos generales y específicos de otras modalidades de aprendizaje

1. Los presentes lineamientos tienen como objetivo establecer las disposiciones de operación escolar correspondientes a las actividades académicas y de formación del Programa de Maestría en Administración, específicamente en otras modalidades de aprendizaje.
2. Todo lo no previsto en estos lineamientos será resuelto por el Comité de Estudios de Posgrado del Programa de MA.
3. Se encuentran sujetos a estos lineamientos las y los maestrantes del programa de MA en todas sus sedes.
4. Las y los maestrantes tendrán la posibilidad de obtener hasta 12 créditos optativos a través de otras modalidades de aprendizaje a partir de su del 2do. semestre.
5. El maestrante podrá cursar una modalidad de aprendizaje adicional por período, siempre que no exceda el número de créditos establecidos en el punto 5.
6. En caso de que el maestrante no cumpla con el compromiso adquirido en alguna modalidad de aprendizaje adicional, no podrá volverla a cursar en periodos posteriores.
7. Cada tipo de modalidad de aprendizaje adicional sólo podrá ser seleccionada una vez durante la duración del programa, en excepción de las publicaciones y ponencias.

4. Mecanismos de operación del programa educativo

4.1. Comités de Estudios de Posgrado

El Comité de Estudios de Posgrado es el órgano de consulta y asesoría académica para el desarrollo de las actividades de la Maestría en Administración. Estará constituido por los responsables de los diferentes programas de posgrado en cada unidad académica en la que el programa se imparta y su operación recaerá en un Coordinador de Investigación y Posgrado designado entre ellos y con el visto bueno del director

El Comité de Estudios de Posgrado se integrará por:

- La autoridad de la unidad académica responsable del programa educativo de posgrado, quien fungirá como presidente, y con voto de calidad.
- La coordinadora o el coordinador de investigación y posgrado de la unidad académica.
- El o la responsable del programa educativo de posgrado, designado por la autoridad de la unidad académica, quien ostenta la secretaría técnica.
- Cuando menos dos representantes del Núcleo Académico del programa designados por la autoridad de la unidad académica responsable del programa en cuestión, y con el visto bueno de la Coordinación General de Investigación y Posgrado, quienes no podrán ocupar cargos administrativos en la Universidad, y que cuenten con al menos un año de experiencia en el programa, salvo que sea de reciente creación. En todo momento se cuidará la transparencia del proceso de designación de los integrantes, y la representatividad y diversidad en este cuerpo colegiado. En este último punto al ser multisede en cada sede, la representatividad de los miembros del NA se dará a través del subcomité de estudio de posgrado por sede.

Para ser designada o designado responsable de programa educativo de posgrado se requiere:

- Poseer al menos el nivel o grado académico que otorgue el programa de que se trate.
- Ser profesora o profesor, investigadora o investigador de tiempo completo, y preferentemente del Núcleo Académico del programa educativo.
- No desempeñar a la fecha de su designación, ni durante el desempeño de su función, cargo administrativo alguno en la Universidad.
- Los demás requisitos establecidos en el Reglamento Interior de la unidad académica.

Son funciones de la o del responsable de programa educativo de posgrado:

- Vigilar el cumplimiento del objeto del programa y de las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes.
- Apoyar a la Coordinación de Investigación y Posgrado de la unidad académica en la coordinación y desarrollo del programa en cuestión.
- Coadyuvar con la Coordinación de Investigación y Posgrado de la unidad académica en la propuesta de la planta docente y mantenimiento del expediente integral del programa.
- Las demás que le confieren este reglamento, el Reglamento Interno y Manual de Organización y Procedimientos de la unidad académica, y demás normas universitarias aplicables vigentes.

4.1.1. Funciones del Comité de Estudios de Posgrado

El Comité de Estudios de Posgrado tiene las siguientes atribuciones:

1. Opinar ante la autoridad de la unidad académica, sobre el desarrollo y operación del programa respectivo.

2. Participar activamente, a solicitud de la o del responsable del programa de posgrado, en las propuestas, el avance, actualización y modificación del programa educativo, así como en su evaluación, sugiriendo lo conducente a la autoridad correspondiente.
3. Proponer a la autoridad de la unidad académica los tutores académicos, directoras, directores, codirectoras o codirectores de trabajo terminal, para las alumnas y alumnos del programa.
4. Proponer a la autoridad de la unidad académica el Jurado para los exámenes especiales, y los exámenes para obtención del diploma o grado, según corresponda.
5. Participar en el proceso de selección de las y los aspirantes a ingresar al programa de posgrado.
6. Participar activamente, a solicitud de la o del responsable del programa de posgrado, en la evaluación de los avances semestrales de las alumnas y alumnos, así como evaluar los casos que ameriten bajas.
7. Proponer a la autoridad de la unidad académica las disposiciones no contempladas en este reglamento, del programa correspondiente o sus modificaciones.
8. Las demás que le confieren este reglamento y las normas universitarias, las que estén establecidas en el plan de estudios respectivo, y las que le sean encomendadas por la autoridad de la unidad académica que se desprendan de su cargo.

Ya que el programa es multisede, se cuenta con un Comité de Estudios de Posgrado a nivel estatal (Tabla 15), que busca atender la operatividad del programa en el estado y un Sub-Comité de Estudios de Posgrado por sede (Apartado 4.1.5.) que atiende los asuntos específicos del programa en cada una de las unidades académicas que lo ofertan.

Tabla 15.*Comité de Estudios de Posgrado de la MA multisede*

Puesto	CEP Estatal - multisede			
	FCAyS, Ens.	FCA, Mxl.	FCIAS, Tkt.	FAC, Tij.
Director	M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez	Dra. Sósima Carrillo	Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza	Dra. Margarita Ramírez Ramírez
Coord. Inv. y Posgrado	Dra. Brenda Imelda Boroel Cervantes	Dra. Adelaida Figueroa Villanueva	Dra. Reyna Virginia Barragán Quintero	Dra. Hilda Beatriz Ramírez Moreno
Coord. Programa	Dra. O. Denisse Mejía Victoria	Dra. Jackeline Hernández Bejarano	M.C.A. Velia Verónica Ferreiro Martínez	Dra. Nancy I. Montero Delgado

Nota: Elaboración propia con información de las sedes.

4.1.2. Funciones del Comité de Selección

El Comité de selección se integra por los coordinadores o coordinadoras del programa educativo y un promedio de cuatro miembros del núcleo académico del programa de cada sede. Este cumple con una función clave en el proceso de selección de las y los futuros estudiantes del programa (Tabla 16).

Funciones generales:

- **Revisión de solicitudes:** El comité analiza las solicitudes de ingreso, que incluyen el expediente académico, cartas de recomendación, currículum vitae y cualquier otro material solicitado.
- **Evaluación de la elegibilidad académica:** Se revisan los antecedentes académicos de los candidatos, como el rendimiento en la licenciatura o en otros estudios superiores, para asegurarse de que cumplen con los requisitos académicos mínimos del programa.
- **Evaluación de la experiencia profesional:** El comité revisa esta experiencia para determinar si el candidato tiene el perfil adecuado para el programa.

- **Entrevistas:** El comité evalúa habilidades blandas, como comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, y motivación. La entrevista es una herramienta clave para determinar si el candidato encaja con la filosofía del programa.
- **Evaluación del potencial de contribución académica:** El comité valora el potencial del candidato para contribuir con su experiencia y formación dentro del programa.
- **Diversidad y ajuste al programa:** El comité considera la diversidad del grupo buscando candidatos que puedan enriquecer el entorno de aprendizaje desde distintas perspectivas, tanto culturales como profesionales.
- **Toma de decisiones finales:** Basándose en los criterios establecidos por el programa, el comité selecciona a los candidatos que mejor se alinean con el perfil deseado y las metas académicas del programa.

Tabla 16.

Comité de Selección de la MA por sede

Puesto	Comité de Selección			
	FCAyS, Ens.	FCA, Mxl.	FCIAS, Tkt.	FAC, Tij.
Coord. Programa	Dra. O. Denisse Mejía Victoria	Dra. Jackeline Hernández Bejarano	M.C.A. Velia Verónica Ferreiro Martínez	Dra. Nancy I. Montero Delgado
NAB	Dra. Virginia Gpe. López Torres	Dra. Zulema Córdova Ruiz	Dra. Jannette Brito Laredo	Dra. Blanca Estela Bernal Escoto
NAB	Dra. V. Margarita Gonzáles Rosales	Dr. Sergio Bernardino López	Dr. Oscar Omar Ovalle	Dr. Jorge A. Gálvan León.
NAB	Dra. Mónica Fernanda Aranibar	Dra. Gloria Muñoz del Real	Dra. Angelica Reyes Mendoza	Dra. Carolina Zayas Márquez
NAB	Dra. Melina Ortega Pérez	Dr. Raúl González Núñez	Dra. Teresa de Jesús Plazola Rivera	Dr. Sergio O. Vázquez Núñez
NAB	Dr. Román III Lizárraga Benítez			

Nota: Elaboración propia con información de las sedes.

4.1.3. Funciones del Comité de Trabajo Terminal

Existirán tantos comités de Trabajo Terminal como estudiantes de maestría y éstos se compondrán de un conjunto de académicos con grados de doctor que asesorarán y evaluarán a cada uno de los estudiantes en la elaboración del proyecto final.

Los comités de Trabajo Terminal estarán compuestos por el director o directora de trabajo terminal y dos académicos, los cuales pueden ser internos y/o externos a la UABC. El comité de trabajo terminal se integrará a partir del **segundo semestre** en el cual el maestrante deberá haber concluido el protocolo de trabajo terminal.

El comité de Trabajo Terminal tendrá las siguientes funciones:

- Dar seguimiento al Trabajo Terminal del alumno.
- Asesorar al alumnado y reunirse periódicamente para revisar su progreso y avances.
- Recomendar cursos y acciones para compensar las deficiencias académicas del alumnado.
- Recomendar en su caso la permanencia del estudiante en función de su desempeño.

En relación a los miembros que integran el Comité de Trabajo Terminal, es importante mencionar que, por política interna, éste estará compuesto por:

- Los miembros del Núcleo Académico del programa
- El profesorado adscrito a la Facultad con experiencia en el área del trabajo terminal.
- Profesorado externo con amplio dominio en el área de interés

Es importante mencionar que el diseño del Comité de Trabajo Terminal debe apagarse a lo establecido en el Reglamento General de Exámenes y estudios de Posgrado vigente de la UABC, en su Capítulo 5, artículos 52 al 57, en el que se establece las responsabilidades, obligaciones y cantidad de miembros por tipo de programa.

4.1.4. Funciones del Comité de Ética

El Comité de Ética debe ser multidisciplinario y plural. Debe estar integrado por personal académico de distintas especialidades: especialistas con capacitación en ética, representantes del núcleo afectado o de personas usuarias de los servicios educativos y de investigación y de la sociedad civil, entre otros. Es necesario que todos ellos cuenten con una trayectoria profesional honesta. El Comité debe tener en mayor medida integrantes con conocimientos y experiencias sólidas en sus disciplinas, pueden provenir de la propia institución o de otras. No se debe incluir a personal administrativo, ni a los directores de las facultades o a personas que ocupen puestos directivos en la universidad. El propósito de la integración multidisciplinaria del Comité es poder introducir en la discusión argumentos procedentes desde diversos puntos de vista. Estos argumentos favorecen la emisión de las sugerencias y de alternativas para la resolución de los problemas éticos que sean puestos a su consideración.

Requisitos de los integrantes: Pertener al Comité de Ética representa un honorable compromiso; la selección de sus integrantes deberá considerar las características siguientes:

- i. Contar con antecedentes que demuestren honestidad y compromiso (referencias de sus pares, puestos de trabajo, de la comunidad universitaria a la que pertenece).
- ii. Documentar experiencia profesional en su campo de desempeño o compromiso en su trabajo.
- iii. Tener alguna formación o capacitación en ética.
- iv. Adquirir el compromiso de capacitarse paulatina y continuamente en el conocimiento ético, desde una perspectiva laica y científica.
- v. Poseer interés y estar en disponibilidad de desarrollar las capacidades de escucha respetuosa, argumentar de manera racional y razonable. Actuar con tolerancia, reflexión, prudencia y honestidad.

- vi. Representar los intereses de la comunidad usuaria de los servicios de atención educativa y de investigación, con la capacidad requerida.
- vii. Mantener el compromiso de permanecer durante el periodo establecido por el mismo Comité y realizar sus tareas.
- viii. Admitir y transparentar conflictos de interés en caso de existir.
- ix. Tener compromiso con el cuidado a los participantes de la atención educativa y de investigación.
- x. No se deberá pertenecer al cuerpo directivo de la universidad.

Funciones del Comité de Ética

El Comité de Ética, es fundamental en la vida universitaria para garantizar que las actividades académicas y profesionales se lleven a cabo de manera ética y conforme a los principios establecidos en el Código de Ética de la UABC. Las funciones del comité de ética se enlistan a continuación.

1. Revisión de proyectos de Trabajo Terminal

- **Evaluación ética de proyectos:** El comité revisa propuestas de trabajo terminal para asegurar que cumplan con principios éticos, especialmente en aquellos que involucran datos de personas, empresas u organismos. Esto incluye asegurar que los proyectos respeten la privacidad, el consentimiento informado y la protección de los participantes.
- **Supervisión del uso de datos:** En el área de negocios, esto es particularmente importante debido a la posible utilización de datos confidenciales o de empresas.

2. Monitoreo del cumplimiento de las normativas éticas

- **Cumplimiento de normas internas y externas:** El comité supervisa que las actividades de la universidad, tanto a nivel académico como administrativo, sigan las normativas éticas internas de la institución y las leyes aplicables.

- **Evaluación de conflictos de interés:** Identificar y gestionar posibles conflictos de interés en los proyectos de investigación o actividades académicas, donde los intereses personales o financieros podrían influir en los resultados.

3. Resolución de quejas y conflictos éticos

- **Proyectos y resolución de quejas:** El comité actúa como un cuerpo encargado de recibir y resolver quejas relacionadas con conductas no éticas, como plagio, fraude académico, acoso, o mal uso de recursos universitarios.
- **Evaluación de casos de mala conducta:** En situaciones donde se reporta mala conducta académica, como la manipulación de datos en proyectos o el uso indebido de información confidencial, el comité lleva a cabo investigaciones y recomienda sanciones o medidas correctivas.
-

4. Protección de los derechos y bienestar de los participantes

- **Defensa de los derechos humanos:** En los proyectos, el comité garantiza que los derechos, la dignidad y el bienestar de los participantes estén protegidos, evitando cualquier tipo de explotación o daño.
- **Garantía de justicia y equidad:** El comité promueve la igualdad en las oportunidades y el trato justo en los entornos académicos, asegurando que los beneficios y responsabilidades estén distribuidos de manera equitativa.

La tabla 17 muestra la composición de los sub- comités de ética en cada una de las sedes.

Tabla 17.*Sub-comité de ética por sede*

Sede	Presidente	Secretario técnico	Integrantes
Facultad de Contabilidad y Administración Tijuana	Dra. Margarita Ramírez Ramírez Directora	Dra. Beatriz Ramírez Moreno Coord. Inv. y posgrado	Dr. Duniesky Feito Madrigal Dra. Malena Portal Boza Dr. Robert Efrain Zarate Cornejo
Facultad de Ciencias de la Ingeniería Administrativas y Sociales Tecate	Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza Director	Dra. Reyna Virginia Barragán Quintero Coordinadora de Investigación y Posgrado	Dr. Carlos Alberto Chávez Guzman Dra. Teresa de Jesus Plazola Rivera Dr. Filiberto Manrique Molina Dra. Janette Brito Laredo Dr. Arturo Sinue Ontiveros Zepeda
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales Ensenada	M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez	Dra. Brenda Imelda Boroel Cervantes Coordinadora de Investigación y Posgrado	Dra. G. Nathzidy Rivera Urbina Dra. Virginia López Torres Mtra. Concepción Martínez Valdés
Facultad de Ciencias Administrativas Mexicali	Dra. Sosima Carrillo	Dra. Jackeline Hernández Bejarano	Dra. Adelaida Figueroa Villanueva, Dra. Mayda González Espinoza

Nota. Elaboración propia con información de las sedes.

4.1.5. Funciones de los Subcomités de Estudios de Posgrado

Los Subcomités de Estudios de Posgrado (Tabla 18) son órganos colegiados organizados por cada una de las unidades académicas del programa educativo de posgrado. Sus atribuciones son aquellas que coadyuvan a las del Comité de Estudios de Posgrado y las demás que le confiere el Reglamento General de Exámenes Profesionales y Estudios de Posgrado, las normas universitarias, las que están establecidas en el plan de estudios y las que le sean encomendadas por la autoridad de la unidad académica de la Facultad.

Sus principales funciones son:

- Asignar de forma balanceada tutores y tutorados entre las y los que integran el Núcleo Académico, considerando el tema de los proyectos de consultoría a desarrollar y la LGAC en la que se enmarca.
- Proponer a la autoridad de la unidad académica a la persona para dirigir los proyectos de consultoría según problemática a analizar, la experiencia y reconocimientos de los miembros del núcleo académico y la LGAC en la que se enmarca.
- Analizar la propuesta de nombramiento de codirección y en su caso recomendar su autorización.
- Dar seguimiento al cumplimiento de sus obligaciones de directora o director, codirectora o codirector, o sinodal; en caso de incumplimiento analizar y en su caso proponer la suspensión de esta responsabilidad y su reemplazo a la autoridad de la unidad académica para lo conducente.
- Recibe, analiza y emite las recomendaciones correspondientes referentes a las solicitudes de alumnas o alumnos sobre a) cambio de directora, director, codirectora, codirector o sinodal; b) apoyo para participar en congresos, realizar estancias de investigación y participar en acciones de movilidad académica y c) apoyo para pago de publicaciones entre otras necesidades.

- Analiza, valora y emite dictamen correspondiente de las solicitudes de ingreso por equivalencia.

Tabla 18.

Sub-Comité de Estudios de Posgrado de la MA por sede.

Posición	Sub-Comité de Estudios de Posgrado de la MA por sede			
	FCAyS, Ensenada	FCA, Mexicali	FCIAS, Tecate	FCA, Tijuana
Presidente	M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez	Dra. Sósima Carrillo	Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza	Dra. Margarita Ramírez Ramírez
Coord. Inv. Y posgrado	Dra. Brenda Imelda Boroel Cervantes	Dra. Adelaida Figueroa Villanueva	Dra. Reyna Virginia Barragán Quintero	Dra. Hilda Beatriz Ramírez Moreno
Coord. Programa	Dra. O. Denisse Mejía Victoria	Dra. Jackeline Hernández Bejarano	M.C.A. Velia Verónica Ferreiro Martínez	Dra. Nancy I. Montero Delgado
Miembro NA1	Dra. Virginia Gpe. López Torres	Dra. Gloria Muñoz Del Real	Dra. Jannette Brito Laredo	Dr. Sergio O. Vázquez Núñez
Miembro NA2	Dra. V. Margarita Gonzáles Rosales	Dr. Manuel Alejandro Ibarra Cisneros	Dr. Oscar Omar Ovalle Osuna	Dr. Duniesky Feito Madrigal.
Miembro NA3	Dra. Mónica Fernanda Aranibar			Dra. Blanca Estela Bernal Escoto

Nota. Elaboración propia con información de las sedes.

4.2. Mecanismos de evaluación del programa educativo de posgrado

4.2.1. Evaluación del programa educativo

El programa de Maestría en Administración, en alineación con las políticas del Plan de Desarrollo Institucional 2023-2027, buscará asegurar la calidad y flexibilidad de la oferta educativa de posgrado, adaptándose a las demandas de los sectores público, privado y social. En este sentido, la Estrategia 2 del Apartado 1 del Plan de Desarrollo Institucional de la UABC (2023-2027) establece: 'Impulsar la excelencia de los programas educativos mediante esquemas innovadores y flexibles que brindan una experiencia estudiantil de calidad y sean congruentes con las necesidades del contexto económico y social a nivel local y global'.

Para alcanzar este objetivo, es fundamental la implementación de un sistema de mejora continua, ya que su integración es un elemento clave para el óptimo funcionamiento del programa de posgrado (PDI, UABC 2023).

El sistema de mejora continua se orienta hacia la consecución y el mantenimiento de altos estándares de calidad, alineándose con los criterios establecidos por las acreditaciones nacionales e internacionales. Esto permitirá no solo, buscar la acreditación de organismos nacionales e internacionales a un mediano y largo plazo, sino también expandir el reconocimiento internacional del programa educativo, mejorando su prestigio y competitividad a nivel nacional e internacional.

En el caso de la Maestría en Administración se visualiza:

- **Evaluación periódica del plan de estudios** para asegurar que los contenidos se mantengan actualizados y relevantes en función de las tendencias del mercado y las demandas profesionales, como lo establece el Estatuto escolar vigente de la UABC.

- **Capacitación constante del cuerpo docente**, promoviendo la excelencia en la enseñanza y el uso de enfoques pedagógicos innovadores que fomenten un aprendizaje significativo y práctico.
- **Monitoreo y evaluación continua del desempeño del estudiantado**, empleando indicadores de calidad que permitan identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias de intervención temprana.
- **Fomento de la retroalimentación constante** por parte de estudiantes, egresados y empleadores, utilizando esta información para ajustar y perfeccionar tanto el contenido académico como los métodos de enseñanza.
- **Promoción de la internacionalización del programa**. Facilitando la movilidad académica, alianzas con instituciones extranjeras y el intercambio cultural para preparar al estudiantado para un mercado laboral globalizado.

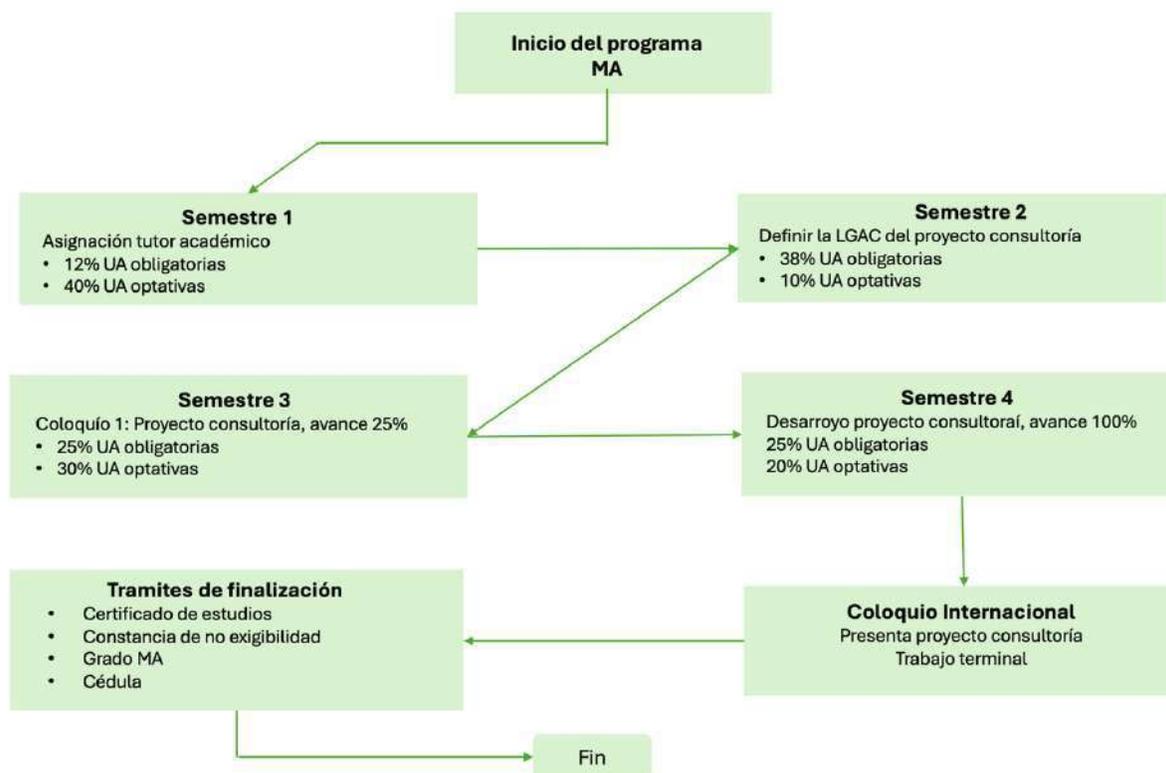
También, este sistema de mejora continua permitirá apoyar a la institución a posicionarse como líder en la formación de profesionales altamente capacitados y éticamente comprometidos, alineando sus programas educativos con las mejores prácticas internacionales y contribuyendo al desarrollo sostenible y la competitividad del entorno empresarial y social.

4.2.2. Evaluación del cumplimiento de la ruta crítica

Para la obtención de grado de Maestro en Administración la figura 6 muestra la ruta crítica del programa, la cual observa los elementos esenciales que deben completarse a tiempo para garantizar que el programa funcione eficientemente y logre sus metas académicas y administrativas.

Figura 6

Ruta crítica del programa de Maestría en Administración.



Nota: Elaboración propia

4.3. Características del trabajo terminal

El programa de Maestría en Administración pone al alcance de las y los maestrantes tres alternativas de trabajo terminal: *Investigación aplicada, caso práctico o proyecto de inversión; los tres bajo el enfoque de la consultoría.*

Para lograr lo anterior, se le asignará a una o un tutor de proyecto de consultoría a partir del 2do. semestre, que lo orientará y lo guiará en el desarrollo del plan de consultoría empresarial que presenta en el 3er. semestre en un coloquio interno y el desarrollo del trabajo de consultoría que lleva a cabo en 4to. semestre, en ambos casos tanto la o el tutor de proyecto de trabajo terminal como la o el profesor titular de

la unidad de aprendizaje trabajan en forma conjunta para asegurar el éxito del proyecto.

Uno de los mecanismos utilizados para asegurar el avance del proyecto, es el registro de las asesorías entre la persona que dirige el trabajo terminal y la persona maestrante. Se requiere acumular un mínimo de seis sesiones por semestre, es decir, al menos una reunión mensual. Estas sesiones tienen un peso específico determinado por la persona responsable de la unidad de aprendizaje para la evaluación final.

El segundo mecanismo empleado es la evaluación semestral de las personas tutoras por parte de la persona maestrante. Este instrumento de retroalimentación permite valorar la calidad de la atención brindada por la persona tutora y dar seguimiento al nivel de compromiso de ambas partes.

Es importante mencionar que, a partir del cuarto semestre, la persona tutora de trabajo terminal asume el rol de dirección del trabajo terminal. En caso de ser necesario, se asignará una persona codirectora cuando el nivel de especialización del proyecto así lo requiera.

La tabla 19 presenta las preguntas del instrumento de recolección de datos aplicado a las y los maestrantes sobre su experiencia con su tutoría o dirección de trabajo terminal.

Es importante mencionar que los proyectos de consultoría deben enmarcarse en una de las dos LGAC: Estudios de competitividad y Administración y desarrollo de las organizaciones, la descripción de las mismas se desarrolló en el apartado 3.2. Así como la descripción de las tres opciones de trabajo terminal.

Tabla 19.*Preguntas orientadas a medir la relación con el tutor / director de TT*

Pregunta	Afirmación	Escala de evaluación			
		Excelente/ siempre	Bueno / casi siempre	Regular/ en algunas ocasiones	Malo / nunca
P22 Responde las siguientes afirmaciones a partir de tu experiencia con el tutor TT en este período	<p>Mi tutor siempre me atiende el día y hora acordada</p> <p>Mi tutor siempre lee mi trabajo previo a la cita</p> <p>Sus observaciones son claras y aportan a mi TT</p> <p>Es claro el dominio del tema por parte del tutor de TT</p> <p>Es claro el dominio de la metodología</p> <p>Me trata con respeto</p> <p>Se trabaja con un plan, el cual fue entregado al profesor titular de la UA de Seminario de Inv. Aplicada.</p>				
P23 Responde las siguientes aportaciones a partir de tu experiencia en las sesiones con tu tutor.	<p>Siempre envió el TT a mi tutor cuan hago la cita</p> <p>Me preparo con lecturas y preguntas antes de acudir a la cita con mi tutor</p> <p>Tengo claridad en cuanto a las dudas y preguntas que busco que el tutor me aclare</p> <p>Me siento en confianza para expresar mis inquietudes y opiniones en las reuniones</p> <p>Trabajamos un solo documento para avanzar y entregar en la unidad de aprendizaje de seminario de Investigación aplicada.</p> <p>Mi nivel de avance es adecuado al plan de trabajo</p>				

Nota: Extraída del instrumento de recolección de datos del estudio “Nivel de satisfacción de las y los maestrantes de la MA”

La tabla 20 y 21 muestra las características que debe cumplir el trabajo terminal (TT). Esta definición estandariza los TT, asegura un nivel uniforme de calidad y fortalece la coherencia académica y los criterios de evaluación de los tres tipos de TT que contempla el programa: Caso práctico, investigación aplicada y proyecto de inversión.

Tabla 20.

Contenido de la Inv. aplicada y caso práctico

Desglose del formato y contenido del TT		
De forma	De contenido	
	Investigación Aplicada	Caso práctico
<ul style="list-style-type: none"> • Redactar en 3ra. Persona. • Citar y referencias estilo APA 7. • Interlineado 1.5. a 2 • Margen estándar • Tipo de letra y justificación del documento a criterio del estudiante y director de trabajo terminal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Portada • Dedicatoria (opcional) • Agradecimiento (opcional) • Índice (hojas enumeradas) • Lista de tablas y graficas • Resumen español e Ingles Capítulo 1. Introducción Capítulo 2 Generalidades del proyecto <ul style="list-style-type: none"> a) Antecedentes b) Justificación c) Planteamiento y definición del problema d) Objetivo general e) Objetivos específicos f) Preguntas de investigación g) Hipótesis si fuera el caso Capítulo 3 Marco Teórico Capítulo 4 Marco contextual Capítulo 5 Metodología (Modelo de investigación) Capítulo 6 Resultados Capítulo 7 Conclusiones y recomendaciones <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de información • Anexos 	<ul style="list-style-type: none"> • Portada • Dedicatoria (opcional) • Agradecimiento (opcional) • Índice (hojas enumeradas) • Lista de tablas y graficas • Resumen español e Ingles Capítulo 1 Introducción Capítulo 2 Generalidades del proyecto <ul style="list-style-type: none"> a) Antecedentes de la empresa b) Situación actual de la empresa c) Definición del problema d) Dimensión del problema (costo) e) Justificación f) Objetivo general o estratégico g) Objetivos específicos o financiero Capítulo 3 Marco Teórico Capítulo 4 Marco contextual Capítulo 5 Metodología (Modelo base de toma de decisiones y Modelos de apoyo) Capítulo 6 Desarrollo del caso <ul style="list-style-type: none"> a) Diagnóstico administrativo b) Determinación de la causa – raíz del problema c) Selección de las alternativas de solución d) Desarrollo de la alternativa de solución e) Análisis costo beneficio f) Estrategias de implementación Capítulo 7 Conclusiones y recomendaciones <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de información • Anexos
<p>Recomendaciones</p>	<p>Matriz metodológica Matriz de congruencia El marco teórico y contextual en más robusto e incluye otras investigaciones</p>	<p>Matriz metodológica Matriz de congruencia Los marcos teóricos y contextuales son más sencillos y se pueden unir. Diseñar tu propuesta metodológica utilizando el modelo base y los de apoyo.</p>

Nota: Elaboración propia con información de la “Guía para obtener el grado de MA”

En relación con el proyecto de inversión, la tabla 22 presenta el formato y contenido.

Tabla 21.*Contenido del proyecto de inversión*

Desglose del formato y contenido del proyecto de Inversión	
De forma	De contenido
<ul style="list-style-type: none"> • Redactar en 3ra. Persona. • Citar y referencias estilo APA 7. • Interlineado 1.5. a 2 • Margen estándar • Tipo de letra y justificación del documento a criterio del estudiante y director de trabajo terminal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Portada • Dedicatoria (opcional) • Agradecimiento (opcional) • Índice (hojas enumeradas) • Lista de tablas y graficas • Resumen ejecutivo <p>Capítulo 1. Generalidades del proyecto (cómo nace la idea, de donde nace, necesidad a cubrir, segmento de mercado de interés, justificación y objetivos)</p> <p>Capítulo II. Cuerpo del proyecto de inversión.</p> <p>2.1. Naturaleza del proyecto.</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Nombre y descripción de la empresa. b) Filosofía de la empresa. c) Objetivos de la empresa. d) Análisis de la industria o sector. <p>2.2. El mercado</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Estudio de mercado b) Distribución y puntos de venta c) Estrategia de comunicación d) Fijación de políticas de precio e) Pronóstico de ventas f) Propuesta de valor <p>2.3. Producto o servicio</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Especificaciones del producto o servicio b) Descripción del proceso de producción o logística del servicio. c) Características de la tecnología. d) Equipo, instalaciones y distribución de la planta / oficinas. e) Personal requerido. <p>2.4. Organización.</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Estructura organizacional. b) Funciones específicas por puesto o área. c) Administración de sueldos y salarios. <p>2.5. Finanzas.</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Sistema contable de la empresa. b) Flujo de efectivo. c) Estados financieros proyectados. d) Supuestos utilizados en las proyecciones financieras. e) Sistema de financiamiento. <p>2.6. Aspectos legales de implementación y operación.</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Definir el régimen de constitución de la empresa. b) Trámite de apertura. c) Trámites fiscales. d) Trámites laborales. <p>Capítulo III. Conclusiones y recomendaciones.</p>

Nota: Elaboración propia con información de la "Guía para obtener el grado de MA"

4.4. Metodología de enseñanza aprendizaje

El Plan de estudios de la MA visualiza una combinación de metodologías de enseñanza-aprendizaje enfocadas en el desarrollo de competencias clave como: Gestión de negocios (liderazgo y trabajo en equipo), toma de decisiones (análisis crítico) y visión competitiva. Las metodologías integran el aprendizaje práctico, la colaboración y la reflexión.

La metodología de enseñanza aprendizaje incluye:

1. Método del Caso

- Descripción: Consiste en analizar casos de la vida real, que plantean problemas complejos de organizaciones, y discutir posibles soluciones en clase.
- Competencias que desarrolla: Toma de decisiones, pensamiento crítico, resolución de problemas, análisis estratégico, y habilidades de comunicación.

2. Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)

- Descripción: Las y los estudiantes trabajan en grupos para resolver problemas complejos y poco estructurados que están relacionados con situaciones del mundo empresarial. El proceso se centra en investigar, identificar y aplicar soluciones innovadoras.
- Competencias que desarrolla: Investigación, resolución de problemas, habilidades colaborativas, liderazgo, y pensamiento analítico.

3. Simulaciones de Negocios

- Descripción: Utilizan plataformas tecnológicas que simulan entornos empresariales reales. Las y los estudiantes deben tomar decisiones estratégicas en áreas como marketing, finanzas, operaciones o gestión de recursos humanos y ver los resultados de sus decisiones en tiempo real.
- Competencias que desarrolla: Toma de decisiones, análisis financiero, planificación estratégica, gestión del riesgo, y capacidad de adaptación.

4. Aprendizaje Colaborativo

- Descripción: Las y los maestrantes trabajan en equipos para realizar actividades de aprendizaje y resolver problemas de manera conjunta. Esta metodología fomenta la interacción, el intercambio de ideas y la toma de decisiones grupales.
- Competencias que desarrolla: Trabajo en equipo, comunicación interpersonal, negociación, resolución de conflictos y toma de decisiones colaborativa.

5. Método Socrático

- Descripción: El personal docente formula preguntas abiertas que fomentan la reflexión profunda y el diálogo entre las y los estudiantes.
- Competencias que desarrolla: Pensamiento crítico, argumentación, y habilidades de comunicación.

6. Talleres guiados

- Descripción: El estudiantado tendrá la posibilidad no solo de usar la tecnología sino comprender, aplicar y analizar los datos en la toma de decisiones a través de talleres cortos y progresivos relacionados a unidades de aprendizaje como administración estratégica, administración de proyectos, diseño y analítica organizacional, así como contabilidad administrativa y la toma de decisiones.
- Competencia a desarrollar: Manejo de la tecnología para la gestión de los datos, conocimiento y la toma de decisiones.

4.5. Seguimiento de personas egresadas

Los mecanismos para el seguimiento de las personas egresadas del programa incluyen principalmente la realización de foros y conferencias en los que participan activamente, así como la aplicación de encuestas de opinión. Estas encuestas se solicitan al momento de egresar, y posteriormente a los 2 y 5 años, con el propósito de evaluar su trayectoria profesional. Se asignan responsables para dar seguimiento y atender las observaciones derivadas de estos instrumentos.

Adicionalmente, se mantiene un registro y actualización constante de la base de datos de empleadores, especialmente de aquellos que forman parte de los consejos de vinculación, donde también se ha documentado la inserción laboral de las y los egresados. Finalmente, se lleva a cabo el análisis de indicadores estratégicos y la aplicación periódica de estudios dirigidos a empleadores, con el fin de retroalimentar y mejorar el programa.

Es necesario dejar establecido que el plan de seguimiento de las y los egresados del programa considera tres momentos idóneos para la recuperación de la información:

1. Al momento de egresar solicitar la encuesta de satisfacción del desarrollo del programa.
2. Dos años después del egreso solicitar la encuesta de seguimiento de egresados con el fin de la mejora continua.
3. Cinco años después del egreso solicitar la encuesta de seguimiento de egresados para análisis de la trayectoria e impacto del programa en el sector donde se desarrollan.

En cuanto a los indicadores estratégicos del programa, se determinan los siguientes:

- Eficiencia terminal.
- Cantidad de las y los egresados incorporados al mercado de trabajo.
- Trayectoria de las y los egresados y ubicación laboral.
- Aportaciones de las y los egresados para el desarrollo de las ciencias administrativas entre otros.

Este estudio de seguimiento de las y los egresados permite aportar elementos para la evaluación y mejoramiento del programa educativo, con la finalidad de medir el programa e identificar las áreas de mejora.

Para la realización del estudio de egresados se elaboró un instrumento de medición tipo cuestionario, el cual consta de siete variables; formación académica; trayectoria y ubicación laboral; evaluación del programa de maestría en administración; proceso

de enseñanza- aprendizaje; evaluación de asesores, tutores académicos de trabajo terminal; evaluación operativa del programa; y recomendaciones del programa (Tabla 22).

Tabla 22.

Variables e Indicadores del Estudio de Egresados de la Maestría en Administración

Variables	Indicador	Ítems
I. Formación académica	Trayectoria Académica	11
II. Trayectoria y ubicación laboral	Trayectoria y ubicación laboral	8
III. Evaluación del programa de MA	Aspectos del programa	5
	Infraestructura	10
	Motivos de elección del programa	11
	Evaluación del programa	19
IV. Proceso de enseñanza y aprendizaje	Proceso de enseñanza y aprendizaje	7
V. Evaluación de asesores, tutores académicos de trabajo terminal	Evaluaciones de apoyo	7
VI. Evaluación de la operatividad del programa	Operatividad del programa	8
VII. Recomendación del programa	Recomendaciones	1

Nota: Informe técnico del estudio de egresados (2024).

Población de estudio

Los sujetos de estudio son las personas egresadas de las últimas cinco generaciones del programa de Maestría en Administración de la UABC. El total de personas egresadas por campus se obtiene a partir de los registros proporcionados por el Departamento de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar de la universidad.

El programa de seguimiento de las y egresados constituye una herramienta fundamental para evaluar la calidad educativa, permitiendo actualizar información sobre el desempeño profesional de egresadas y egresados. La acelerada velocidad de innovación ha generado un incremento tanto en la oferta como en la demanda de la educación a nivel posgrado, lo que obliga a las instituciones educativas a desarrollar estrategias y herramientas que optimicen los contenidos temáticos de sus programas.

En este contexto, el estudio de seguimiento de las personas egresadas se posiciona como un instrumento fundamental para evaluar el impacto que las y los profesionales tienen en su entorno social y laboral, a partir de la aplicación de los conocimientos, habilidades y competencias desarrolladas durante su formación académica. Este estudio permite conocer la trayectoria profesional de las y los egresados, su desempeño en el mercado laboral, así como identificar áreas de oportunidad en el programa de Maestría en Administración. Además, a través del análisis de las opiniones recabadas de las últimas generaciones, se generan insumos valiosos para proponer mejoras que fortalezcan la pertinencia, calidad y relevancia del programa, en función de las demandas del entorno profesional y las expectativas del estudiantado.

5. Descripción de la planta académica, Cuerpos Académicos y productos

5.1. Núcleo académico

Las Unidades Académicas participantes cuentan con un grupo de profesores de tiempo completo idóneos dentro de su Núcleo Académico (NA). Es importante mencionar que se busca que los NA reúna los requerimientos establecidos por los organismos acreditadores externos, de tal forma que al detectar áreas de mejora estas sean las mínimas. A continuación, se enlista (Tabla 23, 24, 25 y 27) de manera específica el NA de cada una de las unidades académicas involucradas, así como su perfil y número de horas asignadas al programa.

Tabla 23.

Características del NA de la MA de la FCAyS, Ensenada

Nombre	Grado académico	IES de egreso	Formación y experiencia	Línea de trabajo o investigación	No. de estudiantes involucrados en trabajos o investigación	Horas asignadas al programa por semana	Horas asignadas atención de alumnos (as) por semana	*Total de alumnos (as) asignados
Olivia Denisse Mejía Victoria	Doctora	UABC	Estudios del Desarrollo Global	Estudios Competitividad	2	15	1	2
Mónica Fernanda Aranibar	Doctora	UABC	Cs. Administrativas	Administración y Desarrollo	1	3	1	1
Virginia Margarita González Rosales	Doctora	UABC	Cs. Administrativas	Estudios Competitividad	2	6	1	2
Virginia Guadalupe López Torres	Doctora	UABC	Cs. Administrativas	Estudios Competitividad	2	3	1	2
Melina Ortega Pérez Tejada	Doctora	UABC	Cs. Administrativas	Administración y Desarrollo	1	1	1	1
Román Lizárraga III Benítez	Doctor	UABC	Cs. Administrativas	Administración y Desarrollo	1	1	1	1

Nota. Elaboración propia con información de la coordinación del programa en la FCAyS, Ensenada.

Tabla 24.*Características del NA de la MA de la Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali.*

Nombre	Grado académico	IES de egreso	Formación y experiencia	Línea de trabajo o investigación	No. de estudiantes involucrados en trabajos o investigación	Horas asignadas al programa por semana	Horas asignadas atención de alumnos (as) por semana	*Total de alumnos (as) asignados
Ríos Nequis Eric Israel	Doctorado	UNAM	Cs. Administrativas	Competitividad	2	1	2	2
Moreno Moreno Luis Ramón	Doctorado	UABC	Cs. Administrativas	Competitividad	1	1	2	1
Ibarra Cisneros Manuel Alejandro	Doctorado	UCLM (España)	Economía Internacional y RRLL	Administración y Desarrollo	2	2	2	2
González Espinoza Mayda	Doctorado	IEU	Cs. Administrativas	Administración y Desarrollo	2	1	2	1
Córdova Ruiz Zulema	Doctorado	UCIM	Cs. Administrativas	Competitividad	2	2	2	2
Bernardino López Sergio	Doctorado	UABC	Cs. Económicas	Competitividad	2	2	2	1
Cervantes Collado Karla Emilia	Doctorado	UABC	Cs. Administrativas	Administración y Desarrollo	2	2	2	1
Vela Reyna Juan Benito	Doctorado	IEU	Cs. Administrativas	Competitividad	2	2	2	2
Muñoz del Real Gloria	Doctorado	UABC	Cs. Administrativas	Administración y Desarrollo	2	2	2	2
González Núñez Raúl	Doctorado	UABC	Cs. Administrativas	Administración y Desarrollo	2	2	2	2
Sánchez López Eduardo	Doctorado	IPN	Cs. Económicas	Administración y Desarrollo	2	2	2	2
Figueroa Villanueva Adelaida	Doctorado	CUT	Educación de Instituciones	Administración y Desarrollo	2	2	2	1
Hernández Bejarano Jackeline	Doctorado	IEU	Cs. Administrativas	Administración y Desarrollo	2	10	2	2
Casas Páez Mónica Claudia	Doctorado	UABC	Cs. Administrativas	Administración y Desarrollo	2	2	2	2

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación de la FCA, Mexicali.

Se propone que la FCAyS en Ensenada implemente estrategias orientadas a reducir la endogamia académica, promoviendo la diversificación del perfil docente mediante convocatorias abiertas. Si bien este no es un aspecto que requiera una acción inmediata, es fundamental diseñar planes a largo plazo que permitan atender esta limitante, especialmente en el contexto de acreditaciones externas. En excepción de esta observación, el NA es congruente con lo esperado en un programa orientado a las ciencias administrativas,

El Núcleo Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas campus Mexicali, está conformado por 14 integrantes que cuentan con el grado de doctorado (tabla 24). La totalidad del personal académico se ha formado en áreas afines a las Ciencias Administrativas y Sociales, lo que garantiza la pertinencia disciplinaria del cuerpo docente. En cuanto al origen de formación doctoral, el 50% de las y los integrantes son egresados de la Universidad Autónoma de Baja California mientras que el otro 50% obtuvo su grado en instituciones de educación superior externas. Esta distribución permite cumplir con los lineamientos institucionales en materia de control de la endogamia académica, asegurando al mismo tiempo diversidad de enfoques formativos y enriquecimiento del perfil académico del programa.

El Núcleo Académico de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales (FCIAS) campus Tecate, conforme a lo presentado en la Tabla 25, está integrado por cinco personas con posgrado: cuatro mujeres con grado de doctorado, un hombre doctor y una maestra en el área de Ciencias Administrativas y Sociales. La totalidad del NA posee formación académica afín al campo disciplinar del programa, lo que garantiza la pertinencia en la impartición de los contenidos. En cuanto al origen institucional de formación, el 50% de sus integrantes obtuvo su grado en la Universidad Autónoma de Baja California, mientras que el otro 50% se formó en instituciones de educación superior externas, lo que permite cumplir con los lineamientos institucionales sobre endogamia académica.

No obstante, se identifica como área de oportunidad la necesidad de fortalecer el nivel académico del núcleo docente. En este sentido, la Facultad deberá diseñar e implementar estrategias que favorezcan la incorporación de profesorado con grado de doctorado, en la medida de lo posible, con el fin de consolidar un cuerpo académico más robusto, especializado y acorde con los estándares de calidad que demanda la educación de posgrado.

Tabla 25.

Características del NA de la MA de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate.

Nombre	Grado académico	IES de egreso	Formación y experiencia	Línea de trabajo o investigación	No. de estudiantes involucrados en trabajos o investigación	Horas asignadas al programa por semana	Horas asignadas atención de alumnos (as) por semana	*Total de alumnos (as) asignados
Janette Brito Laredo	Dr.	UNAM	Cs. Administrativas	Estudios competitividad	1	2	2	1
Oscar Omar Ovalle Osuna	Dr.	UABC	Cs. Administrativas	Admón. y desarrollo org.	1	2	2	1
Reyna Virginia Barragán Quintero	Dr.	UABC	Cs. Administrativas	Admón. y desarrollo org.	1	2	2	1
Angélica Reyes Mendoza	Dr.	UANL	Cs. Administrativas	Admón. y desarrollo org.	1	2	2	1
Teresa de Jesús Plazola Rivera	Dr.	UABC	Cs. Administrativas	Estudios competitividad	1	2	2	1
Velia V. Ferreiro Martínez	Dr.	ITT	Cs. Administrativas	Estudios competitividad	1	2	2	1

Nota: Elaborado con información de la FCIAS, Tecate

Tabla 26.

*Características del NA de la MA de la Facultad de Contaduría y Administración,
Tijuana.*

Nombre	Grado académico	IES de egreso	Formación y experiencia	Línea de trabajo o investigación	No. de estudiantes involucrados en trabajos o investigación	Horas asignadas al programa por semana	Horas asignadas atención de alumnos (as) por semana	*Total de alumnos (as) asignados
Nancy Imelda Montero Delgado	Doctor	UABC	Cs. Administrativas	Administración y Desarrollo	2	8	2	2
Carolina Zayas Márquez	Doctor	UABC	Cs. Administrativas	Estudios Competitividad	2	2	2	2
Eduardo Ahumada Tello	Doctor	UABC	Cs. Administrativas	Estudios Competitividad	1	2	2	1
Bernal Escoto Blanca Estela	Doctor	ITSON	Cs. Administrativas	Administración y Desarrollo	2	2	2	1
Duniesky Feito Madrigal	Doctor	UABC	Cs. Administrativas	Estudios Competitividad	2	2	2	2
Sergio Octavio Vázquez Núñez	Doctor	UABC	Cs. Administrativas	Administración y Desarrollo	2	2	2	2
Jorge Alfonso Galván León	Doctor	UABC	Cs. Administrativas	Estudios Competitividad	1	2	2	1
Claudia Berra Barona	Doctor	UABC	Cs. Administrativas	Administración y Desarrollo	2	2	2	2

Nota: Elaborado con información de la FCA, Tijuana

El NA de la Facultad de Contaduría y Administración (tabla 26), está compuesto por 8 profesores, todos con grado de doctor y experiencia profesional, si bien es cierto, 5 de ellos son SNI, han logrado fusionar su experiencia profesional y la investigación, esta última con un impacto en el sector empresarial y la MIPYME.

En este sentido, resulta pertinente que la Facultad de Ciencias Administrativas, campus Tijuana, impulse el diseño e implementación de estrategias orientadas a fortalecer y diversificar el perfil académico de su planta docente en el mediano y largo plazo. Estas acciones deberán enfocarse en garantizar el cumplimiento de los lineamientos establecidos por organismos evaluadores externos, particularmente en lo referente al control de la endogamia académica. Actualmente, más del 50% del Núcleo Académico está conformado por egresados de la propia institución, por lo que se recomienda establecer mecanismos de atracción y retención de profesorado con formación doctoral en instituciones externas, así como programas de movilidad académica y desarrollo profesional que enriquezcan la calidad y perspectiva del cuerpo académico.

5.2. Docentes de tiempo parcial o dedicación menor

El programa de MA al ser un programa profesionalizante cuenta con el apoyo de profesorado de tiempo parcial que por su área de experiencia profesional y formación imparten cátedra y en algunos casos forman parte del grupo de tutores y directores de trabajo terminal. La tabla 27 muestra el concentrado de profesores y profesoras que apoyan al programa a nivel estatal.

El profesorado de tiempo parcial que colabora con el programa a nivel estatal, impartiendo al menos una unidad de aprendizaje, está conformado por 29 personas con grado de doctorado y una persona con grado de maestría. La totalidad de este profesorado cuenta con formación en áreas relacionadas con las Ciencias Económicas y Administrativas, lo que garantiza la afinidad disciplinar con el programa. En su mayoría, son egresadas y egresados de la Universidad Autónoma de Baja California. La participación de este grupo en actividades adicionales, como tutorías

académicas y dirección de trabajos terminales, varía entre las distintas unidades académicas que ofertan el programa, registrándose niveles de involucramiento que oscilan entre el 28% y el 80%.

Tabla 27.

Profesores de tiempo parcial del programa de MA a nivel estatal

N UA	Último grado			Egresados		Nivel de participación en otras actividades adicionales a las clases	
	Doctorado	Maestría	Formación	UABC	Otra IES		
1	FCA, Tij.	5	1	Ciencias administrativas y sociales	67%	33%	80%
3	FCIAS, TKT	5		Ciencias administrativas y sociales	40%	60%	80%
4	FCAyS, Esn.	14		Ciencias administrativas y sociales	86%	14%	28%
5	FCA, Mxl.	5		Ciencias administrativas y sociales	40%	60%	60%
Totales		29	1				

Nota: Elaboración propia con información de las sedes.

La FCAyS de Ensenada (Tabla 28), cuenta con la participación parcial de 14 profesoras y profesores de tiempo completo inscritos a la UABC, el 100% cuenta con el grado de doctor, de los cuales el 86% lo obtuvo por la propia Universidad. El 28% del profesorado de tiempo parcial se encuentran involucrados en otras actividades en este periodo.

Tabla 28.

Profesorado de tiempo parcial, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada

N	Nombre	Grado	Horas asignadas	FyE	Horas atención alumnos	Lugar donde trabaja	IES otorga grado	Alumnos invol.	Alumnos resp.
1	Moises Huseein Chávez Hernández	Doctor	3	CS, RL, CS	1	UABC	UAA	1	0
2	Arturo Julian Arroyo Cossio	Doctor	3	CE	1	UABC	UABC	1	0
3	Gabriela Mexia Pacheco	Doctora	3	CA, Fin	1	UABC	IEU	1	0
4	Brenda Imelda Boroel Cervantes	Doctor	2	CS, Met	1	UABC	UABC	0	0
5	Ramón Galván Sánchez	Doctor	3	CA, Fin	1	UABC	UABC	1	0
6	Lizzette Velasco Aulcy	Doctor	3	CA, Fin	1	UABC	UABC	0	0
7	Oscar Galván Mendoza	Doctor	4	CA, Fin	1	UABC	UACJ	1	1
8	Patricio Sebastian Henriquez Ritchie	Doctor	5	CS, Met	1	UABC	UABC	0	0
9	Rita Sofía Trillo Gabaldon	Doctor	1	CS, Met	1	UABC	UACJ	0	0

Nota. Elaboración propia con información de la coordinación del programa.

FyE = Formación y experiencia.

Alumnos invol. = Total alumnos involucrados.

Alumnos resp. = Total de alumnos bajo su responsabilidad

La FCA, en Mexicali (Tabla 29) registra cinco profesoras y profesores de tiempo parcial, inscritos a la UABC como profesorado de tiempo completo, de los cuales el 100% cuenta con el grado de doctor y el 60% de ellos lo obtuvieron de otras Instituciones de Educación Superior. Respecto a su nivel de involucramiento en otras actividades, la Facultad registra que en este periodo el 60% de ellos se encuentra involucrado.

Tabla 29.

Profesores de tiempo parcial. Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali

N	Nombre	Grado	Horas asignadas	FyE	Horas atención alumnos	Lugar donde trabaja	IES otorga grado	Alumnos invol	Alumnos resp
1	Manuel Fernando Castro Figueroa	Doctor	3	CA, Eco	1	UABC	UNAM	1	1
2	Mtro. Marcos Perez Nuñez	Maestría	3	CA, Eco	1	UABC	UABC	0	0
3	Mtro. Gerardo Aguilar Orrantia	Maestría	2	CA, RH	1	UABC	CETYS	0	0
4	Mtra. Brenda Alicia Urrutia Rodriguez	Maestría	3	CA, RH	1	UABC	ITESM	0	0
5	Mtro. Pedro Bravo Zanoquera	Maestría	2	CA, Eco	1	UABC	UABC	0	0

Nota. Elaboración propia con información de la coordinación del programa.

FyE = Formación y experiencia.

Alumnos invol = Total alumnos involucrados.

Alumnos resp = Total de alumnos bajo su responsabilidad

En cuanto, a la FCIAS, Tecate (Tabla 30) cuenta con cinco profesores de tiempo completo que apoyan al programa de manera parcial, el 100% cuentan con el grado de doctor, de los cuales el 60% lo obtuvo de otras Instituciones de Educación Superior.

Tabla 30.

Profesores de tiempo parcial, Facultad de Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

N	Nombre	Grado	Horas asignadas	FyE	Horas atención alumnos	Lugar donde trabaja	IES otorga grado	Alumnos invol	Alumnos res
1	Lourdes Evelyn Apodaca del Ángel Filiberto	Doctor	3	CA	1	UABC	UABC	0	0
2	Eduardo Manrique	Doctor	3	CS, Der	1	UABC	UAEM	0	0
3	Jesús Manuel Lucero	Doctor	3	CS, Eco	1	UABC	UACJ	0	0
4	Silvia Hernández Solís	Doctor	3	CA	1	UABC	UABC	0	0
5	Arturo Sinue Ontiveros Zepeda	Doctor	3	CE, AO	1	UABC	Universidad de Zaragoza	0	0

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa en Tecate.

FyE = Formación y experiencia.

Alumnos invol = Total alumnos involucrados.

Alumnos resp = Total de alumnos bajo su responsabilidad

Respecto a su nivel de involucramiento en otras actividades, en este momento el 80% participa en acciones adicionales a la impartición de cátedra.

La tabla 31 muestra a las y los profesores de tiempo parcial de la FCA, Tijuana, los cuales el 80% participan en otras actividades del programa como: Tutorías académicas, direcciones de trabajos terminales, sinodales y conferencias en los eventos académicos. Uno cuenta con maestría, 4 con doctorado y uno más con Posdoctorado, en su mayoría (67%) son egresados de la UABC.

Tabla 31.*Profesores de tiempo parcial Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana*

N	Nombre	Grado	Horas asignadas	FyE	Horas atención alumnos	Lugar donde trabaja	IES otorga grado	Alumnos invs	Alumnos resp
1	Marcela Solís Quinteros	Doctora	3	CA	1	UABC	UABC	1	1
2	Robert Zarate Cornejo	Doctor	3	CA	1	UABC	COLEF	1	1
3	Jacqueline Cruz	Doctora	3	CA	1	UABC	UABC	1	1
4	Margarita Ramírez Ramírez	Post Dr.	3	CA	1	UABC	UNAM	1	1
5	Ricardo Rosales Cisneros	Post Dr.	3	CA	1	UABC	UNAM	1	1
6	Virginia Flores Ortiz	Post Dr.	3	CA	1	UABC	CUT	1	1
7	Karen Ramos Higuera	Doctora	3	CA	1	UABC	UABC	1	1
8	Iván Curiel Vargas	Maestría	3	CA	1	Despacho	ITESM	0	0
9	Roberto Reyes Rivera	Doctor	3	CA	1	Despacho	Alliant University	0	0
10	Jorge Ramos	Doctor	3	CA	1	Despacho	SDSU	0	0

Nota. Elaboración propia con información de la coordinación del programa.

FyE = Formación y experiencia.

Alumnos invol = Total alumnos involucrados.

Alumnos resp = Total de alumnos bajo su responsabilidad.

Actualmente el 100% de los profesores de tiempo parcial participa en tutorías académicas y el 75% en direcciones de trabajo terminal, a parte de las asignaturas

que cada uno de ellos tiene a su cargo, lo que permite potencializar su participación en el programa.

5.3. Formación de la planta académica para la modalidad en línea.

La tabla 32, muestra el número de profesoras y profesores que actualmente se encuentran habilitados por el Centro de Investigación para el Aprendizaje a Distancia de la UABC (CIAD), para dar clases en línea en cada una de las sedes.

Tabla 32.

Personal docente habilitado por el CIAD, para dar clases en línea

Sede	Profesorado interno	Habilitados CIAD interno	Profesorado externo	Habilitados CIAD Externos	Total, Habilitados por el CIAD	% Docentes Habilitados por el CIAD
FCAyS, Ensenada	20	12	4	1	13	54%
FCA, Mexicali	16	16	2	2	16	59%
FCIAS, Tecate	11	10	7	4	14	78%
FCA, Tijuana	18	16	6	1	17	71%

Nota. Elaboración propia con información de cada sede

Como se puede observar en la tabla 32, el nivel de habilitación varía entre una sede y otra. Sin embargo, una constante en todas ellas es que el profesorado externo presenta el menor nivel de habilitación en comparación con las y los profesores de tiempo completo. Esto podría explicarse por la menor dedicación que los docentes externos pueden destinar a su formación y desarrollo académico, en contraste con aquellos que cuentan con una jornada completa en la institución.

Ante esta situación, se diseñaron una serie de acciones orientadas a mejorar el nivel de habilitación de la planta docente tanto internos como de los externos. Estas estrategias buscan fortalecer sus competencias, brindando oportunidades de

formación continua, acceso a recursos académicos y mecanismos de evaluación que permitan garantizar un estándar de calidad homogéneo en la docencia en línea, independientemente del tipo de contratación.

El objetivo principal de estas estrategias es garantizar la habilitación de la planta docente, asegurando que todos las y los profesores cuenten con las competencias necesarias para impartir clases en distintos entornos educativos. Además, estas acciones permiten a la institución estar preparada ante cualquier contingencia que exija la transición de la formación presencial a un formato en línea, asegurando la continuidad académica sin comprometer la calidad educativa.

De esta manera, se busca fortalecer las capacidades pedagógicas y tecnológicas del profesorado, dotándolos de herramientas y metodologías innovadoras que les permitan adaptarse con eficacia a cualquier modalidad de enseñanza. Con ello, se garantiza una experiencia de aprendizaje óptima para las y los estudiantes, independientemente del entorno en el que se desarrollen las clases.

- **Estrategia 1:** Dado que la contratación del personal docente externo es anual, existe la posibilidad de que las y los profesores se capaciten en las convocatorias de formación semestral. Para ello, se requiere gestionar un permiso especial ante el CIAD, para que este permita la participación del profesorado externo en los cursos de capacitación, independientemente de su estatus inactivo al momento de la convocatoria. Esta flexibilidad garantizará que los docentes no pierdan la oportunidad de formarse y estar preparados para futuras asignaciones.
- **Estrategia 2:** El CIAD se compromete a diseñar e impartir un curso de formación específico para las y los profesores externos del programa de la MA a nivel estatal. Este curso estará enfocado en desarrollar competencias tecno-pedagógicas esenciales, asegurando que los docentes externos adquieran las habilidades necesarias para manejar plataformas virtuales y metodologías educativas en línea de manera eficiente.
- **Estrategia 3:** Se trabajará conjuntamente con el CIAD en la identificación y

establecimiento de certificaciones externas que validen el dominio de herramientas de enseñanza en línea, como BlackBoard y Google Classroom. Estas certificaciones garantizarán que los docentes puedan usar de manera eficiente las plataformas tecnológicas, facilitando una experiencia de aprendizaje óptima para los estudiantes.

- **Estrategia 4:** Se recomienda que, como parte de la política interna, se establezca que todas y todo el profesorado de tiempo completo que imparten cátedra en el programa de MA a nivel estatal cuenten con la habilitación del CIAD, acreditando al menos los tres cursos mínimos requeridos para impartir clases en línea.

Este requisito no solo contribuirá a elevar el estándar académico del programa, sino que también incentivará al profesorado que aún no ha cumplido con esta capacitación a completarla, asegurando así su continuidad en el programa. Cabe destacar que la participación en estos cursos es anual, lo que brinda a los docentes el tiempo suficiente para prepararse adecuadamente y fortalecer sus competencias en la enseñanza en entornos virtuales.

El impacto esperado de estas estrategias es que, a mediano plazo, el 100% de la planta docente, tanto interna como externa, estará completamente capacitada y certificada para impartir clases en modalidades en línea. Esto no solo contribuirá a mejorar la calidad educativa, sino que también fortalecerá la reputación del programa de MA en la enseñanza a distancia, asegurando su competitividad y capacidad de adaptación a los desafíos educativos actuales.

Las tablas 33 a 36 presentan la composición de la planta docente habilitada en cada una de las unidades académicas que participan en el programa de posgrado. En específico, la Tabla 33 corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales (FCAyS), Ensenada; la Tabla 34 a la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA), Mexicali; la Tabla 35 a la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales (FCIAS), Tecate; y la Tabla 36 a la Facultad de Contaduría y Administración (FCA), Tijuana.

Cabe señalar que, en algunos casos, debido a la extensión de la información, fue necesario dividir los datos en dos partes, por lo cual se presentan como tabla A y tabla B. Esta segmentación permite una mejor organización y visualización del conjunto de información sobre la habilitación académica del profesorado que participa en el programa.

Tabla 33A

Profesorado habilitado por el CIAD, Sede FCAyS, Ensenada

Nombre	BTL	DICL	CCL	Otros C.	DA	AEMNE
Olivia Denisse Mejía Victoria	2016-2	2017-1	2017-2	THEB 2024-1, AAPG 2023-1, AB 2012-2	No	10
Melina Ortega Pérez Tejada	2020-2	2020-2	2020-2	DED 2023-2,	No	3
Arturo Julián Arroyo Cossío	20219-2	2017-2	2027-1	AGID 2021-2, GMF 2019-1, AUEVA 2019- 2 GCR 2024-1	No	8
Gabriela Mexia Pacheco	2018-2	2019-2	2018-2	FCDICIS 2021-2, THEBB 2020-2, GMF 2021-2	No	7
Brenda Imelda Boroel Cervantes	2017-2	2018-1	2018-2	DRBB, EABB, UTA, 2019,2020,2022,2023	No	10
Lizzette Velasco Aulcy	2020-1	2022-2	2020-2	EDTA 2019-2, THEBB 2024-1, EDAT 2023-2	No	
Román III Lizárraga Benítez	2016-2	2016-2	2016-2	AGID 2023-2; HPGC 2023-2; BEHPLD 2023-2, FCDICSP 2023-2, GCR 2024-1	No	9

Nota: Elaboración propia con información de la Coord. programa MA, Ensenada.

BLT: Blackboard para el trabajo en línea.

DICL: Diseño Instruccional para cursos en línea.

CCL: Conducción del Curso en línea.

Otros C: Otros cursos (iniciales y año de cuando fue cursado).

DA: Diplomado acreditado.

AEMNE: Años de Experiencia en Modalidades No Escolarizada.

Tabla 33B*Profesorado habilitado por el CIAD, Sede FCAyS, Ensenada*

Nombre	BTL	DICL	CCL	Otros C.	DA	AEMNE
Patricio Sebastián	2017-2		2018-1	UCDU 2024-1, AIAD	No	8
Henríquez Ritchie		2024-2		2024-1, HPIA 2024-2		
Concepción Ramírez Barón	20182	2018-2	2018-2	No cuenta	No	9
Alma Alejandra Soberano Serrano	2016-1	2017-2	2018-1	No cuenta	No	
Blanca Rosa García Rivera	2018-1	2019-1	2018-2	THEBB 2018-2, EDTA 2019-2	No	9
Juan Antonio Molina Garnica	2020-1	2020-2	2020-1	EDAT 2023-2	No	5
Diego Alfredo Pérez Rivas	20182	20172	20202	UCDU 2024-2, AUEVA 2021-2, GMF 2021-2, THEBB 2020-2, AGID 2020-2, FCDICS 2016-2	CDED	8
Moisés Huseein Chávez Hernández	2022-2	2022-2	2022-2	No cuenta	No	4
Karla Ramírez Barón	2018-2	2017-2	2017-1	THEBB 2024-1, EDAT 2023-2, GMF 2023-1	No	9

Nota: Elaboración propia con información de la Coord. programa MA, Ensenada. El 99% del profesorado y en su mayoría ha cursado otros cursos. cuenta con los tres cursos requeridos por el CIAD.

BLT: Blackboard para el trabajo en línea.

DICL: Diseño Instruccional para cursos en línea.

CCL: Conducción del Curso en línea.

Otros C: Otros cursos (iniciales y año de cuando fue cursado).

DA: Diplomado acreditado.

AEMNE: Años de Experiencia en Modalidades No Escolarizada.

Tabla 34.*Profesorado habilitado por CIAS, Sede FCA, Mexicali*

Nombre	BTL	DICL	CCL	Otros C.	DA	AEMNE
Moreno Moreno Luis Ramón	20192	20252	20242	No cuenta	No	5
Ibarra Cisneros Manuel Alejandro	20202	20231	20202	EDATIC2023	No	3
González Espinoza Mayda	20202	20202	20202	No cuenta	No	3
Córdova Ruiz Zulema	20202	20202	20202	No cuenta	No	3
Bernardino López Sergio	20201	20241	20202	No cuenta	No	3
Cervantes Collado Karla Emilia	20192	20191	20192	No cuenta	CDED	4
Velia Reyna Juan Benito	20202	20201	20202	No cuenta	No	3
Muñoz Del Real Gloria	20202	20202	20202	No cuenta	No	3
Figuroa Villanueva Adelaida	20242	20242	20242	No cuenta	No	1
Hernández Bejarano Jackeline	20202	20242	20202	AUEVA2020	No	3
Casas Páez Mónica Claudia	20202	20252	20202	No cuenta	No	3
Brenda Alicia Urrutia Rodríguez	20202	20202	20202	No cuenta	No	3
Celia Nohemí Olmedo Noguera	20212	20212	20212	HDPP2021	CDED	4
Cristina Hernández Álvarez	20192	20171	20171	TEDP2025	No	5
Mayra Yesenia Nava Rubio	20192	10191	20192	No cuenta	No	5
Alma Delia Inda	20202	20202	20202	No cuenta	CDED	4
Yesica Lizbeth Benites Niebla	20231	20231	20231	EDATIC2023	No	1

Nota: Elaboración propia con información de la Coord. programa MA, Mexicali. El 100% del profesorado cumple con el requerimiento del CIAD. Los años en promedio de clases es de 3 años y el 27% ha realizado otros cursos.

BLT: Blackboard para el trabajo en línea.

DICL: Diseño Instruccional para cursos en línea.

CCL: Conducción del Curso en línea.

Otros C: Otros cursos (iniciales y año de cuando fue cursado).

DA: Diplomado acreditado.

AEMNE: Años de Experiencia en Modalidades No Escolarizada.

Tabla 35A.*Profesorado habilitado por el CIAD, Sede FCIAS, Tecate*

Nombre	BTL	DICL	CCL	Otros C.	DA	AEMNE
Velia Verónica Ferreiro Martínez	2016	2019	2016	TER 2024 RAE 2024 DIDC 2023 AAyP de Google 2022 FC 2020 THEBB 2020	CDED 2017	12
Lourdes Evelyn Apodaca del Ángel	2020	2016	2016	No cuenta	No	12
Teresa de Jesús Plazola Rivera	2016	2017	2016	ABEC 2025 Google Ed 2024 EMDD 2024 TERIEEC 2024 RAE 2024 Gamifica 2024 SIAPC 2023	No	9
Silvia Hernández Solís	2016	2017	2017	No cuenta	No	9
Eduardo Ahumada Tello	2017	2016	2016	THEBB-2017-2 ETMA-2017-2 AGID- 2018-2	No	9
Janette Brito Laredo	2016	2016	2016	RAE 2024 AAL 2023 RTDC 2023 FC 2020	CDED 2020 CBDU 2016	9
Angelica Reyes Mendoza	2020	2014	2014	MEITPE 2020 DRE 2021 DPD 2021 TDPUA 2021 MED 2023 PEA 2023 MED 2024 FIA CHATGPT, 2024	No	11
Brenda Melissa Quiñonez Martínez	2020	2022	2020	No cuenta	No	5
Norma Edith Guerrero Rodríguez	2016	2020	2020	PFFE 2023. AAL 2021 EDATICC 2021 AGID 2020 Flipped classroom 2020	DCDED 2021.	9

Nota: Elaboración propia con información de la Coord. programa MA, Tecate

Tabla 35B.*Profesorado habilitado por el CIAD, Sede FCIAS, Tecate*

Nombre	BTL	DICL	CCL	Otros C.	DA	AEMNE
Arturo Sinue Ontiveros Zepeda	2020	2019	2020	No cuenta	No	6
Reyna Virginia Barragán Quintero	2016	2019	2017	UAIAI 2025 GC 2024 TFGE 2024 AIAD 2023 UCCGPT 2023 AAPG 2022 AAL 2021 Gamificación 2021	CDED 2018	9
Mauricio Iván Vargas Mendoza	2020	2020	2020	No cuenta	No	5
Jesús Manuel Lucero Acosta	2020	2020	2020	QAAS? 2024 RTDC 2022 EAL 2021 AAL 2021 DRE 2021 DYV 2021 Gam 2021 MEyD 2021	No	5
Filiberto Eduardo R. Manrique Molina	2021	2024	2024		No	4

Nota: Elaboración propia con Información de la Coordinación del programa MA de la FCIAS, Tecate. El 100% del profesorado cumple con los tres cursos requeridos por el CIAD y ha impartido clases en línea, y el 50% ha ampliado su formación con otros cursos.

BTL: Blackboard para el trabajo en línea.

DICL: Diseño Instruccional para cursos en línea.

CCL: Conducción del Curso en línea.

Otros C: Otros cursos (iniciales y año de cuando fue cursado).

DA: Diplomado acreditado.

AEMNE: Años de Experiencia en Modalidades No Escolarizada.

Tabla 36A.*Profesorado habilitado por el CIAD FCA, Tijuana*

Nombre	BTL	DICL	CCL	Otros C.	DA	AEMNE
Ahumada Tello Eduardo	2017-2	2016-2	2016-2	THEBB-2017-2 ETMA-2017-2 AGID- 2018-2	No	9
Bernal Escoto Blanca E.	2016-2	2016-2	2017-1	THEBB-2016-2	No	7
Berra Barona Claudia	2020	2020	2020	AGID, 2020 THEB, 2022 EMDD, 2023 HPGC, 2024 RYCAVA, 2024	No	5
Feíto Madrigal Duniesky	2015	2017	2019	No cuenta	No	3
Flores Ortiz M. Virginia	2024-1	2016-1	2017-1	ETMA-2013-2 AGID-2024-2 EMDD-2012-2	No	5
Flores Sánchez Carlos	2016-1	2016-1	2016-2	THEB 2023-2 AIAD - 2024-2 AAL-2023-2	No	5
Margarita Ramírez Ramírez	2023-1	2020-1	2023-1	AGID- 2020-1	No	7
Montero Delgado Nancy I.	2020	2020	2020	DRE, 2021 THEB, 2024	No	5
Perusquía Velasco Juan Manuel	2020-2	2020-2	2020-2	THEBB- 2024-2	No	5

Nota: Información de la Coordinación del programa MA de la FCA, Tijuana.

BLT: Blackboard para el trabajo en línea.

DICL: Diseño Instruccional para cursos en línea.

CCL: Conducción del Curso en línea.

Otros C: Otros cursos (iniciales y año de cuando fue cursado).

DA: Diplomado acreditado.

AEMNE: Años de Experiencia en Modalidades No Escolarizada.

Tabla 36B.*Profesorado habilitado por el CIAD FCA, Tijuana*

Nombre	BTL	DICL	CCL	Otros C.	DA	AEMNE
Ramos Higuera Karen G.	2024	2019	2024	No cuenta	No	3
Rodríguez León Yirandy Josué	2021-1	2021-2	2021-1	AGID, 2022-2 EMDD, 2022-1 HPGC, 2021-2	CDED 2022-1	5
Rosales Cisneros Ricardo F.	2016-1	2016-2	2016-2	AGID-2017-2 ETMA-2017-1	No	5
Sevilla Caro Maricela	2020-2	2016-2	2017-1	THEBB 2022-2 SC 2017 SCRUM 2014	CDED 2001	7
Solís Quinteros María Marcela	2016, 2020	2010	2010	F. C. D. I. C.S. 2019 H.E.P.B. 2012 A.B. 2012 G. 2022	CDED 2022	7
Zayas Márquez Carolina	2020	2020	2020	No cuenta	No	4

Nota: Elaboración propia con información de la FCA, Tijuana. Los años promedio dando cursos semipresenciales o en línea es de 5.5 años. El 80% de la planta docente ha realizado más de los tres cursos mínimos requeridos para impartir clases en línea

BLT: Blackboard para el trabajo en línea.

DICL: Diseño Instruccional para cursos en línea.

CCL: Conducción del Curso en línea.

Otros C: Otros cursos (iniciales y año de cuando fue cursado).

DA: Diplomado acreditado.

AEMNE: Años de Experiencia en Modalidades No Escolarizada.

5.4. Participación de la planta académica en actividades académico-administrativas

La participación de la planta docente en la operatividad del programa es activa y equilibrada en cada una de las Unidades Académicas en donde se oferta el programa, dando soporte al desarrollo del mismo, en promedio cada profesora o profesor que forma parte de la planta, participa entre un 75% al 100% de las actividades observadas en este documento. Lo anterior permite inferir que se cuenta con un nivel de participación e involucramiento alto.

Las tablas de la 37 a la 40 muestran las actividades en las que se involucra la planta docente por Unidades Académicas.

Tabla 37.

Participación de la planta académica de la FCAYS, Enseñada en actividades académico-administrativas del programa educativo

Nombre	Docencia	Dirección de tesis o Dirección de trabajo terminal	Exámenes de grado	Tutorías	Conferencias	Participación en eventos especializados	Actividades de gestión	Promoción y difusión
Olivia Denisse Mejía Victoria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Mónica Fernanda Aranibar	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	No
Virginia Guadalupe López Torres	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	No
Virginia Margarita González Rosales	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Melina Ortega Pérez Tejada	Sí	No	No	No	No	No	No	No
Román Lizárraga III	Sí	No	No	No	No	No	No	No

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

Tabla 38.

Participación de la planta académica de la FCA, Mexicali en actividades académico-administrativas del programa educativo

Nombre	Docencia	Dirección de tesis o Dirección de trabajo terminal	Exámenes de grado	Tutorías	Conferencias	Participación en eventos especializados	Actividades de gestión	Promoción y difusión
Ríos Nequis Eric Israel	Sí	Si	Sí	Sí	No	Si	No	No
Moreno Moreno Luis Ramón	No	Si	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
Ibarra Cisneros Manuel Alejandro	No	Si	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
González Espinoza Mayda	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Córdova Ruiz Zulema	Sí	Si	Sí	Sí	No	Sí	No	Si
Bernardino López Sergio	Sí	Si	Sí	Sí	No	Sí	No	No
Cervantes Collado Karla Emilia	No	Si	Sí	Sí	No	Sí	No	Si
Vela Reyna Juan Benito	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
Muñoz del Real Gloria	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
González Núñez Raúl	No	Si	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No
Sánchez López Eduardo	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	No
Figueroa Villanueva Adelaida	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Hernández Bejarano Jackeline	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Casas Páez Mónica Claudia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota: Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

Tabla 39.

Participación de la planta académica de la FCIAS, Tecate en actividades académico-administrativas del programa educativo

Nombre	Docencia	Dirección de tesis o Dirección de trabajo terminal	Exámenes de grado	Tutorías	Conferencias	Participación en eventos especializados	Actividades de gestión	Promoción y difusión
Janette Brito Laredo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Reyna Virginia Barragán Quintero	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Oscar Omar Ovalle Osuna	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Angélica Reyes Mendoza	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Lourdes Evelyn Apodaca del Ángel	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

Tabla 40.

Participación de la planta académica de la FCA, Tijuana en actividades académico-administrativas del programa educativo

Nombre	Docencia	Dirección de tesis o Dirección de trabajo terminal	Exámenes de grado	Tutorías	Conferencias	Participación en eventos especializados	Actividades de gestión	Promoción y difusión
Eduardo Ahumada Tello	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Blanca Bernal Escoto	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Claudia Berra Barona	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Duniesky Feíto Madrigal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Jorge A. Galván León	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Nancy I. Montero Delgado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Sergio O. Vázquez Núñez	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Carolina Zayas Márquez	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa en la FCA, Tijuana

A partir de la información anterior, se reconoce la importancia del involucramiento a nivel estatal. Sin embargo, se han identificado diferencias en el grado de participación

de la planta docente entre las distintas sedes, lo que responde a las condiciones particulares de cada una.

Para fortalecer la cohesión y mejorar la calidad del programa, sería valioso identificar y compartir las mejores prácticas implementadas en cada sede. Esto permitiría reducir las brechas existentes y promover un mayor nivel de involucramiento del cuerpo docente en las diversas actividades académicas y de gestión del programa. La estandarización de estrategias exitosas contribuiría a optimizar la experiencia educativa y a garantizar un desarrollo más equitativo del programa en todas sus sedes.

5.5. Cuerpos Académicos

En este apartado se presentan los Cuerpos Académicos (CA) que respaldan las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) del programa de MA a nivel estatal. Estos cuerpos académicos, conformados por profesores-investigadores, desempeñan un papel clave en la producción y aplicación del conocimiento, ya que su trabajo colaborativo dentro de áreas de especialización definidas permite fortalecer la investigación, la innovación y la vinculación con el entorno.

A través de estas estructuras organizadas, se fomenta el desarrollo de proyectos que impactan tanto en el ámbito académico como en los sectores productivo, social y gubernamental. De esta manera, se asegura que las LGAC del programa se mantengan actualizadas, pertinentes y alineadas con las necesidades del contexto local, nacional e internacional.

La tabla 41 muestra los CA de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales sede Ensenada, la tabla 42 el CA de la Facultad de Ciencias Administrativas sede Mexicali, tabla 43 Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, sede Tecate y para finalizar se muestra la tabla 44 con los CA que dan soporte a la Facultad de Contaduría y Administración en Tijuana.

Tabla 41.*Características de los cuerpos académicos de la FCAyS, Ensenada.*

Cuerpo Académico	Integrantes	LGAC del programa educativo
Planeación y Desarrollo	Virginia Guadalupe López Torres Virginia Margarita González Rosales Diego Pérez Rivas Luis Ramón Moreno Moreno	Estudios sobre competitividad
Desarrollo Organizacional y Capital Humano	Blanca Rosa García María Concepción Ramírez Barón Mónica Fernanda Aranibar Melina Ortega Pérez Tejada	Administración en desarrollo
Innovación, Gestión y Desarrollo Sostenible	Olivia Denisse Mejía Victoria Alma Soberano Serrano Alan R. Martínez Rodríguez José Manuel Valencia Moreno	Estudios sobre competitividad

Nota: Elaboración propia con la información de la Coord. Investigación y posgrado de la FCAyS, Ensenada.

La Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, como se muestra en la tabla 41, cuenta con el respaldo de tres Cuerpos Académicos que apoyan activamente el desarrollo del programa en el municipio de Ensenada. Estos cuerpos académicos están integrados por un total de 12 miembros, quienes no solo contribuyen en funciones de docencia, sino que también fortalecen la investigación y la vinculación académica. Su trabajo está alineado con las dos Líneas Generales de Aplicación del Conocimiento definidas para la Maestría en Administración, aportando una base sólida

para la consolidación del programa en términos de generación y aplicación de conocimiento pertinente.

Tabla 42.

Características de los cuerpos académicos de la FCA, Mexicali.

Cuerpo Académico	Integrantes	LGAC del programa educativo
Gestión financiera y administrativa de las Organizaciones	Sósima Carrillo Zulema Córdova Ruiz	Administración en desarrollo
Administración e innovación estratégica	Adelaida Figueroa Villanueva Roberto Carlos Valdés Hernández	Administración en desarrollo
Sociedad y Territorio	Ley García Judith	Estudios sobre competitividad
Economía, Gobierno y Desarrollo	Erika García Meneses	Estudios sobre competitividad
Ciencias Económico Administrativas	Manuel Alejandro Ibarra Cisneros Mayra Yesenia Nava Rubio Juan Benito Vela Reyna	Administración en desarrollo
Planeación y Desarrollo	Luis Ramón Moreno Moreno	Estudios sobre competitividad
Sistemas de producción animal	Eduardo Sánchez López	Estudios sobre competitividad

Nota: Elaboración propia con la información de la Coord. Investigación y posgrado de la FCA, Mexicali.

En el caso de la Facultad de Ciencias Administrativas, campus Mexicali, participan cinco Cuerpos Académicos integrados por un total de 11 miembros. Estos cuerpos

académicos brindan respaldo a las dos Líneas Generales de Aplicación del Conocimiento del programa de Maestría en Administración, contribuyendo significativamente a su desarrollo académico y asegurando la solidez, pertinencia y calidad del programa.

Tabla 43.

Características de los cuerpos académicos de la FCIAS, Tecate.

Cuerpo Académico	Integrantes	LGAC del programa educativo
Sistemas de gestión organizacional	Janette Brito Laredo Jesus Manuel Lucero Acosta Velia Verónica Ferreiro Martínez	Estudios sobre competitividad
Administración y gestión de proyectos.	Angelica Reyes Mendoza Reyna Virginia Barragán Quintero Oscar Omar Ovalle Osuna	Administración en desarrollo

Nota: Elaboración propia con la información de la Coord. Investigación y posgrado de la FCIAS, Tecate.

En la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, con sede en Tecate, el programa de Maestría en Administración se fortalece con la participación de dos Cuerpos Académicos, integrados por un total de seis profesores de tiempo completo. De estos, tres están enfocados en la Línea General de Aplicación del Conocimiento relacionada con Administración y Desarrollo, mientras que los tres restantes contribuyen al desarrollo de la LGAC de Estudios sobre Competitividad. Esta distribución del capital académico permite consolidar una base sólida para el crecimiento, pertinencia y calidad del programa.

Tabla 44.*Características de los Cuerpos Académicos de la FCA, Tijuana*

Cuerpo Académico	Integrantes	LGAC del programa educativo
Micro Pequeña y Mediana Empresa	Blanca E. Bernal Escoto Sergio Oc. Vázquez Núñez Flavio A. Rivera Aguirre.	Administración en desarrollo
Sistemas de información y Gestión Empresarial	Margarita Ramírez Ramírez Esperanza Manrique Rojas Hilda Beatriz Ramírez Moreno Consuelo Salgado Soto Maricela Sevilla Caro	Estudios sobre competitividad
Empresarialidad social y microfinanzas	Duniesky Feito Madrigal Malena Portal Boza	Administración en desarrollo
Tecnología, Complejidad, y gestión de las organizaciones	Ricardo F. Rosales Cisneros Nora del Carmen Osuna Millán Juan Antonio Meza Fregoso	Estudios sobre competitividad
Inteligencia organizacional y transformación digital	Eduardo Ahumada Tello Karen Gardenia Ramos Higuera	Administración en desarrollo

Nota: Elaboración propia con la información de la Coord. Investigación y posgrado de la FCA, Tijuana

En la Facultad de Contaduría y Administración con sede en Tijuana, el programa de Maestría en Administración cuenta con el respaldo de cinco Cuerpos Académicos que fortalecen de manera significativa su desarrollo y consolidación. De estos cuerpos académicos, tres se encuentran alineados con la LGAC en Administración en Desarrollo, mientras que los dos restantes se enfocan en línea de Estudios sobre Competitividad. En total, 15 profesores de tiempo completo participan activamente en actividades de docencia, investigación, dirección de trabajos terminales y vinculación, brindando soporte académico al programa. Esta participación amplia y estructurada garantiza una base sólida que contribuye al cumplimiento de los objetivos del

posgrado, así como a la generación de conocimiento pertinente y de impacto en el ámbito de la gestión empresarial.

5.6. Evaluación de la planta académica

Los procesos de actualización y evaluación de la planta académica dentro del programa de Maestría en Administración se llevarán a cabo con base en cuatro elementos fundamentales. Estos mecanismos permitirán garantizar la calidad educativa, fortalecer las competencias docentes y asegurar la alineación con los estándares institucionales y de acreditación.

Cada uno de estos elementos será diseñado para promover la mejora continua del profesorado, brindando oportunidades de capacitación, seguimiento y evaluación que favorezcan el desarrollo de estrategias pedagógicas innovadoras y el uso efectivo de herramientas tecnológicas en la enseñanza.

1) Actualización profesional

Las Unidades Académicas como parte de su proceso de mejora continua de sus programas educativos, han implementado un conjunto de acciones que permite mantener actualizados los expedientes del claustro de maestros y de esta forma asegurar la eficacia de la planta académica. En términos generales se observa:

- a) Perfil de la planta académica: Se busca tener las constancias del cumplimiento de los indicadores de calidad, como: Contar con el perfil deseable (PRODEP), Certificaciones y pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores.
- b) Cursos de superación profesional: En este sentido la UABC en forma conjunta con las Unidades Académicas trabajan en identificar las necesidades de actualización profesional y docente, de tal forma que de forma anual se ofertan cursos de actualización tanto por parte de la institución como de las unidades académicas, a través de la coordinación de evaluación y actualización docente en forma conjunta con la coordinación de Investigación y posgrado.

2) Desempeño docente y habilitación académica

Los mecanismos empleados para medir el desempeño del personal docente, se trabaja con un sistema compuesto también conocido como 360. Este se divide en dos partes:

- a) La primera, es ejecutada por la institución a través del sistema de evaluación docente. Este tiene como objetivo que los alumnos emitan una evaluación del desempeño del maestro, así como una auto- evaluación como estudiantes.
- b) La segunda, parte se compone por una evaluación por parte de la Unidad Académica que observa:
 - Nivel de actualización profesional y docente en el período evaluado.
 - Nivel de participación en la operatividad del programa en el período evaluado.
 - Nivel de productividad de la planta académica.

3) Desempeño y productividad de la planta académica

Las unidades académicas por medio de la Coordinación de Aseguramiento a la Calidad y la Coordinación de investigación y posgrado llevan un seguimiento de la productividad de la planta docente, así como su actividad con los diferentes Cuerpos Académicos que dan soporte a los programas de posgrado. Los elementos observados son:

- a) Productividad del maestro y colaboración con otros Cuerpos Académicos, Organismos o Redes de Investigación y de colaboración.
- b) Determinar la participación conjunta de maestro-alumno del programa de posgrado.

En este apartado se identifica el profesorado que tiene el Perfil deseable PRODEP, así como aquellas acreditaciones profesionales y a las y los docentes que se encuentran dentro del Sistema Nacional de Investigadores, está evaluaciones externas, miden entre otros elementos el desempeño y productividad de la planta docente.

4) Participación en los procesos operativos del programa

La coordinación del programa de MA, lleva un control de la participación de la planta académica en la organización de eventos, conferencias, docencia, tutorías académicas y de trabajo terminal, actividades de gestión, promoción y difusión del programa, de tal forma que se cuenta con información del nivel de colaboración se tiene con el programa.

Con el objetivo de identificar las áreas de mejora el programa implementa los siguientes instrumentos de escucha:

- a) Evaluación docente al finalizar cada período a cargo del Departamento de Investigación y Posgrado que realiza la institución. (cada periodo)
- b) Encuesta de nivel de satisfacción de los egresados (una vez al año)
- c) Encuesta del nivel de satisfacción de los estudiantes activos (una vez al año)
- d) Evaluación de Tutores, directores de trabajo terminal y Coordinación del programa (cada periodo)

El programa de Maestría en Administración cuenta con un sistema integral de evaluación de la planta docente, diseñado para proporcionar información precisa y detallada. Este mecanismo permite identificar áreas de mejora, implementar los ajustes necesarios y fortalecer continuamente las competencias del profesorado, garantizando así una educación y servicio de calidad.

5.7. Producción del núcleo académico

Las Unidades Académicas, a través de las Coordinaciones del programa de la MA, así como la Coordinación de Investigación y Posgrado, han implementado acciones para contar con bases de datos actualizadas en relación a los productos académicos derivados del programa de MA.

Se cuenta con las siguientes bases de datos:

- a) Base de datos del registro de los trabajos terminales por generación.

- b) Expediente de las y los estudiantes en cuanto a su productividad en forma conjunta con su directora o director de trabajo terminal, derivados de su participación en congresos nacionales e internacionales, así como distinciones obtenidas.

Además, se cuenta con los expedientes actualizados de la planta académica, en donde se observan los productos individuales. A continuación, se describe la producción del Núcleo Académico del programa educativo en las sedes correspondientes en los últimos años. Tabla 45 muestra la producción de la FCAYS en Ensenada, tabla 46 FCA, Mexicali, tabla 47 FCIAS, Tecate y tabla 48 FCA, Tijuana.

A partir del análisis de las tablas, se observa que la productividad de los Núcleos Académicos en cada una de las sedes se distingue por su dinamismo y la diversidad de los medios empleados para difundir los resultados de sus actividades educativas, investigativas y profesionales. Esta capacidad de comunicar eficazmente sus logros no solo refleja la solidez académica de cada sede, sino que también impulsa directamente el crecimiento y fortalecimiento del programa de Maestría en Administración.

El uso estratégico de distintos canales, como publicaciones científicas, de divulgación, participación en congresos, capítulos de libro y libros permite comunicar el quehacer diario del profesorado que soporta el programa de MA.

Además, esta variedad de medios de comunicación académica fomenta la vinculación entre los docentes, los estudiantes y los actores clave del sector productivo, promoviendo una retroalimentación continua que contribuye a la mejora constante del programa. De esta manera, la productividad de los Núcleos Académicos no solo enriquece la formación de las y los maestrantes, sino que también refuerza la reputación de la UABC como una institución comprometida con la excelencia y la pertinencia social.

Con el objetivo de visualizar la productividad del núcleo académico en cada una de las sedes, se toma la decisión de presentar en el documento las tablas generales

como se expresó en párrafos anterior y en anexos se colocan las tablas específicas en donde se observan la descripción de cada uno de los productos.

Tabla 45.

Producción académica del Núcleo Académico de la FCAyS, Ensenada.

LGAC	No. Académicos	Art.	Cap.	Libro
Estudios sobre competitividad	Olivia Denisse Mejía Victoria	2	5	
	Virginia Guadalupe López Torres	11	12	5
	María Margarita González Resales	9	5	
Administración y desarrollo organizacional	Román III Lizárraga Benítez	2	1	
	Mónica Fernanda Anaribar	6	4	
	Melina Ortega Pérez Tejada	4	2	1

Nota: Elaboración propia con información de la Coordinación de la MA, Ensenada

Tabla 46.

Producción académica del Núcleo Académico de la FCA, Mexicali.

LGAC	No. Académicos	Art.	Cap.	Libro
Estudios sobre competitividad	Eric Israel Ríos Nequis	3	1	1
	Luis Ramon Moreno Moreno	4	1	1
	Manuel Alejandro Ibarra Cisneros	3		
	Mayda González Espinoza	2	1	1
	Zulema Córdova Ruíz	2	1	1
Administración y desarrollo organizacional	Sergio López Bernardino	3	1	
	Karla Emilia Cervantes Collado	1	1	
	Juan Benito Vela Reyna	3	2	
	Gloria Muñoz Del Real	3	1	1
	Raúl González Núñez	2	1	1
	Eduardo Sánchez López	3	1	
	Adelaida Figueroa Villanueva	2	1	1
	Jackeline Hernández Bejarano	2	1	
Mónica Claudia Casas Páez	2	1		

Nota: Elaboración propia con información de la Coordinación de la MA, Mexicali.

Tabla 47.*Producción académica del Núcleo Académico de la FCIAS, Tecate.*

LGAC	No. Académicos	Art.	Cap.	Libro
Estudios sobre competitividad	Janette Brito Laredo	4	4	1
	Teresa De Jesús Plazola Rivera	1	2	2
	Oscar Omar Ovalle Osuna	4	5	1
Administración y desarrollo organizacional	Angélica Reyes Mendoza	7	7	
	Reyna Virginia Barragán Quintero	10	6	1
	Valia Verónica Ferrero Martínez	3	3	

Nota: Elaboración propia con información de la Coordinación de la MA, Tecate.

Tabla 48.*Producción académica del Núcleo Académico de la FCA, Tijuana.*

LGAC	No. Académicos	Art.	Cap.	Libro
Estudios sobre competitividad	Eduardo Ahumada Tello	2	2	2
	Duniesky Feíto Madrigal	3	1	1
	Carolina Zayas Márquez	3	1	1
	Jorge Alfonso Galván León	3	2	1
Administración y desarrollo organizacional	Nancy I. Montero Delgado	3	1	3
	Sergio Octavio Vázquez Núñez	3	1	1
	Blanca E. Bernal Escoto	3	1	1
	Claudia Berra Barona	3	1	

Nota: Elaboración propia con información de la Coordinación de la MA, Tijuana.

A manera de conclusión, se observa una participación activa y comprometida de los miembros del Núcleo Académico en cada una de las sedes, lo que refleja su involucramiento en el desarrollo del programa. Además, su productividad está alineada con la Línea General de Aplicación del Conocimiento, lo que contribuye significativamente al fortalecimiento del programa.

Esta congruencia entre la producción académica y los ejes temáticos del programa no solo garantiza la pertinencia y calidad de la formación impartida, sino que también fomenta la generación de conocimiento aplicado y relevante para los distintos sectores. En consecuencia, el programa se consolida como un espacio de excelencia académica, capaz de responder a los desafíos actuales y futuros en el ámbito de la administración.

6. Vinculación

6.1. Convenios con organizaciones

El programa de Maestría en Administración se fortalece a través de una red de convenios generales y específicos que la Universidad mantiene por medio del Departamento de Vinculación y Cooperación Internacional. A ello se suman acuerdos y cartas de colaboración firmadas específicamente para los programas del área de negocios en las distintas unidades académicas participantes. Estos instrumentos tienen como propósito establecer y consolidar vínculos con los sectores productivo, público, social y privado, facilitando así la participación del estudiantado de posgrado en la atención y solución de problemáticas reales del entorno. Esta colaboración no solo promueve la aplicación práctica del conocimiento adquirido, sino que también enriquece la formación profesional en áreas estratégicas afines al programa.

Actualmente, las unidades académicas involucradas en el programa cuentan con convenios activos con diversas empresas e instituciones de educación superior, nacionales e internacionales. Estos convenios funcionan como canales consolidados de colaboración que permiten la incorporación del estudiantado en proyectos, prácticas de campo, estancias de investigación y actividades de desarrollo institucional. La infraestructura de vinculación existente representa una plataforma robusta que puede aprovecharse para fortalecer aún más el perfil profesional y de investigación del estudiantado de la Maestría en Administración.

A continuación, se presenta la relación de convenios por unidad académica:

- Tabla 49 – Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
- Tabla 50 – Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
- Tabla 51 – Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
- Tabla 52 – Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Tabla 49.

Convenios de Colaboración de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.

Año	Convenio	Organizaciones/Institución
2019	Vinculación con el sector productivo	Factory I, S.A. de C.V.
2021	Estancias de investigación	Universidad de Guadalajara

Nota. Elaboración propia con información de la coordinación de extensión y vinculación de la FCAyS.

Tabla 50.

Convenios de Colaboración de la Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali.

Año	Convenio	Organizaciones/Institución
2023	Estancias de Investigación	Universidad de Antioquia Colombia
2019	Vinculación con el sector productivo	Caja de Ahorro Sindical Grupo Magisterio A.C
2020	Vinculación con el sector productivo	Coppel S.A. de C.V.
2019	Vinculación con el sector productivo	Despacho Contable Mendoza y Asociados
2019	Vinculación con el sector productivo	Fábrica de Papel San Francisco
2019	Vinculación con el sector productivo	PACCAR Financial. México, S.A de C.V.
2019	Vinculación con el sector productivo	Sistema de Justicia Penal Oral del Poder Judicial de Baja California
2019	Vinculación con el sector productivo	Terminox Acero Inoxidable S. de R.L. de C.V.

Nota. Elaboración propia con información de la coordinación de extensión y vinculación de la FCA.

Tabla 51.

Convenios de colaboración de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate.

Año	Convenio	Organizaciones/Institución
2023 y 2024	Vinculación con el sector productivo	Cespte Comisión Estatal de Servicios Públicos de Tecate.
2024	Vinculación con el sector productivo	Scantibodies
2025	Vinculación con el sector productivo	Ayuntamiento de Tecate

Nota. Elaboración propia con información de la coordinación de extensión y vinculación de la FCIAS.

De igual manera, se tiene contemplado como parte de los objetivos del programa fortalecer la internacionalización mediante una mayor vinculación y cooperación académica con instituciones de educación superior. Para ello, existen redes de colaboración que ya están establecidas con los miembros del núcleo académico, docentes e investigadores que participan en la MA, lo que permite dar dinamismos al programa.

Las actividades que se consideran parte de estos convenios incluyen estancias, cursos, desarrollo de proyectos terminales, entre otras. Asimismo, se contempla la obtención de indicadores de productividad resultado de la vinculación traducidos en publicaciones conjuntas, libros, capítulos de libros, asesorías, co-tutorías de trabajos terminales u otros productos de carácter profesional relevantes.

Tabla 52.*Convenios de colaboración Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.*

Año	Convenio	Organizaciones/Institución
Indefinido	Intercambio Estudiantil	San Diego State University
Indefinido	Vinculación Sector productivo	CONPAC
Indefinido	Intercambio Estudiantil	San Diego Global Knowledge University
Indefinido	Intercambio Estudiantil	Universidad Valparaíso (Chile)
Indefinido	Estancias de Investigación	Universidad de Santo Tomás (Colombia)
Indefinido	Estancias de Investigación	Universidad Nacional de la Rioja (España)
Indefinido	Vinculación con el sector productivo	Asociación de la Industria Maquiladora y de Exportación de Tijuana A.C.
Indefinido	Vinculación con el sector productivo	Consejo de Desarrollo Económico de Tijuana A.C.
Indefinido	Vinculación con el sector productivo	SAT

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación de Extensión y Vinculación de la FCA

Es importante destacar que estas redes y convenios requieren ser amplificados para estrategias de promoción y difusión del programa entre instituciones y organizaciones diversas tanto a nivel regional, nacional como internacional. La tabla 57 muestra los productos y actividades vinculadas a los integrantes del NA del programa de MA.

Tabla 53.

Productos y actividades vinculadas a los integrantes del Núcleo Académico

Organización/Institución	Productos y/o actividades
Universidad de Santo Tomás (Colombia)	Estancias de Trabajo terminal
Universidad Nacional de la Rioja (España)	Estancia de Trabajo terminal
San Diego State University (EE. UU)	Curso - Taller de Inglés
iae Lyon School of Management (Francia)	Curso - ponencia
Universidad Autónoma de Aguascalientes	Estancia Trabajo Terminal
Politécnico Nacional	Estancia de Trabajo Terminal
Universidades Tecnológicas de Santander	Ponencia
Universidad de Chiapas	Transferencia tecnológica
Laboratorio de Informática Avanzada	Videojuego

Nota: Elaboración propia con información de las sedes.

6.2. Actividades de retribución social

Las actividades de retribución social que involucran al estudiantado de la Maestría en Administración, incluyen proyectos que tienen como propósito principal fomentar la reflexión y conciencia de las necesidades de la sociedad mexicana. Estas acciones buscan destacar la importancia del apoyo que reciben gracias a las contribuciones de la sociedad para su formación, por el hecho de estar inscritos en una Universidad pública.

Las siguientes actividades se presentan de manera enunciativa más no limitativa, ya que se podrán considerar actividades diferentes, siempre y cuando demuestren un

compromiso de comunicación, colaboración y tengan un impacto significativo en la sociedad mexicana:

- Colaborar como adjuntos de los docentes en los programas de posgrado.
- Presentar resultados de sus trabajos terminales ante grupos sociales, productivos e instituciones.
- Capacitar al personal de instituciones y/o empresas del sector público y/o privado nacional, sobre habilidades y manejo de modelos y herramientas administrativas, para eficientar la operatividad.
- Asesorar a jóvenes de licenciatura en su formación en el área de negocios.
- Brindar asesoría gratuita a jóvenes emprendedores, con ideas que atiendan problemáticas actuales del país.
- Brindar asesoría gratuita al sector empresarial en áreas administrativas, costos, finanzas y mercadotecnia.
- Asesorar a comunidades de escasos recursos, para la creación de cooperativas que permitan un mejor desarrollo socioeconómico.
- Impartir cursos o talleres de formación e innovación social.
- Ayudar en el desarrollo de un sistema administrativo y de gestión a las asociaciones civiles.
- Elaboración de notas y artículos de divulgación, que aporten elementos para mejorar el desarrollo de los microempresarios en el país.
- Participar en procesos de educación y comunicación para la sustentabilidad.
- Participar en foros de intercambio de experiencias sociales/institucionales.
- Creación de redes sociales de colaboración.
- Divulgar la ciencia y tecnología a niños y jóvenes, mediante cursos y pláticas.
- Participar con asesorías y consultorías en el área administrativa orientada a las MIPYMES de la región.

La mayor aportación de un programa de Maestría en Administración a la sociedad y al sector empresarial vulnerable radica en la generación y aplicación de conocimientos de gestión estratégica, fundamentales para fortalecer la competitividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación de las organizaciones en entornos desafiantes.

La formación de líderes con visión estratégica, capaces de fortalecer a las MiPyMEs a través de consultoría, mentoría y estrategias personalizadas, contribuye significativamente a mejorar la administración financiera, operativa y comercial de estas empresas, reduciendo su vulnerabilidad. Además, el enfoque en la eficiencia y productividad, junto con el impulso a la responsabilidad social y la sostenibilidad, permite avanzar en la reducción de la desigualdad económica.

En conjunto, un programa de Maestría en Administración no solo beneficia a sus estudiantes, sino que también se convierte en un motor de cambio para la sociedad, promoviendo el desarrollo económico y social de manera equitativa y sostenible.

7. Servicios de apoyo e Infraestructura física

7.1. Servicios de apoyo

La institución cuenta con una estructura administrativa lo suficientemente fuerte para soportar una matrícula de más de 70,000 estudiantes a nivel estatal. En el caso de posgrado, los procesos se encuentran claramente definidos por el Departamento de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar, así como el Departamento de Apoyo a la investigación y docencia. La UABC cuenta con sus procesos estratégicos certificados en la norma ISO 9001:2015, con la finalidad de ofrecer servicios de calidad a la comunidad universitaria. Los procesos certificados son: Administración de los recursos financieros, Becas a estudiantes, Trámite y entrega de títulos y grados, Registro y aplicación del EGEL, Administración de R.H., así como el proceso de compra, mantenimiento e infraestructura.

Por su parte, las Unidades Académicas han designado a un coordinador del programa de tal forma que se garantice la operatividad del programa y la comunicación con las diferentes áreas.

Partiendo de lo anterior se desprende que los servicios de apoyo en el área de administración escolar son suficientes y adecuados para que el programa opere sin inconvenientes.

7.1.1. Descripción de la estructura organizacional

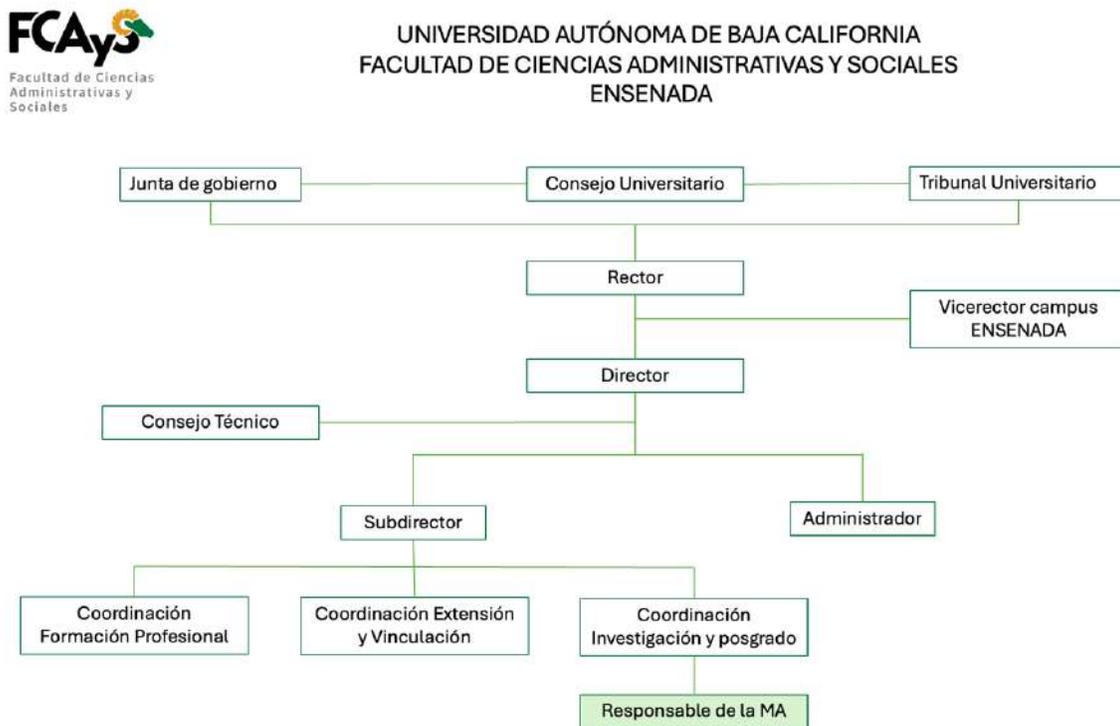
La estructura organizacional de la UABC está definida por departamentos con actividades claramente definidas y respaldadas con la normatividad vigente de la UABC, de tal forma que las funciones y responsabilidades son claras entre las unidades académicas y los diferentes departamentos administrativos, formando una sinergia que favorece la operatividad, en este caso del programa de MA.

La figura 7 muestra el organigrama de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de Ensenada. Figura 8 observa la estructura de la Facultad de Ciencias Administrativas en Mexicali. La figura 9 observa el organigrama de la Facultad de

Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales de Tecate y la figura 10, muestra el organigrama de la Facultad de Contaduría y Administración en Tijuana. En todos los casos, se puede observar una clara distribución de las tareas, así como sus líneas de comunicación, autoridad y nivel de responsabilidad, muestran claridad en la operatividad del programa.

Figura 7.

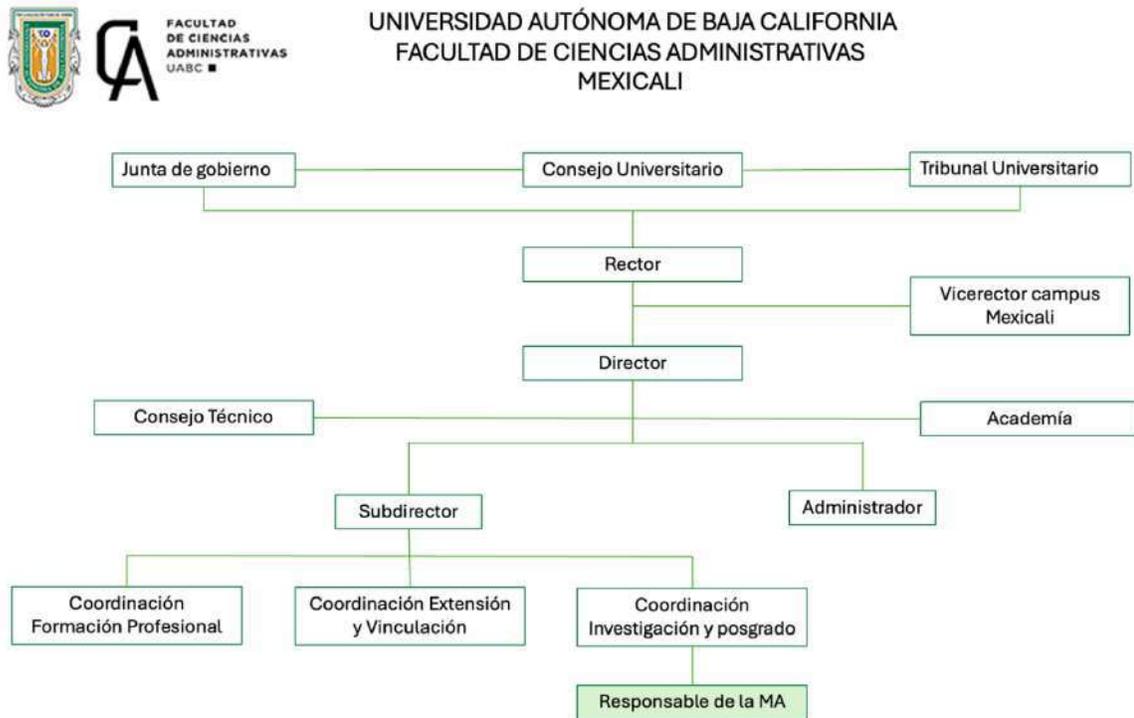
Organigrama Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada



Nota. Elaboración propia con información del organigrama de FCAyS (extracto) publicado en su página web <https://fcays.ens.uabc.mx>.

Figura 8.

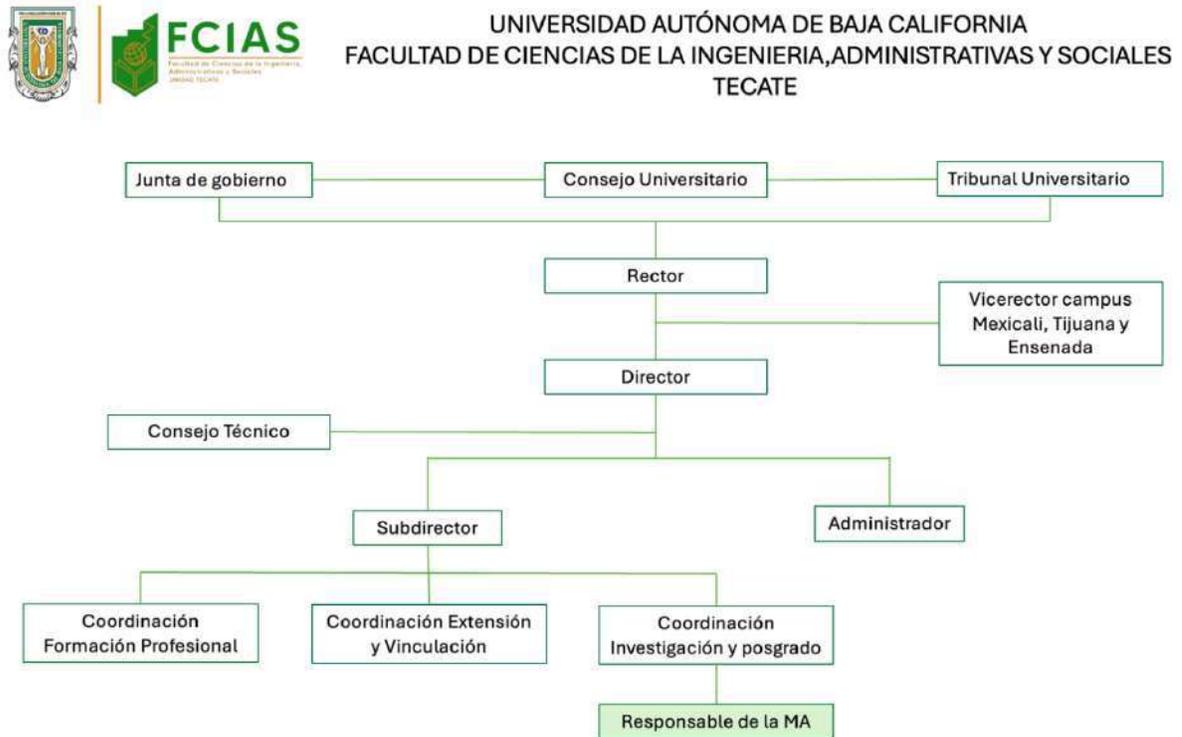
Organigrama de la Facultad de Ciencias Administrativas en Mexicali



Nota. Elaboración propia con información del organigrama de FCA (extracto) publicado en su página web <http://fca.mxl.uabc.mx>.

Figura 9.

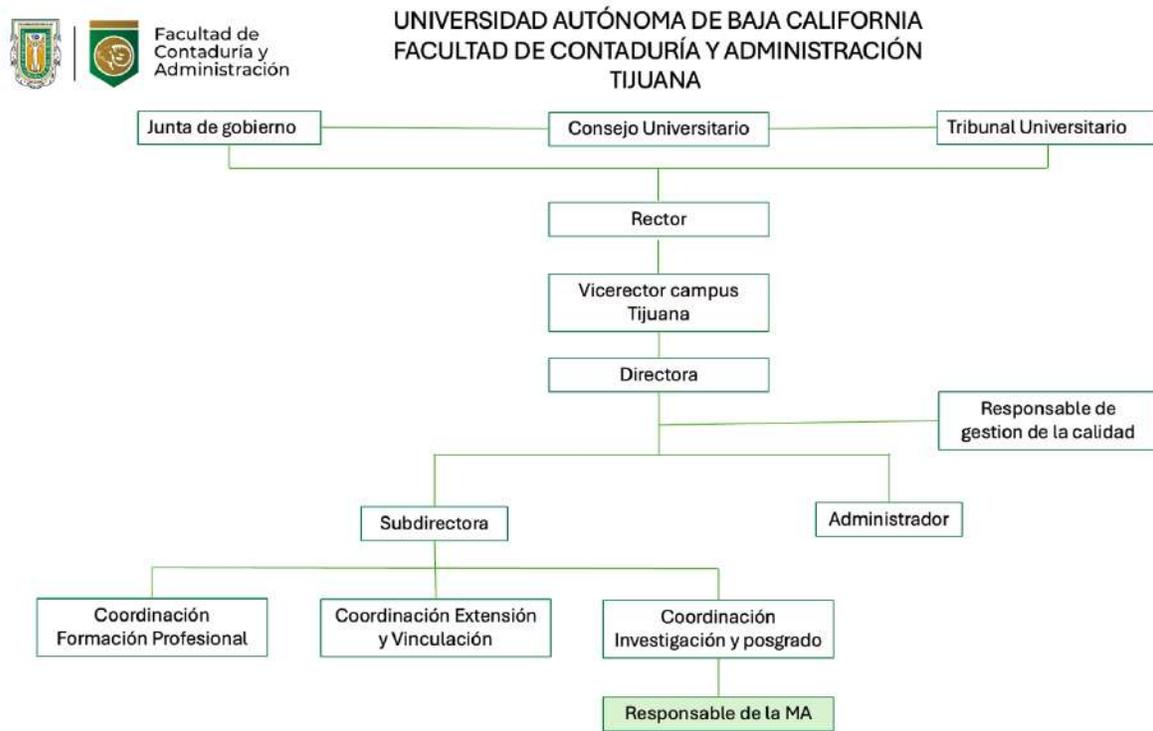
Organigrama Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales de Tecate



Nota. Elaboración propia con información del organigrama de FCIAS (extracto) publicado en la página Web <https://fcias.uabc.edu.mx/organigrama/>.

Figura 10.

Organigrama de la Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana



Nota. Elaboración propia con información del organigrama de FCA (extracto) publicado en la página Web <https://fca.tij.uabc.mx>.

Las unidades académicas en forma conjunta con los departamentos de la UABC cuentan con la estructura necesaria para operar eficientemente el programa de MA.

Sin embargo, se recomienda fortalecer el programa, así como toda el área de posgrado a través de creación de una coordinación orientada al sostenimiento de la acreditación en esta área, así como el formar un equipo de trabajo para el desarrollo e implementación de estrategias de comunicación y vinculación del área de posgrado en todos los campus. Estas acciones de comunicación deben ser focalizadas en redes sociales y priorizadas por todas las sedes, los esfuerzos aislados no rinden los resultados deseados y merma la capacidad de competir a nivel estatal.

7.1.2. Funciones de la coordinación del programa educativo

La o el responsable del programa de Maestría en Administración tendrá como funciones principales las de:

- Vigilar el cumplimiento del objeto del programa y de las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes.
- Apoyar a la Coordinación de Investigación y Posgrado de la unidad académica en la coordinación y desarrollo del programa en cuestión.
- Coadyuvar con la Coordinación de Investigación y Posgrado de la unidad académica en la propuesta de la planta docente y mantenimiento del expediente integral del programa.
- Las demás que le confieren este reglamento, el Reglamento Interno y Manual de Organización y Procedimientos de la unidad académica, y demás normas universitarias aplicables vigentes.

7.1.3. Servicios de apoyo para alumnos

Se cuenta con los apoyos suficientes para la operatividad del programa, tanto internos como externos. Se consideran internos, el grupo de tutores académicos y de trabajo terminal. En cuanto a los externos se cuenta con un sistema de becas por parte de la UABC, servicio de biblioteca, tanto en físico como digital, así como bases de datos que pone al alcance la información más reciente, así como laboratorios y conectividad adecuada.

Becas estudiantiles

La UABC contempla un conjunto de becas a las cuales los estudiantes pueden aplicar. En el caso específico de la MA se trabaja con becas internas y externas.

Becas Internas:

- a) Beca Prórroga: Consiste en la autorización para diferir el pago de cuotas de inscripción, reinscripción, colegiatura y cuotas específicas a cargo del alumnado, para que estos pagos se efectúen dentro del mismo periodo escolar

semestral, en los plazos y condiciones establecidos con la Tesorería y el Departamento de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar, en el convenio respectivo.

Requisitos específicos:

- Llenar solicitud en página Web: <http://sibecas.uabc.mx>
 - Una vez realizado el llenado electrónico de la solicitud, se podrá imprimir el recibo para efectuar el pago inicial en el banco.
- b) Beca Mérito Escolar: Beca otorgada al promedio más alto de la generación en que egresó el aspirante a la Maestría de Administración, la beca es absorbida por la UABC, de acuerdo con el reglamento Universitario y al Reglamento de Becas, así como los criterios establecidos por el Comité de Becas. La beca comprende aportaciones económicas para el pago total de cuotas de inscripción o reinscripción, colegiaturas y cuotas específicas, para la realización de estudios de posgrado y/o acreditación de idioma extranjero, que ofrece la Universidad.

Cuando el origen de la beca sea un programa de licenciatura, la beca deberá ejercer un plazo no mayor a cuatro años, contando a partir de haber cubierto los créditos obligatorios y optativos del plan de estudios respectivo, cuando su origen sea un programa de maestría, se deberá ejercer en un plazo no mayor a dos años, contando a partir de la obtención del grado de maestro o maestra. (Art. 30 del Reglamento de Becas de la UABC).

- c) Beca Sindicato: Esta es otorgada a todo el personal docente que busca estudiar un posgrado y se encuentra sindicalizado. El trámite se realiza directamente en las oficinas del Sindicato de Profesores Superación Universitaria de la UABC, y los lineamientos para su otorgamiento se encuentran en el contrato colectivo de trabajo vigente.
- d) Beca Recursos Humanos: Esta se otorga a todas las y los empleados y profesorado de la UABC que estén buscando hacer un posgrado. El apoyo está

relacionado con el número de horas clase que se tiene. Los trámites y lineamientos se encuentran disponibles en el Departamento de Recursos Humanos de los campus con vicerrectorías.

- e) Beca directora: Beca otorgada por el director de la Facultad, donde las Unidades Académicas absorben el costo de la misma. Los lineamientos y requisitos son establecidos por cada administración.

Becas externas:

En relación a las becas externas el programa se encuentra abierto a participar en forma conjunta con el maestrante, en las diferentes convocatorias emitidas a nivel de posgrado por parte de la Secretaría de Educación Pública y otros organismos, dentro de las cuales destaca la Beca Fulbright, Becas Bancomer, Becas Banamex.

En relación a las Becas de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI), el programa se encuentra acreditado, pero no está otorgando becas en este momento, el programa antepuso un recurso exponiendo el impacto social del mismo y se encuentra en proceso de respuesta, el periodo de espera ya sumó más de 18 meses.

Servicio médico

La institución se ha dado a la tarea de establecer servicios médicos a la orden de la comunidad universitaria y sociedad en general a bajo costo y en algunos casos gratuito en sus campus. También, las Facultades se encuentran equipadas y capacitadas para dar los primeros auxilios, así como una cantidad de desfibriladores ubicados en lugares estratégicos. Cada semestre se invita al profesorado a capacitarse en primeros auxilios y en aquellas Unidades académicas que se distinguen por una matrícula alta se cuenta con servicio de atención médica básica, en el inter que llega los especialistas, como es el caso de la Facultad de Contaduría y Administración en Tijuana que cuenta con una matrícula de más de 4300 estudiantes.

En este mismo sentido, las sedes cuentan con personal capacitado para dar asesoría psicológica, partiendo del hecho que las enfermedades mentales, como la ansiedad y depresión, pueden afectar y mermar la vida de las personas que lo padecen, afectando su vida social, académica y familiar.

Tutorías académicas.

Las Unidades Académicas, en cumplimiento con la política institucional, cuentan con personal capacitado para brindar orientación académica al estudiantado. En el caso del posgrado, esta responsabilidad recae en el coordinador del programa y en el tutor académico asignado a cada maestrante. De acuerdo con la normativa interna, cada estudiante de maestría debe contar con un tutor académico, quien es designado una vez formalizado su ingreso al programa.

El rol del tutor académico es fundamental para garantizar un trayecto formativo exitoso, ya que proporciona acompañamiento personalizado, supervisa el avance del estudiante y le orienta en la toma de decisiones académicas y de investigación. Asimismo, contribuye a la consolidación de un proceso educativo de calidad, asegurando que el maestrante cumpla con los objetivos del programa y desarrolle las competencias requeridas para su formación profesional y académica.

7.2 Infraestructura

La Universidad Autónoma del Estado de Baja California, se caracteriza por su inversión en infraestructura, para lograrlo se han realizado esfuerzos extraordinarios por los tres niveles de gobierno, así como el incremento en las aportaciones propias, en este caso por sede.

Es necesario puntualizar, que, por política interna, la institución cuenta con infraestructura y espacios que son comunes y no exclusivos de las unidades académicas, por ejemplo, biblioteca, cafetería, centro de copiado, banco, librerías, dulcerías y demás tiendas el Centro Comunitario Universitario.

Con la finalidad de exponer las condiciones a nivel estatal, se toma la decisión de exponerlas por unidades académicas y tipos de espacio.

7.2.1. Aulas

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada

La Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales en Ensenada, cuenta con la infraestructura adecuada para cubrir las necesidades de sus programas de posgrado y su posible crecimiento a mediano y largo plazo (figura 11).

Figura 11.

Edificio de posgrado de la FCAyS

Las siguientes fotos ilustran algunos espacios en FCAyS en Ensenada.





Nota: Fotografías proporcionada por la Unidad Académica

Actualmente el área de posgrado de la FCAyS en Ensenada, cuenta con 89 estudiantes activos, los cuales 7 son del programa de Maestría en Administración, equivalente al 8% del alumnado, para proveer el servicio la Unidad Académica cuenta con los siguientes espacios y equipo (Tabla 54).

Tabla 54.

Espacios para el desarrollo de las actividades de enseñanza y aprendizaje FCAyS, Ensenada

Descripción	Capacidad	Cantidad	Equipo con el que se cuenta
Edificios	70 aulas	6	Un elevador que da acceso a cinco edificios
Aulas	2400 alumnos	70	Una tv por aula, 4 abanicos, 40 mesabancos, 2 pintarrones
Sala de estudiantes	30 alumnos	1	Mesas de trabajo, equipo de cómputo, pintarrón, sillas
Sala de usos múltiples	320 personas	4	Una tv por audiovisual, equipo de sonido, pintarrón, mesas de trabajo, sillas, asientos, equipo de cómputo

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali

La Facultad de Ciencias Administrativas dispone de una infraestructura sólida y bien equipada, capaz de satisfacer las necesidades actuales de sus programas de posgrado y de respaldar su crecimiento proyectado a mediano y largo plazo (Figura 12).

Figura 12.

Edificio de posgrado de la FCA, Mexicali



Nota: Fotografías proporcionada por la Unidad Académica

Las siguientes fotos ilustran algunos espacios en FCA, Mexicali.





Nota: Fotografías proporcionada por la Unidad Académica

Actualmente el programa de MA de la FCA en Mexicali cuenta con una población de 27, para proveer el servicio la Facultad cuenta con los espacios que muestra la tabla 55.

Tabla 55.

Espacios para el desarrollo de las actividades de enseñanza y aprendizaje FCA, Mexicali

Descripción	Capacidad	Cantidad	Equipo con el que se cuenta
Edificios	2795	5	Elevador
Aulas	2795	65	Pizarrón vinílico, proyector, mesabancos, escritorio, pantallas, Salida a Internet, cañones
Audiovisuales	150	1	Cañones, mobiliario, acceso a Internet, pantallas, sonido, pizarrón electrónico.
Sala de estudiantes	24	4	Cubículos de estudio en biblioteca
Sala de usos múltiples	15 a 90	1	Equipo de cómputo, mobiliario, pantallas, acceso a Internet, pizarrón electrónico
Auditorio	500	1	Mobiliario, Proyector de video, pantalla acceso a Internet

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

La Facultad de Contaduría y Administración dispone de una infraestructura sólida y bien equipada, capaz de satisfacer las necesidades actuales de sus programas de posgrado y de respaldar su crecimiento proyectado a mediano y largo plazo. Esta infraestructura no solo garantiza el óptimo desarrollo de las actividades académicas y de vinculación, sino que también ofrece el potencial para adaptarse a las demandas emergentes del entorno educativo y profesional, fortaleciendo la competitividad y la expansión futura de sus programas de posgrado (Figura 13).

Figura 13.

Edificio de posgrado de la FCA



Edificio de posgrado



Salones de posgrado



Salones de posgrado





Sala de posgrado

Audiovisual

Laboratorios



Nota: Fotografías proporcionada por la Unidad Académica

Actualmente el área de posgrado de la FCA en Tijuana, cuenta con 110 estudiantes activos de los cuales 27 son del programa de Maestría en Administración, lo que representa el 22% de la población estudiantil, para proveer el servicio la tabla 56 muestra los espacios y equipo disponibles en la FCA.

Tabla 56.

Espacios para el desarrollo de las actividades de enseñanza y aprendizaje FCA, Tijuana

Descripción	Capacidad	Cantidad	Equipo con el que se cuenta
Edificios	2788	8	Mesabancos, tv, pintarrones, abanicos, aires acondicionados, escritorios, en cubículos sillas, escritorios equipo de cómputo
Aulas	2788	61	Pizarrón, mesabancos, escritorio, pantallas, Internet, cañones
Audiovisuales	200	1	Cañón, mobiliario, acceso a Internet, pantalla, sonido, pizarrón electrónico.
Sala de usos múltiples	150	2	Equipo de cómputo, mobiliario, pantallas, acceso a Internet, pizarrón electrónico
Edificio de posgrado	400	1	Mobiliario, Proyector de video, pantallas, acceso a Internet 10 aulas, sala de juntas, 19 cubículos para coordinadores y becarios, sala con computadoras para las y los alumnos de apoyo.

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativos y Sociales

La Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativos y Sociales cuenta con la infraestructura adecuada para cubrir las necesidades de sus programas de posgrado a corto plazo. Como parte de la estrategia de expansión la FCIAS está construyendo un edificio exclusivo para el área de posgrado, la figura 14 muestra las instalaciones actuales y los planos del nuevo edificio.

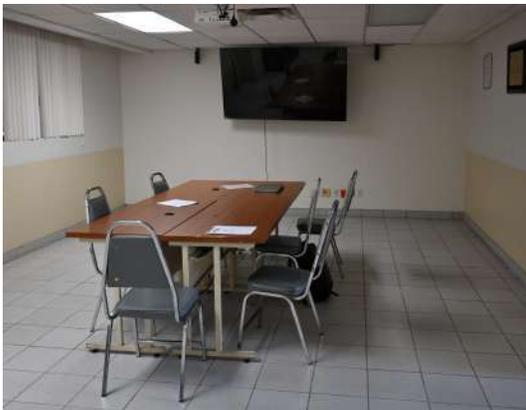
Figura 14.

Edificio de posgrado de la FCIAS, Tecate



Nota: Fotografías proporcionada por la Unidad Académica

Las siguientes fotos ilustran algunos espacios utilizados en la FCIAS para Posgrado, Tecate.





Sala de Maestros

Sala Broan NuTone



Edificio 2



Sala Audiovisual 1



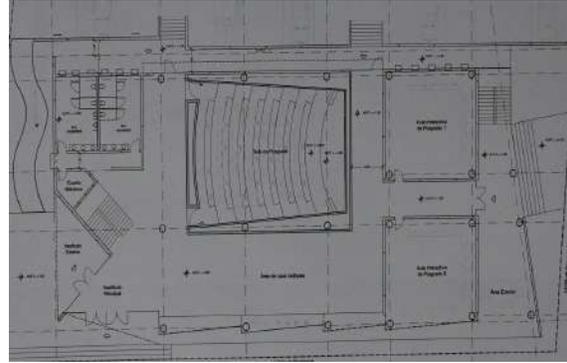
Sala Audiovisual 2



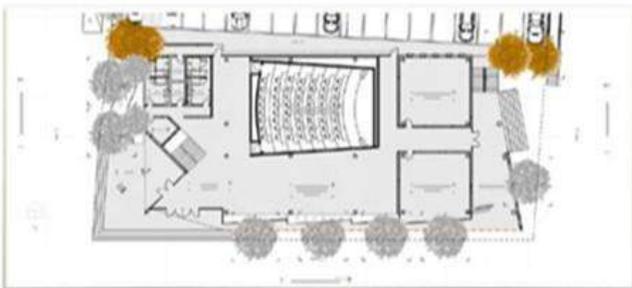
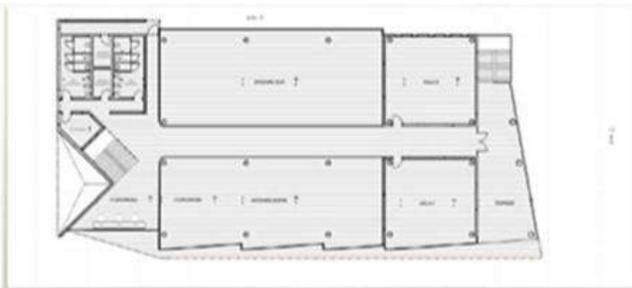
Edificios de Posgrado en construcción actualmente



Edificios de Posgrado en construcción



Planos Edificio de Posgrado



Nota: Fotografías proporcionada por la Unidad Académica

En el nuevo edificio de posgrado proyectado para finalizar su construcción en el 2026. Actualmente se tienen espacio para 60 estudiantes de posgrado con mesas, sillas y computadoras, climatizadas y con acceso a internet, 8 cubículos para profesores, 5 aulas, una sala de entrenamiento, dos audiovisuales, dos salas de juntas, un centro de cómputo y una sala de espera. Los actuales espacios disponibles de la FCIAS serán administrados por dirección para no afectar las actividades de la licenciatura y posgrados que se imparten. La infraestructura de las áreas de trabajo permite una capacidad de 40 alumnos en el horario vespertino.

Actualmente el área de posgrado de la FCIAS, Tecate cuenta con 24 estudiantes de posgrado activos, de los cuales 6 son del programa de Maestría en Administración, equivalente al 25% de la matrícula, para proveer el servicio la Facultad cuenta con los siguientes espacios y equipo (Tabla 57).

Tabla 57.

Espacios para el desarrollo de las actividades de enseñanza y aprendizaje FCIAS, Tecate

Descripción	Capacidad	Cantidad	Equipo con el que se cuenta
Edificios		1	
Aulas	Capacidad de 20 a 40 personas.	3	Aulas equipadas con pintarrones, cañón proyector, sillas, mesas y conexión alámbrica e inalámbrica.
Audiovisuales	Capacidad de 20 a 40 personas.	3	Sala audiovisual equipada con pintarrones, cañón proyector, sillas y conexión a internet.

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

La UABC a través de la Coordinación General de Recursos Humanos, se ha dado a la tarea de emitir un documento en el cual se establecen los lineamientos de convivencia y buenas prácticas entre las y los empleados de la institución y profesorado, de tal forma que se garantice un ambiente laboral estable.

En cuanto a la seguridad de los campus la institución ha contratado servicios externos para lograr campus seguros en donde todos podamos transitar sin riesgo por las instalaciones, para lo cual se cuenta con una red de cámaras de seguridad con línea directa al 911, así como guardias de seguridad en todas las entradas de estacionamiento. Es importante mencionar que todos los campus de la UABC cuentan con estacionamiento gratuito y con vigilancia privada, para seguridad de la comunidad universitaria.

Por otra parte, cada Unidad Académica, destina un presupuesto para el aseguramiento de las instalaciones y equipo, de tal forma que la infraestructura se encuentre segura. También, es necesario puntualizar que se cumple con requerimientos de seguridad en cuanto a simulacros. En definitiva, la institución y sus Unidades Académicas cumplen con los lineamientos requeridos para operar sin poner en riesgo a los diferentes grupos de interés internos.

7.2.2. Laboratorios y Talleres

Las unidades académicas, FCA, Tijuana, FCAyS, Ensenada, FCA, Mexicali y FCIAS en Tecate, cuentan con laboratorios adecuados para cubrir las necesidades de los programas ofertados en posgrado y prevén estrategias ante un posible crecimiento, con ello se garantiza la seguridad de las y los alumnos, docentes, personal administrativo, así como también, de la infraestructura y equipamiento necesario para lograr el proceso y desarrollo de la formación profesional de forma exitosa. La tabla 58, 59, 60, y 61 muestra la descripción, capacidad y cantidades de esta infraestructura en cada una de las sedes que oferta el programa de MA.

Tabla 58.*Laboratorios y talleres FCAyS, Ensenada*

Descripción	Capacidad	Cantidad	Equipo con el que se cuenta
Laboratorio de cómputo	27	2	12 equipos de escritorio y 10 de estaciones de trabajo, 15 equipos de escritorio.
Laboratorio de radio	20	2	8 equipos de imac para trabajo de edición.
Cámaras de Gisell	8	4	Cámaras de Gisell
Almacén de limpieza	N/A	8	4 almacén de archivo 2 almacén de artículo de limpieza
Área de copiado	1	2	Dos equipos para fotocopiado

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

Tabla 59.*Laboratorios y talleres FCA, Mexicali*

Descripción	Capacidad	Cantidad	Equipo con el que se cuenta
Laboratorio de cómputo	135	5	Computadoras, proyector, pizarrón
Almacén de limpieza	1	1	Computadora, estantes, productos de limpieza
Área de copiado	N/A	4	5 computadoras, copiadoras

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

Tabla 60.*Laboratorios y talleres FCIAS, Tecate*

Descripción	Capacidad	Cantidad	Equipo con el que se cuenta
Laboratorio de cómputo	Capacidad para 20 personas.	3	98 computadoras, mesas, sillas, pintarrones y cañones de proyección.
Almacén de limpieza	Capacidad para 8 personas.	1	Material de limpieza, exprimidor, utensilios de limpieza, consumibles y tina de lavado.

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

Tabla 61.*Laboratorios y talleres FCA, Tijuana*

Descripción	Capacidad	Cantidad	Equipo con el que se cuenta
Laboratorio de cómputo	350	10	Computadoras, proyector, pizarrón
Almacén de limpieza	N/A	5	Computadora, estantes, productos de limpieza
Área de copiado	0	5	Computadoras, copiadoras

Nota: Elaboración propia con información proporcionada por cada sede.

7.2.3. Cubículos y áreas de trabajo.

Las unidades académicas: FCAyS, Ensenada, FCA, Mexicali, FCIAS, Tecate y FCA, Tijuana, cuentan con espacios en los cuales se pretende que el alumnado pueda atender su necesidad de consulta de información en un ambiente privado, cómodo y donde se encuentren con las herramientas y recursos tecnológicos necesarios para desarrollar actividades vinculadas a la docencia, estudio y/o investigación documental.

La tabla 62,63,64 y 65 presentan por sede la distribución de los espacios de áreas de trabajo de posgrado.

Tabla 62.*Cubículos y áreas de trabajo FCAyS, Ensenada*

Descripción	Capacidad	Cantidad	Equipo con el que se cuenta
Espacios para docentes	84	82	Cubículos equipados con mobiliario, equipo de cómputo y en un 70% con impresoras.
Salas para docentes	140	3	Sala de Juntas, y Sala de usos múltiples del D5 y del CAIC, Sala U, así como la sala de juicios orales.
Sala de trabajo	1	6	Sala de trabajo para doctorado.

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

Tabla 63.*Cubículos y áreas de trabajo FCA, Mexicali*

Descripción	Capacidad	Cantidad	Equipo con el que se cuenta
Aulas	2795	65	Pizarrón vinílico, proyector, mesabancos, escritorio, pantallas, Salida a Internet, cañones
Laboratorios	135	5	computadoras, pizarrón, proyector, mesas
Aula magna	166	1	Proyector, pizarrón, pódium, butacas
Salas para docentes	15	1	Equipo de cómputo, mobiliario, Televisión, Impresora
Almacén	11	11	De activos, de limpieza, material de oficina, SIA 1 escaleras de emergencia, SIA 1 almacén psicólogos, SIA 301 almacén de mobiliario, SIA 302, archivo muerto, SIA 303 almacén de bajas de equipo de cómputo, almacén de bajas estacionamiento A.
Cubículos	225	75	Computadora, escritorio, silla, impresora.

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

Tabla 64.*Cubículos y áreas de trabajo FCIAS, Tecate*

Descripción	Capacidad	Cantidad	Equipo con el que se cuenta
Laboratorios		3	
Espacios para docentes	30	2	Pintarrones, proyectores, sillas, mesas e internet.
Salas para docentes	10	1	2 computadoras, sillas, mesas e internet.
Almacén	10.	1	Almacén para el resguardo de laptops para uso didáctico en clases.
Cubículos	1	25	Cubículos para maestros con computadora y mobiliario.

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

Tabla 65.*Cubículos y áreas de trabajo del área de posgrado de la FCA, Tijuana*

Descripción	Capacidad	Cantidad	Equipo con el que se cuenta
Espacios para docentes	17	17	Cubículos equipados con mobiliario, acceso a internet, equipo de cómputo e impresoras
Sala reuniones	10	1	Sala de usos múltiples
Espacios para estudiantes de posgrado	10	5	Cubículos para que las y los maestrantes trabajen en espacios cómodos y aprovechen al máximo su tiempo en la Facultad. Se cuenta con un cubículo habilitado con
Espacios para los prestadores de servicio social profesional	3	1	computadoras, internet, impresora e inmobiliario adecuado, para que los colaboradores puedan realizar sus tareas en un ambiente adecuado.

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

7.2.4. Equipo de cómputo y conectividad

Todas las Unidades Académicas cuentan con equipos de cómputo y tienen acceso a los servicios de red de internet inalámbrica y por cable, que dan servicio al profesorado y alumnado, con cobertura en todas las instalaciones donde se oferta el programa de MA. Recientemente se amplió la banda ancha y se multiplicaron los repetidores con el objetivo de mejorar el nivel de conectividad y se pasó de 8 Mbps a 30 Mbps. En el mismo sentido, las Facultades realizaron inversiones para colocar Router en los salones de posgrado y de esa forma proyectar la señal de forma más eficiente, permitiendo que los dispositivos se conecten sin contratiempos.

La visión y recursos orientados a la conectividad, fue lo que le permite a las UABC y Facultades transitar de clases presenciales a en línea en casos de que Protección Civil recomienda suspender actividades presenciales por cuestiones climatológicas y de esta forma no afectar el proceso de formación del alumnado.

Las tablas 66,67,68 y 69 muestran el equipo de cómputo y conectividad de cada una de las sedes, lo que permite ofertar el programa sin contratiempos.

Tabla 66.*Equipo de cómputo y conectividad FCAyS, Ensenada*

Edificio - Laboratorio	Capacidad / Equipo representativo	Mobiliario	Acceso a internet	Mantenimiento
Dirección	62 computadoras de escritorio y 62 impresoras	Módulo de oficina, libreros, sillas	RJ45 e inalámbrico	Productivo, correctivo
Edificio U	25 computadoras de escritorio	Módulo de oficina, libreros, sillas	RJ45 e inalámbrico	Productivo, correctivo
Sala de posgrado	12 computadoras de escritorio, 1 impresora	Mesa, módulos individuales de trabajo, TV	RJ45 e inalámbrico	Productivo, correctivo

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

Tabla 67.*Equipo de cómputo y conectividad FCA, Mexicali*

Edificio - Laboratorio	Capacidad / Equipo representativo	Mobiliario	Acceso a internet	Mantenimiento
Edificio C201	30/Computadoras	Mesas, sillas, computadoras, pizarrón, proyector	Si	Si
Edificio C202	30/Computadoras	Mesas, sillas, computadoras, pizarrón, proyector	Si	Si
Edificio C203	30/Computadoras	Mesas, sillas, computadoras, pizarrón, proyector	Si	Si
Edificio C204	30/Computadoras	Mesas, sillas, computadoras, pizarrón, proyector	Si	Si
Edificio C205	15/Computadoras	Mesas, sillas, computadoras, pizarrón, proyector	Si	Si

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

Tabla 68.*Equipo de cómputo y conectividad FCIAS, Tecate*

Edificio - Laboratorio	Capacidad / Equipo representativo	Mobiliario	Acceso a internet	Mantenimiento
Edificio 2 Laboratorio Computo 1	41 computadoras - 40 alumnos y un profesor, equipo de proyección, pizarrón	41 escritorios	Red alámbrica e inalámbrica CIMARED	Revisión mensual a todos los equipos
Edificio 4 Laboratorio de Computo 2	29 computadoras - 28 alumnos y un profesor, equipo de proyección, pizarrón	29 mesas	Red alámbrica e inalámbrica CIMARED	Revisión mensual a todos los equipos
Edificio 4 Laboratorio de Computo 3	29 computadoras - 28 alumnos y un profesor, equipo de proyección, pizarrón, audífonos	29 mesas	Red alámbrica e inalámbrica CIMARED	Revisión mensual a todos los equipos
Edificio 6 Laboratorio de Cómputo 4	16 computadoras - 15 alumnos y un profesor, equipo de proyección, pizarrón, audífonos	16 mesas	Red alámbrica e inalámbrica CIMARED	Revisión mensual a todos los equipos

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

Tabla 69.*Equipo de cómputo y conectividad FCA, Tijuana*

Edificio - Laboratorio	Capacidad / Equipo representativo	Mobiliario	Acceso a internet	Mantenimiento
Laboratorio 101	35 computadoras marca DELL	Mesas, sillas, computadoras, pizarrón, proyector	Si	Si
Laboratorio 102	35 computadoras marca DELL	Mesas, sillas, computadoras, pizarrón, proyector	Si	Si
Laboratorio 103	35 computadoras marca DELL	Mesas, sillas, computadoras, pizarrón, proyector	Si	Si
Laboratorio 104	35 computadoras marca DELL	Mesas, sillas, computadoras, pizarrón, proyector	Si	Si
Laboratorio 105	35 computadoras marca DELL	Mesas, sillas, computadoras, pizarrón, proyector	Si	Si
Laboratorio 201	35 computadoras marca DELL	Mesas, sillas, computadoras, pizarrón, proyecto	Si	Si
Laboratorio 202	35 computadoras marca DELL	Mesas, sillas, computadoras, pizarrón, proyecto	Si	Si
Laboratorio 203	35 computadoras marca DELL	Mesas, sillas, computadoras, pizarrón, proyecto	Si	Si
Laboratorio 204	35 computadoras marca DELL	Mesas, sillas, computadoras, pizarrón, proyecto	Si	Si
Laboratorio 205	35 computadoras marca DELL	Mesas, sillas, computadoras, pizarrón, proyecto	Si	Si

Nota. Elaboración propia con información de la Coordinación del programa.

7.2.5. Equipo de apoyo didáctico

Las Instituciones cuentan con la CIMA RED, lo que permite que las y los estudiantes tengan acceso a internet en todos los campus. En el mismo sentido, el sistema bibliotecario cuenta con salas de Internet, orientada a la Biblioteca electrónica, dotada de equipo de cómputo y telecomunicaciones que permiten acceder a la información en formato electrónico en sitio o distancia. La sala de Internet ofrece los servicios de consulta y recuperación de información de medios electrónicos, correo electrónico, consulta de base de datos especializados y catálogos bibliográficos. También, se cuenta con cámaras, bocinas y pantallas para el uso de las tecnologías de la información como son plataformas, cursos virtuales, videoconferencias.

La UABC cuenta con la Plataforma Blackboard para ofertar cursos en línea, el Centro de Investigación para el Aprendizaje Digital (CIAD) tiene la infraestructura para ofertar cursos a la población docente y estudiantil en forma simultánea, así como el Plan de Continuidad Académica, en caso que sea necesario suspender actividades presenciales, Investigación y Soporte. La tabla 70,71,72 y 73 observan el equipo de apoyo didáctico que cuenta cada una de las sedes para garantizar la operatividad del programa.

Tabla 70.

Equipo de apoyo didáctico FCAyS, Ensenada

Descripción	Cantidad	Equipo con el que se cuenta
Pizarrón	113	Algunos de vidrio y otros acrílicos
TV	62	En cada aula
Red	62	Red inalámbrica en aulas y pasillos

Nota: Elaboración propia con información proporcionada por cada sede.

Tabla 71.*Equipo de apoyo didáctico FCA, Mexicali*

Descripción	Cantidad	Equipo con el que se cuenta
Pizarrón	65	Pizarrón vinílico
Red de Internet		Inalámbrica
Cañones	80	

Nota: Elaboración propia con información proporcionada por cada sede.

Tabla 72.*Equipo de apoyo didáctico FCIAS, Tecate*

Descripción	Cantidad	Equipo con el que se cuenta
Para apoyo en el proceso enseñanza aprendizaje en las actividades docentes y presentaciones de alumnos.	2	Pintarrones
Apoya en presentaciones que incorporan diversos elementos (video, animación, gráficos, texto)	2	Proyectores multimedia
Para apoyo en el proceso enseñanza aprendizaje en las actividades docentes y presentaciones de alumnos.	1	Pizarrón inteligente

Nota: Elaboración propia con información proporcionada por cada sede.

Tabla 73.*Equipo de apoyo didáctico del área de posgrado de la FCA, Tijuana*

Descripción	Cantidad	Equipo con el que se cuenta
Pizarras inteligentes	4	Pizarras digitales interactivas
Pizarrón	6	Pizarrón vinílico
	6	Inalámbrica pública en aulas y pasillos (Cimarred)
Red de Internet		Alámbrica por cable UTP (Laboratorios)
		Inalámbrica privada 2.4 GHZ (disponible edificio de posgrado)
Cañones	10	Proyector de gama media-alta con capacidad para reproducir en pastillas de hasta 300 pulgadas con una resolución nativa HD y niveles de brillo de 4000 lúmenes.
Equipo de proyección simultánea	4	Equipo para realizar clases híbridas de forma simultánea.

Nota: Elaboración propia con información proporcionada por cada sede.

7.2.6. Acervos bibliográficos

La UABC tiene un acervo editorial integrado por libros electrónicos (Cengage Learning, Ebsco, Manual Moderno, Editorial panamericana, IntechOpen, Mc Graw-Hill, Biblioteca virtual Miguel de Cervantes, Pearson, Project Gutenberg, Wolters

Kluwer, Elsevier y Springer), y bases de datos (American Association for the Advance of Science, American Chemical Society, American Medical Association Journal, American Physical Society, Annual Reviews, ACM Digital Library, BioOne Complete, Cambridge Collection, Backfiles Derwent Innovation Index, EBSCO, Elsevier B.V., Emerald Publishing, IEEE/IET Electronic Library, IOP Science Extra, iThenticate, JSTOR, Nature Journal, Lippincott Williams & Wilkins, National Academy of Sciences, The Royal Society Publishing, SciFinder Chemical Abstract Service's, Scopus, Springer, Colección Completa 2016 Journals WILEY y VLEX) los cuales pueden ser consultados dentro y fuera del campus. También, se ofrecen servicios de gestores bibliográficos, patentes, revistas UABC, equipo de cómputo, salas de lectura y equipo de reproducción de materiales en horarios de lunes a viernes. Además, se puede tener acceso a las bibliotecas de otros campus.

El programa de Maestría en Administración en todas las sedes además del acervo cuenta con acceso a recursos bibliográficos digitales de información científica y tecnológica, a través del Consorcio Nacional de Recursos de Información Científica y Tecnológica (CONRICyT) de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI), administrados por la Biblioteca, mismo que cuenta con 32 bases de datos.

La Coordinación General de Informática y Bibliotecas, organiza y supervisa la creación y acceso a bases de datos y acervos documentales para consulta y apoyo de las actividades universitarias. Nuestro propósito es brindar servicios de información a la comunidad universitaria utilizando los recursos informativos, a través de la integración de la tecnología de vanguardia y la adecuación de las instalaciones, para satisfacer las necesidades de los procesos académicos y administrativos garantizando calidad y excelencia (Figura 15)

Figura 15.

Sistema Bibliotecario UABC



Nota. Imagen tomada del sitio oficial de la Biblioteca central.

La Universidad Autónoma de Baja California se ha comprometido con la excelencia académica al proveer un servicio bibliotecario de calidad, asegurando que la comunidad universitaria tenga acceso a un acervo bibliográfico amplio, actualizado y disponible en formatos tanto físicos como digitales.

Para responder a las necesidades de las y los docentes e investigadores, la UABC implementa un proceso continuo de actualización de su acervo. Cada semestre, se lleva a cabo un levantamiento de información en las unidades académicas para identificar y atender los requerimientos de bibliografía especializada. Este proceso permite enriquecer los recursos disponibles en función de las tendencias emergentes en cada disciplina y garantizar que los estudiantes y académicos cuenten con las fuentes más recientes y relevantes para su formación y desarrollo profesional.

Con estas acciones, la UABC reafirma su compromiso con la educación de calidad, facilitando recursos de vanguardia que fortalezcan el desarrollo académico y profesional de sus estudiantes y docentes.

Siguiendo esta filosofía, se llevó a cabo un análisis detallado de la bibliografía recomendada en los Programas de Unidades Académicas (PUAs), con el objetivo de evaluar la disponibilidad de los materiales en el acervo bibliográfico de la UABC. Como resultado, se identificó la necesidad de gestionar la adquisición de los textos recomendados en los PUAs para asegurar que las y los maestrantes tengan acceso oportuno a los recursos esenciales para su formación.

El análisis reveló que el 65% de la bibliografía base requeridas en las unidades de aprendizaje del plan de estudios de la MA no se encuentra disponible en el acervo actual de la UABC, por lo que es necesario solicitar su adquisición. Además, se observó que una parte significativa de este porcentaje corresponde a ediciones desactualizadas, lo que resalta la importancia de contar con la última versión de los textos para garantizar la calidad y pertinencia de los materiales de estudio, la tabla 75 muestra la bibliografía base e indica la que debe ser solicitada.

Con estas gestiones, se busca fortalecer la oferta bibliográfica de la institución, asegurando que las y los estudiantes cuenten con fuentes actualizadas y alineadas con los requerimientos académicos del programa.

Debido a la extensión y riqueza de la información contenida en la tabla 74, se optó por dividirla en ocho secciones identificadas con las letras de la A a la I. Esta segmentación permite presentar los datos de manera ordenada y comprensible, facilitando su análisis y consulta. La decisión de fraccionar la tabla obedece al objetivo de garantizar la claridad, legibilidad y accesibilidad de la información para las y los lectores, sin sacrificar el detalle ni la integridad del contenido.

Tabla 74A**Acervo bibliográfico base**

Área de conocimiento	Nombre de la PUA	Bibliografía principal MA
Administración	Evaluación y Diagnóstico Administrativo	<p>Bernal, C. (2021) Proceso administrativo. Para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones del siglo XXI. (4ed). México, Pearson HispanoAmérica.</p> <p>Blackman, A. (2024) Management Consulting: A Guide for new and emerging consultants. New York, EE.UU. Taylor & Francis Group. Solicitar</p> <p>Dyer, J., Godfrey, P., Jensen, R. & Bryce, D. (2024) Strategic Management: Concepts and cases. EE.UU. Wiley. Solicitar</p> <p>Montero, N., Muñoz, D., Bernal, B., y Vázquez, S. (2023) Modelo DANA: Diseño de estrategias a nivel de MIPYMES. Baja California, México. ILCSA ediciones. Solicitar</p>
Recursos Humanos	Dirección y Liderazgo	<p>Chiavenato, I. (2022). Comportamiento organizacional (4.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L</p> <p>Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5.^a ed.). McGraw-Hill. [Clásica]</p> <p>Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2020). Negotiation: Readings, exercises, and cases (7th ed.). McGraw-Hill. Solicitar</p> <p>Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2024). Human resource management: Gaining a competitive advantage (13th ed.). McGraw-Hill. Solicitar</p>
Administración	Administración Estratégica	<p>Abdillah, A., Widianingsih, I., Buchari, R. A., & Nurasa, H. (2024). Collaborative strategies for sustainable management of the Citarum Watershed in Indonesia: a Quintuple Helix approach. Discover Sustainability, 5(1). https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1007/s43621-024-00571-1</p> <p>Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press. [clásica] Solicitar</p> <p>Uribe Macías, M. E. & Rubio Guerrero, G. (2019). Emprendimiento corporativo en medianas y grandes empresas industriales de Ibagué-Tolima, Colombia. Revista Venezolana de Gerencia, 24(85), 99–122. [clásica] Solicitar</p> <p>Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. [clásica] Solicitar</p>
Administración	Control Administrativa y Toma de Decisiones	<p>Avolio, B. E. (2021). Administración de costos: Contabilidad y control. Cengage Learning. Solicitar</p> <p>Chen, B. (2023). Analysis of Enterprise Cost Management from the Perspective of Management Economics. Proceedings of Business and Economic Studies, 6(2), 20-24.</p> <p>Díaz, S. M., & García, A. F. (2020). Contabilidad administrativa y control de gestión. McGraw-Hill Education. Solicitar</p> <p>Flores, J. C., & Martínez, M. (2023). Contabilidad de costos y decisiones empresariales. Editorial Pearson. Solicitar</p>

Nota: De los 16 productos base incluidos en esta tabla 11 deben ser solicitados por no encontrarse disponibles.

Tabla 74B.

Continuación acervo bibliográfico base.

Área de conocimiento	Nombre de la PUA	Bibliografía principal MA
Administración	Administración Financiera	<p>Berk, J. y DeMarzo, P. (2020). Corporate finance. 5ª. Ed. Pearson: England. ISBN: 9781292304151; 1292304154. Solicitar</p> <p>Berk, J., y DeMarzo, P. (2020). "Financial Planning and Forecasting in Corporations" Corporate Finance (5th ed.). Pearson. Solicitar</p> <p>Besley, S., y Brigham, E. F. (2020). Fundamentos de administración financiera (14ª ed.). Cengage Learning.</p> <p>Brealey, R. A., Myers, S. C., y Allen, F. (2020). Principles of corporate finance (13th ed.). McGraw-Hill Education. Solicitar</p>
Mercadotecnia	Mercadotecnia Estratégica	<p>Berndt, R., Altobelli, C. F., & Sander, M. (2023). International Marketing Management. Springer Berlin Heidelberg. Solicitar</p> <p>Ferrell, O. C., Hartline, M. D., & Hochstein, B. W. (2022). Marketing Strategy: Text and cases. Cengage Learning, Inc. Solicitar</p> <p>Garza, E. C. (2022) Planeación Estratégica De Mercadotecnia En Plataformas Socio digitales: Una Perspectiva De Utilización Del Social Listening Para Entender Al Consumidor En México. Publicado en: aDesearch ESIC: International Journal of Communication Research / Revista Internacional de Investigación en Comunicación. Base de datos: Fuente Académica Solicitar</p> <p>FLORES, J. C. M. (2022). Retos y tendencias de la mercadotecnia 2022–2030: una perspectiva latinoamericana. Solicitar</p>
Operativas	Gestión de la producción	<p>Crespo Márquez, A. (2021). The maintenance management framework: Models and methods for complex systems maintenance (1st ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-84628-821-0 Solicitar</p> <p>Fernández Sánchez, E. Avella Camarero, L. & Fernández Barcala, M. (2020). Administración de la producción: enfoque estratégico: (1 ed.). Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. https://libcon.rec.uabc.mx:2321/es/lc/uabc/titulos/216180</p> <p>Gelves Alarcón, Ó. M. & Navarro Romero, E. D. C. (2021). Principios de la gestión de la producción: una revisión teórica y aplicada de los conceptos: (1 ed.). Ediciones USTA. https://libcon.rec.uabc.mx:2321/es/lc/uabc/titulos/217778</p> <p>Gupta, P., & Sachan, A. (2021). Resource planning and inventory management in supply chain. Taylor & Francis Online. https://doi.org/10.1201/9781003509561-4 Solicitar</p>
Recursos Humanos	Gestión del Talento Humano	<p>Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. 5ª Edición. McGraw-Hill.</p> <p>García, R. L., & Sánchez, M. F. (2022). Gestión estratégica del capital humano: Nuevas perspectivas en un entorno globalizado. Editorial XYZ. Solicitar</p> <p>Dessler Gary, (2018) Fundamentals of Human Resource Management (What's New in Management) Pearson, 5th Edition(clásico) Solicitar</p> <p>Silva Rodríguez de SM, J. A. (2018). La Gestión y el Desarrollo, Marco para mejorar el desempeño del Capital Humano (1a ed.). México(clásico) Solicitar</p>

Nota: De los 16 productos base incluidos 12 deben ser solicitados por no encontrarse disponibles.

Tabla 74C.

Continuación acervo bibliográfico base.

Área de conocimiento	Nombre de la PUA	Bibliografía principal MA
Administración	Pensamiento Estratégico y Toma de Decisiones	<p>Harvard Business School (2023) Think Strategically, look at the Big Picture, Focus on What's Important, Make Smart Decisions. EE.UU. Reverte. Solicitar</p> <p>Krogerus, M., Tshappeler, R. & Piening, J. (2018) The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking. EE.UU. W.W. Norton & Company; Revised ed. Solicitar</p> <p>Buckley, J. (2024) Strategic Thinking: 97 Brain-Training Puzzles & Exercises to Improve the Way You Think. EE.UU. Independently published. Solicitar</p> <p>Muñoz, S.I. (2022) Piensa estratégicamente: Analiza el panorama general. Céntrate en lo Importante. Toma decisiones inteligentes. EE.UU. Reverte-Management / BHR. Solicitar</p>
Administración	Sostenibilidad Empresarial	<p>Alghizzawia, M.A., Youssef, M.A. y Abu, M. (2021). Datasets for corporate social responsibility index of Jordanian industrial and service sector firms. Data in Brief, 39, 1- 5. Solicitar</p> <p>Baque, A. D. C., Bozada, S. P. T., & Bozada, F. A. T. (2022). Mirada a la evolución de la responsabilidad social empresarial. Dominio de las Ciencias, 8(1), 1035-1055. Solicitar</p> <p>Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). Business research methods. Oxford university press. Solicitar</p> <p>Madroñero-Palacios, S; Guzmán-Hernández, T. (2018). Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias. Tecnología en Marcha. 31(3).122-130. DOI: 10.18845/tm.v31i3.3907 Solicitar</p>
Finanzas	Entorno Económico	<p>Porter M. (1990) The Competitive Advantage of Nations. [Clásico] Solicitar</p> <p>Porter M. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. (1980). [Clásico]</p> <p>Smith A., (1776) La riqueza de las naciones. [Clásico]</p> <p>Freire, M. (2024) Análisis del entorno económico. ESIC Editorial. ISBN: 978-84-11920-59-9. Solicitar</p>
Finanzas	Entorno Legal de los Negocios	<p>Calvani, T., & Siegfried, J. (2023). El entorno legal de los negocios: un enfoque gerencial. Solicitar</p> <p>Ghosh, S. (2023). Propiedad intelectual: dimensiones económicas y jurídicas de los derechos y recursos. Solicitar</p> <p>Hodges, C., & Steinholtz, R. (2018). Ethical Business Practice and Regulation: A Behavioural and Values-Based Approach to Compliance and Enforcement. Bloomsbury Publishing. Solicitar</p> <p>Hylton, K. N. (2022). Derecho antimonopolio: teoría económica y evolución del derecho consuetudinario. Solicitar</p>

Nota: De los 16 productos base incluidos 14 deben ser solicitados por no encontrarse disponibles.

Tabla 74D.*Continuación acervo bibliográfico base.*

Área de conocimiento	Nombre de la PUA	Bibliografía principal MA
Administración	Diseño y analítica de Organizaciones	Alonso, J. C., & Montenegro, S. (2015). Estudio de Monte Carlo para comparar 8 pruebas de normalidad sobre residuos de mínimos cuadrados ordinarios en presencia de procesos autorregresivos de primer orden. <i>Estudios Gerenciales</i> , 31(136), 253–265. (Clásico). Solicitar
		Ferrando Piera, P. J. (2019). Multidimensional or essentially unidimensional? A multi-faceted factor-analytic approach for assessing the dimensionality of tests and items. <i>Psicothema</i> , 31(4), 450–457. (Clásico) Solicitar
		Ferrando, P. J. (2021). Seven Decades of Factor Analysis: From Yela to the Present Day. <i>Psicothema</i> , 33(3), 378–385. https://doi.org/10.7334/psicothema2021.24 Solicitar
		Gilleland, E. (2020). Bootstrap Methods for Statistical Inference. Part I: Comparative Forecast Verification for Continuous Variables. <i>Journal of Atmospheric & Oceanic Technology</i> , 37(11), 2117–2134. https://doi.org/10.1175/JTECH-D-20-0069.1
Recursos Humanos	Desarrollo Organizacional	Arias Galicia, F. (2020). <i>Gestión del capital humano en las organizaciones</i> . Editorial Trillas Solicitar
		Burke, W. W. (2021). <i>Organization Change: Theory and Practice</i> (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Solicitar
		Blanchard, K. (2020). <i>Empowerment: Un modelo para motivar a sus empleados y aumentar la productividad</i> . Editorial Deusto. Solicitar
		Camp, R. C. (2020). <i>Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas</i> . McGraw-Hill Solicitar
Operativas	Control Integral de Gestiones	Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2020). <i>Planeación estratégica</i> . México: McGraw-Hill
		Creelman, J. (1998). <i>Building And Implementing a Balanced Scorecard</i> . Business Intelligence (Clásica) Solicitar
		Fitzgerald, L., & Sturdy, A. (2022). The balanced scorecard in the digital age: Implementing strategy through data analytics. <i>Journal of Business Strategy</i> , 43(5), 8-17. https://doi.org/10.1108/JBS-04-2022-0057 Solicitar
		Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2016). <i>Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia</i> . Editorial: Gestión 2000. Harvard Business Review Press. (Clásica)
Finanzas	Planeación Estratégica	David F.R. y David F.R. (2017) <i>Conceptos de Administración Estratégica</i> , Pearson. (clásico)
		Hill C. W.L., Schilling M.A., Jones G.R. (2019) <i>Administración Estratégica: Teoría y casos, un enfoque integral</i> , Editorial Cengage, 12a. Edición. (clásico)
		Rothaermel F.T. (2019) <i>Strategic Management: Concepts</i> , Mc Graw-Hill. (clásico) Solicitar
		Denning, P., & Le Clair, C. (2020). <i>The agile strategy handbook: How to thrive in a world of change</i> . Berrett-Koehler Publishers. Solicitar

Nota: De los 16 productos base incluidos 11 deben ser solicitados por no encontrarse disponibles.

Tabla 74E.

Continuación acervo bibliográfico base.

Área de conocimiento	Nombre de la PUA	Bibliografía principal MA
Finanzas	Economía de la Empresa	Acuña Rodríguez, B. O. (Comp.) & Acuña Rodríguez, O. Y. (Comp.). (2020). Mercado y región. Editorial UPTC. https://libcon.rec.uabc.mx:6012/es/lc/uabc/titulos/193939
		Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. <i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i> , 8(3), 163.
		Gimenez, A. O. (2022). Guía práctica de contratación internacional 4. Eric editorial. Solicitar
Recursos Humanos	Desarrollo de habilidades socioemocionales	Biedma, Ferrer. (2021) Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. <i>Revista Gestión, Organizaciones y Negocios</i> , 8 (1) 1-17. https://doi.org/10.22579/23463910.272
		Chaitnaya, K. (2018). Soft skills to complement professional students' technical skills to enhance their employability rate. <i>Language in India</i> , 18(12) pp. 52-61. [Clásica].
		Chen, J., & Guo, W. (2020). Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership. <i>Educational Management Administration & Leadership</i> , 1-24. doi: https://doi.org/10.1177/1741143218781066 Solicitar
Administración	Desarrollo Organizacional	DeMatthews, D., Carrola, P., Reyes, P., & Knight, D. (2021). School leadership burnout and job-related stress: Recommendations for district administrators and principals. <i>Clearing House</i> , 1-9.
		Arias Galicia, F. (2020). Gestión del capital humano en las organizaciones. Editorial Trillas Solicitar
		Burke, W. W. (2021). <i>Organization Change: Theory and Practice</i> (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Solicitar
		Blanchard, K. (2020). Empowerment: Un modelo para motivar a sus empleados y aumentar la productividad. Editorial Deusto. Solicitar
		Burnes, B. (2020). <i>Managing change: A strategic approach to organizational dynamics</i> (7th ed.). Pearson Solicitar

Nota: De los 16 productos base incluidos 6 deben ser solicitados por no encontrarse disponibles.

Tabla 74F.

Continuación acervo bibliográfico base.

Área de conocimiento	Nombre de la PUA	Bibliografía principal MA
Finanzas	Mercado Bursátil	Chakraborty, I., & MacKinlay, A. (2020). The effects of financing frictions in investment- grade debt markets. University of Miami Business School Research Paper, (18-11). Solicitar
		Daniels, J. (2024). Operando en el Mercado de Valores Mexicano: Una guía completa para el Inversionista Mexicano (Edición Kindle). Independently Published.Solicitar
		Deluard, B. (2021). Why Does the Stock Market Go Up? Everything You Should Have Been Taught About Investing In School, But Weren't. Independently Published. Solicitar
		Filbeck, G., & Spieler, A. C. (2019). Debt Markets and Investments. Oxford University Press, 1. Solicitar
Administración	Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión	Hagstrom, R. G. (2022). El método Warren Buffett: los secretos del mayor inversor del mundo (Edición actualizada). Valor Editions. Solicitar
		Brealey, R.; Myers, S. y Marcus, A. (2019). Fundamentals of Corporate Finance. 10ma. Ed. Mc Graw Hill. Solicitar
		Carrillo, D.; Vega, V. y Alcívar, S. (2019). Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Editorial Jurídica del Ecuador. Solicitar
		Gallardo, J. (2021). Formulación y evaluación de proyectos de inversión para ciencias económico-administrativas. Un enfoque sistémico. Delta Publicaciones. España. Solicitar
Mercadotecnia	Análisis del Consumidor y Consumer Insights	Ross, S., Westerfield, R., & and Jordán, B. (2021). Fundamentals of Corporate Finance, 13ra. Ed. Mc Graw Hill. Solicitar.
		Malhotra, N. K. (2020). Investigación de Mercados: Conceptos Esenciales (6ta ed.). Pearson Education de México.
		Rodrigues, J. (2021). Product analytics: Applied data science techniques for actionable consumer insights. Addison-Wesley Professional.Solicitar
		Solomon, M. R., Jesús Herrero Díaz María, y Alicia, C. T. L. (2017). Comportamiento del consumidor. Pearson. (clásico)
Mercadotecnia	Sistemas de Información de Mercadotecnia	Srivastava, R. (2023). Marketing of consumer financial products: Insights from service marketing. Business Expert Press. Solicitar
		Baltzan, P. (2023). M: Information Systems (7th ed.). McGraw-Hill Education.
		Battistello, L., Haug, A., Suzic, N., & Hvam, L. (2021). Implementation of product information management systems: Identifying the challenges of the scoping phase. Computers in Industry, 133, 103533. https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103533
		Jain, A., Wang, J., & Yadav, A. K. (Eds.). (2024). Research Handbook on Information Systems and Society. Edward Elgar Publishing. Solicitar
Mercadotecnia	Sistemas de Información de Mercadotecnia	Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2023). Essentials of MIS (15th ed.). Pearson. Solicitar

Nota: De los 17 productos base incluidos 13 deben ser solicitados por no encontrarse disponibles.

Tabla 74G.

Continuación acervo bibliográfico base.

Área de conocimiento	Nombre de la PUA	Bibliografía principal MA
Mercadotecnia	Mercadotecnia digital aplicada	<p>Alvarez, C. J., Schubert, T., & Benedetti, V. I. (2020). El marketing digital como oportunidad de negocios en empresas que le venden a otras empresas. Solicitar</p> <p>Badillo, L. (2022) CEO DIGITAL : Principios de marketing digital para la alta dirección e-book Index. Lid Editorial.Solicitar</p> <p>Chaffey, D., & Smith, P. R. (2022). Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing. Routledge.</p> <p>Gołąb-Andrzejak, E. (2023). The impact of generative ai and chatgpt on creating digital advertising campaigns. Cybernetics and Systems, 1-15 Solicitar</p>
Operativas	Logística Internacional	<p>Bierwirth, C., Kirschstein, T., Sackmann, .D. (2019). Logistics Management. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29821-0 [Clásica]Solicitar</p> <p>Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). Administración y logística en la cadena de suministros (2a. ed.). ProQuest E-book Central https://libcon.rec.uabc.mx:4431 [clásica]</p> <p>Castellanos R., A. (2021). Logística comercial internacional: (2 ed.) Universidad del Norte. https://libcon.rec.uabc.mx:2321/es/ereader/uabc/253815?page=8</p> <p>Cohen, S., & Roussel, J. (2023). Strategic supply chain management: the five disciplines for top performance. (2nd. ed.) McGraw Hill. Solicitar</p>
Operativas	Gestión Esbelta	<p>Suresh Sharma. (2021). Lean management: the launchpad for globalization, industrial revolution and empowerment. Horizon Books (A Division of Ignited Minds Edutech P Ltd). Solicitar</p> <p>Groover, M. P. (2021). Fundamentals of Modern Manufacturing: Materials, Processes and Systems, International Adaptation. Singapur: John Wiley & Sons, Limited.</p> <p>Roche, K. E., & Baumgartner, R. J. (2024). Corporate sustainability strategy deployment: A case study on the implementation of corporate sustainability using hoshin kanri. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Solicitar</p> <p>Jackson, T. L. (2019). Hoshin Kanri for the lean enterprise: developing competitive capabilities and managing profit. Productivity press. [clásica] Solicitar</p>
Operativas	Gestión de Cadena de Suministro	<p>Bozarth, C. C., & Handfield, R. B. (2021). Introduction to operations and supply chain management. Pearson. Solicitar</p> <p>Carreño S. Adolfo (2020). Cadena de suministro y logística. Primera edición. Edición actualizada con incoterms.</p> <p>Lezama, E. Echevarría, O. M. & Cruz, E. (2023). Gestión integral de la cadena de suministros, retos y tendencias. Solicitar</p> <p>Heizer, J., Render, B., and Munson, C. (2023). Principles of Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management, Global Edition. Pearson Education. Solicitar</p>

Nota: De los 16 productos base incluidos 11 deben ser solicitados por no encontrarse disponibles.

Tabla 74H.

Continuación acervo bibliográfico base.

Área de conocimiento	Nombre de la PUA	Bibliografía principal MA
Mercadotecnia	Competitividad de los mercados	Ateljević, J., Kulović, D., Doković, F. &, Bavčić, M. (2023). Business Strategy and Competitive Advantage Solicitar
		Cain, G. (2020). Samsung Rising, The Inside Story of the South Korean Giant That Set Out to Beat Apple and Conquer Tech. Currency Ed. ISBN 978-1101907252 Solicitar
Inteligencia de Negocios		Charan, R. (2021). Repensar la ventaja competitiva: Nuevas reglas para la era digital. 1era. edición. Penguin Random House. ISBN: 978-6073199100 Solicitar
		Osterwalder, A. (2020). La empresa invencible/ the invincible company. 1ra. Edición. Ediciones Urano. México. ISBN 9788416997374. Solicitar
		Anoop V K Kumar. (2021). Business Intelligence Demystified: Understand and clear all your doubts and misconceptions about BI. Bpb Publications. Solicitar
		Camm, J. D., Cochran, J. J., Fry, M. J., & Ohlmann, J. W. (2024). Business analytics. South-Western. Solicitar
		Hemachandran K, & Rodriguez, R. V. (2023). Artificial Intelligence for Business. CRC Press. Solicitar
Pensamiento de Diseño		Hernández Orallo, J.; Ramírez Quintana, M. J. y Ferri Ramírez, C. (2004). Introducción a la Minería de Datos. Pearson Educación [Clásico].
		Curedale., R. (2019). Design Thinking Process & Methods. Topanga, CA: Design Community College Inc. [Clásico] Solicitar
		Cross, N. (2023). Design thinking: Understanding how Designers Think and Work. Bloomsbury Visual Arts.
		Lewrick, M. (2023). Design Thinking and Innovation Metrics: Powerful Tools to Manage Creativity, OKRs, Product, and Business Success. John Wiley & Sons.meha Solicitar
Gestión de la Innovación		Martin, R. L. (2022). A New Way to Think: Your Guide to Superior Management Effectiveness. Harvard Business Review Press. Solicitar
		Bensaou, M. & Weber, K. [Traducción Álvarez, A.] (2024). Nacido para innovar: prácticas esenciales para conectar la innovación en el ADN de tu empresa. McGraw-Hill.
		Bogetoft, P., Kroman, L., Smilgins, A. et al. (20104). Innovation strategies and firm performance. J Prod Anal 62, 175–196. https://doi.org/10.1007/s11123-024-00727-1
		Costello, G. (2020). The teaching of design and innovation: principles and practices. Springer International Publishing.
		Cullen, J. (2022). <u>Business, ethics and society : key concepts, current debates and contemporary innovations</u> . SAGE. Solicitar
		Larson, E. & Gray, C. (2021). Administración de proyectos. McGraw Hill. Solicitar

Nota: De los 17 productos base incluidos 12 deben ser solicitados por no encontrarse disponibles.

Tabla 74I.*Continuación acervo bibliográfico base.*

Área de conocimiento	Nombre de la PUA	Bibliografía principal MA
Plan de Consultoría Empresarial		<p>American Psychological Association. (2021). Manual de Publicaciones de la American Pshycological Association (4ª ed.). Manual Moderno Solicitar</p> <p>Bernal, C. (2021). <u>Metodología de la investigación Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Person.</u></p> <p>Benassini, M. (2020). Introducción a la investigación de mercados. Mc. Graw Hill.</p> <p>Business Review, H. (2021). Cómo crear un plan de negocio. Editorial Reverté. Recuperado de https://elibro.net/es/lc/uabc/titulos/209681. Solicitar</p>
Desarrollo de Trabajo de Consultoría		<p>Aguilera-Prado, M. & Rincón Moreno M. (2020). Temas y métodos de investigación en negocios, administración, mercadeo y contaduría. Bogotá: Editorial Uniagustiniana. doi:10.28970/9789585498426 Solicitar</p> <p>Ali, Y., Sabir, M., Bilal, M., Ali, M., & Khan, A. A. (2020). Economic viability of foreign investment in railways: a case study of the China-Pakistan Economic Corridor (CPEC). <i>Engineering Economist</i>, 65(2), 158–175.</p> <p>Berlanga-Silvente, V. & Rubio-Hurtado, M.J. (2012). Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo aplicarlas en SPSS. <i>Revista d'Innovació i Recerca En Educació</i>, 5(2). Clásico. Solicitar</p> <p>Bogdan Cosmin GOMOI. (2021). Study Regarding the Development of an Investment Project. (II) – Estimating the Cost of Project and Identifying the Main Income and Expense Flows. <i>CECCAR Business Review</i>, 2(6), 26–37.</p>

Nota. Elaboración propia con información de los Programas de Unidades de Aprendizaje, MA. De los 8 productos base incluidos 4 deben ser solicitados por no encontrarse disponibles. En total la bibliografía básica se compone de 138 productos de los cuales se deben solicitar 94.

8. Recursos financieros para la operación del programa

El Programa de Maestría en Administración se financia de manera autónoma, generando recursos principalmente a través de las cuotas de inscripción. Estos ingresos se destinan a la recuperación de los costos operativos, como el pago de docentes por asignatura u honorarios, la adquisición de insumos y la atención de otras necesidades adicionales que puedan surgir.

Además, el programa recibe apoyo financiero complementario de los recursos ordinarios asignados a las facultades que lo ofrecen. Dichos recursos provienen del presupuesto anual establecido conforme a la Ley Orgánica de la UABC (artículo 19, fracción IV, y artículo 27, fracción II), así como del Estatuto General de la UABC (artículos 48, fracción III; 78, fracción XXX; y 117, 118, 120 y 122).

El programa cuenta, además, con respaldo institucional para financiar aspectos clave, como el pago de horas clase de posgrado para docentes de tiempo completo, la inversión en infraestructura y el desarrollo de proyectos específicos enfocados en mejorar la calidad académica del programa.

Cuotas del Programa

Los conceptos y montos de las cuotas son definidos por la dirección de cada unidad académica que ofrece el programa de MA, en alineación con el plan de sustentabilidad aprobado por la Tesorería de la Universidad y la Coordinación General de Investigación y Posgrado. Estas cuotas incluyen diversos conceptos como el seguro de gastos médicos y apoyo a la movilidad, por mencionar algunos, y se ajustan a los periodos de inscripción y reinscripción establecidos en el calendario escolar establecido por la UABC. Es importante mencionar, que cada Unidad Académica determina la cuota a pagar por el programa, a partir de las condiciones del mercado, costo de vida y demanda del mismo.

Este modelo de autofinanciamiento, complementado con el respaldo institucional y la posibilidad de captar recursos adicionales, garantiza la sostenibilidad financiera del programa. Este enfoque permite no solo cubrir los costos operativos, sino también

reinvertir en áreas estratégicas que contribuyen al fortalecimiento del programa, como la contratación de docentes altamente capacitados, el desarrollo de infraestructura moderna y la adquisición de herramientas tecnológicas de vanguardia.

Además, la combinación de financiamiento propio e institucional asegura la flexibilidad necesaria para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno educativo y profesional. Esto incluye la actualización constante de las unidades de aprendizaje, y la promoción de proyectos académicos que incrementen la calidad y competitividad del programa.

En última instancia, este modelo no solo sostiene el crecimiento continuo del programa, sino que también refuerza su capacidad para ofrecer una formación de excelencia, alineada con las expectativas de los estudiantes y las exigencias del entorno global. La tabla 78 muestra el punto de equilibrio del programa de MA en cada una de las sedes.

Tabla 78.

Punto de equilibrio del programa de Maestría en Administración por sede, 2025

Sede	Punto de equilibrio por período	Becas internas que soporta el programa por período	Ingresos actuales al año (2025)
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada	5 maestrantes por periodo	Una beca al año. De cada 4 que pagan puedo tener un becario interno	\$64,877 2 becarios
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali	6.6 maestrantes por periodo	Una beca al año. De cada 4 que pagan puedo tener un becario interno	\$109,723.02 4 becarios
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate	2.3 Maestrantes por período	Dos becas al año (de cada 4 que pagan se puede tener un becario interno)	\$148,148 1 becario
Facultad de Contaduría y	6 maestrantes por	6 becarios por generación.	\$1'026,300

Administración, Tijuana	período	(de cada 4 que pagan puedo tener un becario interno)	4 becarios
-------------------------	---------	--	------------

Nota: Elaboración propia con información de cada sede.

9. Referencias

Banco Mundial (9 oct. 2024) México panorama general. Recuperado

<https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>

Blackboard. (2023a). SafeAssign. Recuperado. <https://www.blackboard.com/teaching-learning/learning-management/safe-assign>

Blackboard. (2023b). Crear exámenes - Ayuda de Blackboard Ayuda de Bb.

Recuperado. [https://help.blackboard.com/es-](https://help.blackboard.com/es-es/Learn/Instructor/Ultra/Tests_Pools_Surveys/Create_Tests_and_Surveys)

[es/Learn/Instructor/Ultra/Tests Pools Surveys/Create Tests and Surveys](https://help.blackboard.com/es-es/Learn/Instructor/Ultra/Tests_Pools_Surveys/Create_Tests_and_Surveys)

Blackboard. (2023c). Respondus - Ayuda de Blackboard Ayuda de Bb. Recuperado.

[https://help.blackboard.com/es-](https://help.blackboard.com/es-es/Learn/Instructor/Ultra/Tests_Pools_Surveys/Respondus)

[es/Learn/Instructor/Ultra/Tests_Pools_Surveys/Respondus](https://help.blackboard.com/es-es/Learn/Instructor/Ultra/Tests_Pools_Surveys/Respondus)

Boeske, Jane (2023) Leadership towards Sustainability: A Review of Sustainable, Sustainability, and Environmental Leadership. Recupérate

https://www.mdpi.com/2071-1050/15/16/12626?utm_source=chatgpt.com

CONEPO (2019) XXXIII Congreso Nacional de Posgrado. Logros, Retos y Perspectivas del posgrado nacional, un horizonte al 2030.

http://www.comepo.org.mx/images/xxxiiicnp/Memoria_Congreso_XXXIII.pdf

CONLA (2015). Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A. C. *Código de ética del Licenciado en Administración*. Boletín Técnico No. 006. CONLA.

COPAES. (2020). *Desarrollo de criterios, indicadores y parámetros para el marco general de acreditación de programas académicos de nivel superior*. Consejo para la Acreditación de la Educación Superior.

De Mello, M. (2015) La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencia Estratégica*, 34, 209-218.

<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151350864004.pdf>

De Vries y Rivera (2024) *Prospectivas de la Educación superior en México 2030*. Recuperado <https://www.revistas.unam.mx/index.php/inter/article/view/82156>

Deloitte (2023) *Tendencias Globales de Capital Humano*. Recuperado <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-de-capital-humano-2023.html>

Deloitte (2022) *Informe del Omapacto Global 2022*. Recuperado <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/informe-de-impacto-global-2022.html>

ENOE (2024). *Participación sectorial y empleo*. MéxicoIndustry. (2024, septiembre 2). Industria manufacturera, principal fuente de empleo en Baja California. *México Industry*. <https://mexicoindustry.com/noticia/industria-manufacturera-principal-fuente-de-empleo-en-baja-california>

ENOE (2025). Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2025, febrero 25). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), Baja California, cuarto trimestre de 2024* [Boletín estadístico 98/25]. INEGI.

Expansión. (2024). *Los mejores programas de MBA en México*. Revista Expansión, edición digital.

European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). (2020). *Annual Report 2020*. ENQA. <https://www.enqa.eu/publications/annual-report-2020/>

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2024). *World Economic Outlook, July 2024 update: The global economy in a sticky spot*. Washington DC: FMI. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>

Forbes (15 mayo 2024) *Genios de la transformación: digitalización, IA y apoyos a clientes, retos de las empresas actuales*. Recuperado <https://forbes.com.mx/foro-forbes-genios-de-la-transformacion-digitalizacion-ia-y-apoyo-a-clientes-retos-de-las-empresas-en-la-actualidad/>

- Gómez, V. (octubre 2024) Habilidades de poder en la industria 4.0. ProLeón.
Recuperado <https://proleon.com.mx/negocios/coaching/habilidades-de-poder-en-la-industria-4-0/>
- Google. (2023). Google Meet - Google Workspace for Education.
Recuperado. https://edu.google.com/intl/ALL_mx/workspace-for-education/meet/
- Granados, Otto.(5 junio 2024) Por qué la cooperacion internacional es importante.
Recuerado <https://elpais.com/opinion/2024-06-06/por-que-la-cooperacion-internacional-importa.html>
- Harvard University. (s. f.). programs. <https://www.harvard.edu/programs/>
- IAE Business School. (s.f.). *Executive MBA*. Recuperado el 08 de febrero de 2025, de <https://www.iae.edu.ar/programas/executive-mba/>
- IAE Business School. (s.f.). *Online MBA*. Recuperado el 08 de febrero de 2025, de <https://www.iae.edu.ar/programas/online-mba/>
- IAE Business School. (s.f.). *Acreditaciones*. Recuperado el 08 de febrero de 2025, de Ilab, (2019) La Universidad del Futuro y la Educación 4.0. Recuperado <https://ilab.net/la-universidad-del-futuro-y-la-educacion-4-0>
- iLab Future Thinkers (2019, 11 de febrero) Ante el desarrollo de disciplinas como la inteligencia artificial, son necesarias las habilidades que solo los humanos sean capaces de realizar. <https://ilab.net/resolucion-de-problemas-complejos/>
- ILO. (2020). World employment and social Outlook, Trends 2020. Executive summary. ILO Flagship report.
- INEGI. (06 de 06 de 2019). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- ManpowerGroup (2022) Revolución de habilidades 4.0: Se busca personal y los robots las necesitan.
<https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/4b4e8>

5e9-e77d-4226-8b1e-dc8eb968b5c5/MPG_WEF_SkillsRevolution_4.0_MX-b.pdf?MD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK1OORA70QUFIPQ192H31-4b4e85e9-e77d-4226-8b1e-dc8eb968b5c5-mAdh0um

ManpowerGroup. (2024). *Global Talent Barometer 2024: Report and key findings* [Informe]. <https://www.manpowergroup.com/-/media/project/manpowergroup/mpg-marketing/PDF/Insights/MPG-Global-Talent-Barometer-2024-Global-Report.pdf>

Naciones Unidas (2020) Situación y perspectivas de la economía mundial. Resumen ejecutivo. https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45publication/WESP2020_Summary_S.pdf

OIT. (2020). COVID deja un rastro de alta desocupación, inactividad y precariedad en el empleo en América Latina y en el Caribe. *Panorama laboral, 2020*. Ginebra.

OIT (20 de enero de 2020). La insuficiencia de empleos remunerados afecta a casi 500 millones de personas, según un nuevo informe de la OIT.

OIT (octubre de 2020). México y la crisis de la Covid-19 en el mundo del trabajo: respuestas de desafíos; Noemí Félix coordinadora.

OIT. (2020). *Perspectivas sociales del empleo en el mundo- Tendencias 2020*. Oficina internacional del trabajo. Ginebra. 2020.

OIT. (8 DE OCTUBRE DEL 2020). *Panorama laboral en tiempos del COVID-19*.

OLA. (2024). *Observatorio Laboral. Información estadística para el futuro académico y laboral de México*. Disponible en: <http://www.observatoriolaboral.gob.mx>

ONU. (21 de 01 de 2019). Economic Analysis & Policy Division. *Situación y perspectivas de la economía mundial en 2019: resumen ejecutivo*. (O. d. Unidas, Ed.) Nueva York, Estados Unidos. Recuperado el 10 de 06 de 2019, de Organización de las Naciones Unidas:

<https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-en-2019-resumen-ejecutivo/>

ONU. (enero de 2020). Economic Analysis & Policy Division. Situación y perspectivas de la economía mundial en 2020: resumen ejecutivo. (O. d. Unidas, Ed.) Nueva York, Estados Unidos. Recuperado, de Organización de las Naciones Unidas:

<https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-en-2020-resumen-ejecutivo/>

OpporTime (14 enero 2025) Perfil Económico de Baja California. Recuperado <https://www.opportimes.com/perfil-economico-de-baja-california-2024>

Pérez L. J. (2019) La educación superior en México. Análisis y perspectivas en el nuevo gobierno. <http://www.riesed.org/index.php/RIESED/article/view/120/137>

Protocolo de continuidad Académica (PCA) <https://ciad.mxl.uabc.mx/plan-de-continuidad-academica/>

Reeves, M. (2024) Adaptive strategy. BCG. Recuperado https://www.bcg.com/about/people/experts/martin-reeves?utm_source=chatgpt.com

SDSU (2020) MBA. Recuperado: <https://business.sdsu.edu/grad/mba>

SEDECO. (2019). El desarrollo del mercado laboral Disponible en: www.sedeco.gob.mx.

SEI (Secretaría de Economía e Innovación). (2025, febrero). Panorama económico de Baja California: febrero 2025. Gobierno del Estado de Baja California. <https://www.bajacalifornia.gob.mx/Documentos/economia/Panorama-Economico-de-Baja-California-37.pdf>

UABC (2018a). Modelo Educativo de la UABC. Universidad Autónoma de Baja California.

UABC (2018b). Metodología de los estudios de fundamentación para la creación, modificación y actualización de programas educativos. Universidad Autónoma de Baja California.

UABC (2023) Plan de Desarrollo Institucional 2023-2027. Recuperado http://planeacion.uabc.mx/pdi2023/docs/UABC_PDI_2023-2027_Extendido.pdf

UABC (2021, 20 mayo) Estatuto Escolar de la Universidad Autónoma de Baja California. Recuperado https://sriagral.uabc.mx/externos/abogadogeneral/Reglamentos/Estatutos/03_EstatutoEscolarUABC_Reforma_May_202021.pdf

UANL. (2024, 3 diciembre). Maestría en Administración de Empresas con Orientación en Gestión de Capital Humano - Posgrado UANL. Posgrado UANL. https://posgrado.uanl.mx/ofertas_educativas/maestria-en-administracion-de-empresas-con-orientacion-en-gestion-de-capital-humano/

UNAM (s. f.). FCA División de Estudios de Posgrado. https://posgrado.fca.unam.mx/maestria_administracion.php

World Health Organization. (2024). *Transforming and scaling up health professionals' education and training* [Guía]. WHO. ISBN 9789241506502. <https://www.who.int/publications/i/item/transforming-and-scaling-up-health-professionals%E2%80%99-education-and-training>

UNESCO. (2024). *GEM Report 2024/5: Leadership in Education* [Informe]. UNESCO Publishing. <https://unesco.org/reports/gem-report/en/2024>

World Bank. (2024, junio). *Global Economic Prospects, June 2024: Global growth is stabilizing at a weak level*. Washington, DC: World Bank. [Global Economic Prospects, June 2024](#)

World Bank. (2024, mayo 7). *Changing skills and workforce development at a time of rapid global transformation* [Blog]. World Bank. <https://blogs.worldbank.org/education/changing-skills-and-workforce-development>

World Bank. (2025, junio 10). Global Economic Prospects: Global Economy Set for Weakest Run Since 2008 Outside of Recessions [Press release].

<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/06/10/global-economic-prospects-june-2025-press-release>

10. Anexos

10.1 Productividad académica

Producción académica del Núcleo Académico de la FCAyS, Ensenada.

LGAC	Académico	Artículo	Capítulo de libro	Libro
Estudios sobre competitividad	Olivia Denisse Mejía Victoria	Rodolfo Alan Martínez Rodríguez, Omar Álvarez Xochihua, Olivia Denisse Mejida Victoria, José Fraga González (2019). Aprendizaje de Máquina para Medir la Influencia de Factores Conductuales en el Desempeño Académico de Estudiantes de Nivel Superior. RevistalEEE-AL. Publicado en; https://www.inaoep.mx/~IEEElat/index.php/transactions/article/view/118	Mejía Victoria Olivia Denisse; Janette López Mercado Karla; Manuel Valencia Moreno José, "11 Cost-Benefit Analysis of Solar Energy Usage in the Winemaking Industry in Valle de Guadalupe, Ensenada, Baja California, Mexico," in Innovation and Sustainability in Governments and Companies: A Perspective to the New Realities, River Publishers, 2023, pp.201-220.	
		Mejía Victoria Olivia Denisse, López Leyva Santos, Lacávex Berumen Mónica, Novela Joya Rodolfo, Aranibar Mónica Fernanda. (2017) "Facilitación comercial y control aduanero en las principales aduanas de Baja California". Revista Global de los Negocios. 5 (3). ISSN 2328-4641 print, ISSN 2328-4668 online.	Olivia Denisse Mejía Victoria, Alma Alejandra Soberano Serrano, Rodolfo Alan Martínez Rodríguez, José Manuel Valencia Moreno. (2022) "Innovación en la comunicación de los derechos de las niñas, niños y adolescentes". Nuevas tendencias en la comunicación y en la investigación: Su reflejo profesional y académico: Herramientas Universitarias Editorial GEDISA. ISBN 978-84-18914-54-6	
			Alma Alejandra Soberano Serrano, Olivia Denisse Mejía Victoria, José Manuel Valencia Moreno (2022) Meme´s networking without stereotyping": fomentando la no discriminación en las redes sociales., Technology-Enabled Innovations in Education, Select Proceedings of CIIE 2020. ISBN: 978-981-19-3382-0.	
			Rodolfo Alan Martínez Rodríguez, Adina Jordan Arámburo, Olivia Denisse Mejía Victoria, David Martínez Orzuna & José Manuel Valencia Moreno (2018). Cap I. Arquitectura de software para	

			la cooperación entre tutores inteligentes. En Ambiente Integral de tutoría inteligente: Desarrollo, Implementación y Prospectiva. ISBN: 978-607-607-489-3 Con registro de INDAUTOR.	
			Alma Alejandra Soberano Serrano, Olivia Denisse Mejía Victoria (2018). Hacia un modelo de atención multidisciplinaria en la UABC: El Centro de Atención Integral a la Comunidad (CAIC). Primer Seminario Internacional Transdisciplinario de Investigación, UABC, FCAyS. Ed. Porrúa 978-607-607-614-9 (UABC); 978-607-524-345-0	
Estudios sobre competitividad	Virginia Guadalupe López Torres	Valdés Hernández M. Á., López Torres, V. G. & Sánchez Limón, M. L. (2021). Modelo multigeneracional de gestión del conocimiento mediante competitividad, innovación, cultura y liderazgo en sector aeroespacial, Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información, No. E39, 01, 200-218. ISSN: 1646-9895	López Torres, V.G., Moreno Moreno, L.R. and Sánchez Limón, M.L. (2020). Sea Urchin, the Origin of an Export Venture Driven by Japanese Immigrants, in Alvarado, A.A. and Montiel Méndez, O.J. (Ed.) The History of Entrepreneurship in Mexico, Emerald Publishing Limited, pp. 125-146. https://doi.org/10.1108/978-1-83909-171-120201009 ISBN: 978-1-83909-172-8, eISBN: 978-1-83909-171-1	Vargas Contreras, E., Cruz Hernández, S. & López Torres, V. G. (2020). Interdisciplina en temas de relevancia social. Ciudad de México, México: Miguel Ángel Porrúa. ISBN: 978-607-524-345-0.
		González Rosales, V. M., & López Torres, V. G. (2021). Turismo en Áreas Naturales Protegidas: una discusión sobre su pertinencia. Revista Iberoamericana Ambiente & Sustentabilidad, 4, e110. https://doi.org/10.46380/rias.vol4.e110	López Torres V. G., Pérez Rivas D. A. & Moreno Moreno L. R. (2020). La pyme en la era digital, desafíos de la gestión 4.0 con enfoque humanístico, en Vargas Contreras, E., Cruz Hernández, S. & López Torres, V. G. (Coords.), Interdisciplina en temas de relevancia social, (primera edición, 229-238). Ciudad de México, México: Miguel Ángel Porrúa. ISBN: 978-607-524-345-0.	Valenzuela Montoya, M. M. y López Torres, V. G. (2020). Análisis situacional de las micro, pequeñas y medianas empresas de Baja California. Guadalajara: Ediciones de la Noche, ISBN: 978-84-18312-83-0.

	<p>López Torres, V. G., Sánchez Tovar, Y., Moreno Moreno, L. R., y Pérez Rivas, D. A. (2021). Determinantes de la intención emprendedora en estudiantes universitarios mexicanos. <i>Revista de Ciencias Sociales</i>, XXVII (Especial 4), 127-146. ISSN: 1315-9518 DOI: https://doi.org/10.31876/racs.v27i</p>	<p>López Torres V. G., Moreno Moreno L. R. & Montaña Armendáriz A. (2020). Calidad del empleo en los pueblos mágicos de Tecate y Todos Santos, en Barrón Arreola, K. S., Moreno Moreno, L. R. & Obombo Magio, K. (Coords.), <i>Pueblos mágicos. Empresas, empleo y calidad de vida</i>, (primera edición, 67-88), Guanajuato, México: Universidad autónoma de Nayarit. ISBN: 978-607-8482-60-3.</p>	<p>López Torres, V. G. y Moreno Moreno, L. R. (2022). <i>Acuicultura en Baja California: Redes, actores y empresas</i>. Guadalajara: Ediciones de la Noche. ISBN: 978-84-18791-90-1</p>
	<p>Sierra Carpio, D. A., Melgar Bayardo, J. & López Torres, V. G. (2021). Strategic orientations, commitment and organizational performance: scale validation in the creative industry. <i>Regiones y desarrollo sustentable</i>, 21(42). ISSN electrónico: 2594-1429. Disponible en http://www.coltlax.edu.mx/openj/index.php/ReyDS/article/view/208</p>	<p>López Torres V. G., Barrón Arreola K. S. & Moreno Moreno L. R. (2020). El Pueblo Mágico de Tecate: caracterización de su demografía empresarial, en Valenzuela Montoya M. M. y López Torres V. G., (Coords.), <i>Análisis situacional de las micro, pequeñas y medianas empresa de Baja California</i> (primera edición, 251-264). Ciudad de México, México: Ediciones de la Noche. ISBN: 978-84-18312-83-0.</p>	<p>Chávez Hernández, M. H. y López Torres, V. G. (2023). <i>Ciencias Administrativas para contextos en transformación. Innovación, trabajo y políticas públicas</i>. Juan Pablos Editor. ISBN: 978-607-711-713-1</p>
	<p>Valenzuela Montoya, M. M., López Torres, V. G., y Aguilar Sandoval, K. G. (2022). Endeudamiento y educación financiera en estudiantes universitarios. <i>Revista Venezolana de Gerencia</i>, 27(97), 198-211. ISSN 1315-9984. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.14</p>	<p>López Torres, V.G. and Sánchez Limón, M.L. (2020). Agentes de la pesca y acuicultura en Baja California, México en Murga, N., Rituay, P., Campos, J., Meleán, R y Montes de Oca, Y. (Coords.), (2020). <i>Agronegocios y ganadería sostenible</i>. Venezuela; Perú. Universidad del Zulia; Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. http://doi.org/10.38202/agronegocios</p>	<p>Valenzuela Montoya, M. M., López Torres, V. G. y Moreno Moreno, L. R. (2023). <i>Violencia de género en la maquila y el campo de Baja California. Una perspectiva actual</i>. Guadalajara: Ediciones de la Noche. ISBN: 978-84-19803-93-1</p>
	<p>Sánchez Sánchez, M. I., López Torres, V. G., Montes de Oca Rojas, Y. & Leyva-Hernández, S. N. (2022). Mobile commerce usage explained by intention to use, price motivation, and Covid-19. <i>Journal of Positive School Psychology</i>, 6(6), 5690–5709. ISSN 2717-7564. Disponible en https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/8468</p>	<p>Gámez Gámez K. y López Torres, V. G. (2021). Gestión de la diversidad cultural y Employer Branding. Estudio en empresas agrícolas de San Quintín, Baja California en Flores Preciado, J., Reyes Fong, T., Llamas Aréchiga, B. y Flores Cuevas, F. (Coords.), <i>Innovación y sustentabilidad, Propuestas de mejora y pertinencia en las Organizaciones</i> (primera</p>	

			edición, 47-64). Ciudad de México: Casia Creaciones. ISBN: 978-607-99124-3-7	
		Máynez Guaderrama, A. I., López Torres, V. G., Jacobo Galicia, G., Sánchez Limón, M. L., Galván Mendoza, O. & Sánchez Tovar, Y. (2022). Mental health effects on workers returning to work during the covid-19 pandemic. An analysis of the maquiladora industry in northern Mexico. <i>Interciencia</i> , 47(09), 370-380. ISSN 0378-1844. Disponible en https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2022/10/03_6846_A_Lopez_v47n9_11.pdf	López Torres, V. G. & González Rosales, V. M. (2021). Competitividad, un constructo que debe redefinirse, en Ovalles Toledo, L. V.; Romero Medina, B. C.; Camacho Castro, C. & González Álvarez, E. (Coords.), <i>Gestión estratégica: filosofía empresarial para la generación de valor</i> . (primera edición, 492-510). México: Universidad Autónoma de Sinaloa. ISBN: 978-607-737-328-5	
		López Torres, V. G., Barrón Arreola, K. S., & Moreno Moreno, L. R. (2023). Tecate, Caracterización de Atributos Turísticos y Empresas. <i>Anuario Turismo y Sociedad</i> , 32, 165–185. https://doi.org/10.18601/01207555.n32.07	Montaño Armendáriz A., Pérez Concha, J. C. y López Torres, V. G. (2022). Turismo de naturaleza y desarrollo local: estudio de caso de las capacidades en la zona rural de Los Cabos en Martínez Pellégrini, S. E., Vera López, J. I. y Gasca Zamora, J. (Coords.), <i>Los nortes y el desarrollo en México. Perspectivas, dimensiones y categorías para un análisis del territorio, volumen II</i> (primera edición, 91-136). Ciudad de México: Amecider. ISBN: 978607863	
		López Torres, V. G., Moreno Moreno, L. R., González Rosales, V. M. & Valenzuela Montoya, M. M., (2023). Impactos de la violencia de género en el desempeño laboral de las trabajadoras en México. <i>Revista de Ciencias Sociales</i> , 29(2), 199–215. https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39971	López Torres, V. G. & Sánchez Limón, M.L. (2022). Estrategias de competitividad en el sector hotelero en Castillo Cabeza, N., Montes de Oca Rojas, Y. y Quinteros González, M. R. (Eds.) <i>Crecimiento económico, gestión empresarial y marketing digital: Crear valor empresarial en el siglo XXI</i> (Primera edición, 64-90). Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás. ISBN: 978-9942-33-602-6	

		<p>Gámez Gámez, K., & López Torres, V. G. (2023). Agricultural Personnel Diversity Management Scale: Design, reliability and validity. <i>Techno Review. International Technology, Science and Society Review</i>, 15(1), 127–140. https://doi.org/10.37467/revtechno.v15.5094</p>	<p>Moreno Moreno, L. R., López Torres, V. G., Coronado García, C. D. y Meza Fregoso, J. A. (2022). El papel de las TIC's en las capacidades tecnológicas de las Mipymes en México, en Meza Fregoso, J. A., Osuna Millán, N. C. y Rosales Cisneros, R. F. (Coords.), <i>Capacidades Tecnológicas de las MiPymes II</i> (primera edición). Ciudad de México: MA Porrúa, ISBN: 978-607-99684-6-5</p>	
		<p>Sánchez Sánchez, M. I. y López Torres, V. G. (2024). Desarrollo de una escala de intención de uso del comercio móvil y su validación mediante análisis compuesto confirmatorio. <i>Ciencia UAT</i>, 18(2), 43-57. https://doi.org/10.29059/cienciauat.v18i2.1788</p>	<p>Sánchez Sánchez, M. I., López Torres, V. G. y Máñez Guadarrama, A. I. (2023). Desarrollo y validación de una escala para medir los factores que influyen en el uso del comercio móvil en Montes de Oca Rojas, Y. (Editora). <i>Estrategias de Gestión Sostenible</i> (pp. 56-65). Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia. ISBN: 978-980-6511-26-2. https://doi.org/10.31876/9020</p>	
			<p>Sánchez Sánchez, M. I. y López Torres, V. G. (2023). Las políticas públicas y el marketing digital en Chávez Hernández, M. H. y López Torres, V. G. (Coords.) <i>Ciencias Administrativas para contextos en transformación. Innovación, trabajo y políticas públicas</i> (pp. 121-154). Alcaldía Coyoacán, Ciudad de México: Juan Pablos Editor. ISBN: 978-607-711-713-1</p>	
Estudios sobre competitividad	Virginia Margarita González Rosales	<p>Arango-Ramírez, P. M., González-Rosales, V. M., & Leyva-Hernández, S. N. (2024). Modelo teórico para comprender la relación entre los tipos de residentes y sustentabilidad en comunidades turísticas desde el enfoque de las representaciones sociales. <i>Ciencias administrativas teoría y praxis</i>, 20(1), 51-65. https://doi.org/10.46443/catyp.v20i1.364</p>	<p>López-Torres, V. G., González-Rosales, V. M. G., & Pérez, J. F. R. (2022) <i>Especies y sistemas de producción acuícola en Baja California. Acuicultura en Baja California: Redes, Actores y Empresas</i>, 49.</p>	

		<p>Morales-Morales, J. J., González-Rosales, V. M. , & Arango- Ramírez, P. M.. (2023). Análisis de validez de contenido y constructo para un instrumento que mide la calidad en el servicio y satisfacción del cliente en el sector hotelero. <i>Contaduría y administración</i>, 68(2), 132-155.DOI: 10.22201/fca.24488410e.2023.4522</p>	<p>Cota- Salgado C.L., Villegas Loaeza D. y González-Rosales V.M. (2023) . Análisis del impacto de la transición por los distintos modelos de instrucción en los docentes de educación superior. En López Ornelas M., Rodríguez-LópezJ., Contreras Espinoza I.J. y Fernández-Morales K. (Eds.) <i>Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la educación innovaciones, desafíos y perspectivas</i> (1ª ed. 307-320). Editorial UABC</p>	
		<p>Arango-Ramírez, P. M., González-Rosales, V. M., Leyva-Hernández, S. N., & Galván-Mendoza, O. (2023). Validez y fiabilidad de un instrumento de medición de tipos de residentes desde el enfoque de las representaciones sociales. <i>Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional</i>, 33(62).DOI: https://doi.org/10.24836/es.v33i62.1351</p>	<p>López-Torres V.G. y González-Rosales V.M. (2023) Violencia de género: Diseño de escala, fiabilidad y validez. En Valenzuela-Montoya M.M., López-Torees V.G y Moreno-Moreno L.R. (Eds). <i>Violencia de género en la maquila y el campo de Baja California. Una perspectiva actual</i> (1ª ed. 29-48). Ediciones de la Noche</p>	
		<p>Leyva-Hernández, S. N., González-Rosales, V. M., Galván-Mendoza, O., & Toledo-López, A. (2023). Main Factors that Explain Organic Food Purchase Intention: A Systematic Review. <i>Innovar</i>, 33(87), 93-108.https://doi.org/10.15446/innovar.v33n87.105509</p>	<p>Cota- Salgado C.L., González-Rosales V.M y Villegas Loaeza D.. (2023). Calidad de vida laboral: análisis bibliométrico. En Chávez-Hernández M.H. y López-Torres V.G. (Eds). <i>Ciencias administrativas para contextos en transformación: innovación, trabajo y políticas públicas</i>. (1ª ed. 183-202). Juan Pablos Editor.</p>	
		<p>López-Torres, V. G., Moreno-Moreno, L. R. ., González-Rosales, V. M., & Montoya, M. M. . (2023). Impactos de la violencia de género en el desempeño laboral de las trabajadoras en México. <i>Revista de ciencias sociales</i>, 29(2), 199-215.https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/index</p>		
		<p>López-Torres, V. G., González-Rosales, V. M. , Moreno-Moreno, L. R., & Montoya, M. M. V. (2023). Teaching Entrepreneurship And Entrepreneurial Intention In University Students. <i>Journal of Namibian Studies: History Politics Culture</i>, 33,</p>		

		1162-1188. https://doi.org/10.59670/jns.v33i.2054		
		Galván-Mendoza, O., González-Rosales, V. M., Leyva-Hernández, S. N., Arango-Ramírez, P. M., & Velasco-Aulcy, L. (2022). Environmental knowledge, perceived behavioral control, and employee green behavior in female employees of small and medium enterprises in Ensenada, Baja California. <i>Frontiers in psychology</i> , 13, 1082306. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1082306		
		González-Rosales, V. M. , &Velasco-Aulcy, L. . (2022). Sustentabilidad de las empresas vinícolas del Valle de Guadalupe y su relación con el volumen de la producción. <i>El Periplo Sustentable</i> , (42), 86-109. https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i42.14238		
		Leyva-Hernández, S. N., Arango-Ramírez, P. M., González-Rosales, V. M., & Galván-Mendoza, O. (2022). Modelo conceptual del consumo de alimentos en un contexto de sustentabilidad durante la pandemia por Covid-19. <i>Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional</i> , 32(60).DOI: https://doi.org/10.24836/es.v32i60.1237		
Administración y Desarrollo de Organizaciones	Roman III Lizarraga Benítez	García Rivera B.R. y Lizarraga Benítez R. (2010) SÍNDROME DE BURNOUT EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MEDIDA CON LA ESCALA DE MASLACH (1986), publicado por el "Institute for Business and Finance Research" con ISSN 1941-9589, en enero del 2010.	Zamudio Cornejo R.C. y Lizarraga Benítez R. "El impacto de la Educación Financiera en las Familias", el cual se encuentra incluido en la publicación del libro titulado: "Una Introducción a las Políticas Públicas en Inclusión Financiera en México" con los registros numéricos (CENID) ISBN: 978-607-8830-32-9, (UABC) ISBN: 978-607-607-859-4. Coeditado por Editorial CENID y la Universidad Autónoma de Baja California en diciembre del 2023	

		Maldonado Radillo S.E. y Lizarraga Benitez R. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL AREA DE SERVICIOS DE UNA INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR MEXICANA, publicado por el "Institute for Business and Finance Research" con ISSN 1941-9589, en enero del 2016.		
Administración y Desarrollo de Organizaciones		Alfonso Ibarra Collins, Mónica Fernanda Aranibar, Blanca Garcia Rivera. Impacto de la inversión financiera en becas compensación de la UABC, Campus Ensenada, en el desarrollo profesional de los egresados de licenciatura. Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación. Marzo 2022	Alicia Calderón Aguirre, Mónica Fernanda Aranibar, María Concepcion Ramirez Barón, Blanca Garcia Rivera. "ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS RESTAURANTERAS DE LA CIUDAD DE ENSENADA BAJA CALIFORNIA MÉXICO." Libro electrónico Gestión Integral de Prácticas Innovadoras. CIVITEC, 2019	
		BLANCA ROSA GARCÍA RIVERA/ MARÍA CONCEPCIÓN RAMÍREZ BARÓN/MÓNICA FERNANDA ARANIBAR GUTIÉRREZ. LA ROTACIÓN DE PERSONAL DEL EMPLEADO DIRECTO: LA SATISFACCIÓN Y EL COMPROMISO COMO MEDIADORES. REVISTA: DESARROLLO SUTENTABLE, NEGOCIOS, EMPRENDIMIENTO Y EDUCACIÓN. AÑO:2020	MONICA FERNANDA ARANIBAR / CARLOS RAMÍREZ HERNÁNDEZ / MARÍA CONCEPCIÓN RAMÍREZ BARÓN. IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMPROMISO DEL TRABAJADOR en la empresa maquiladora de Ensenada, B.C. LIBRO "COMPETITIVIDAD LATINOAMERICANA CON DESARROLLO LOCAL E INNOVACIÓN" ISBN: 978-607-8532-61-2 AÑO: 2019	
		Mónica Fernanda Aranibar; Yolanda Baez-Lopez; Jorge Limon-Romero; María Concepción Ramirez-Barón; Blanca Rosa García Rivera; Melina Ortega-Pérez Tejada; Jacqueline Hernández Bejarano. "The Impact of Social Benefits on Work Commitment and Organizational Socialization in the Manufacturing Industry". Sustainability 2022, Volume 14, Issue 17, 10807	Víctor Daniel Melendres Carlos, Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez. El salario y prestaciones como principal causa de rotación en las maquiladoras de Ensenada. Primer Seminario Internacional Transdisciplinario de Investigación, UABC, FCAyS. Ed. Porrúa 978-607-607-614-9 (UABC); 978-607-524-345-0	

	Mónica Fernanda Aranibar	Blanca Rosa García-Rivera 1,* , Ignacio Alejandro Mendoza-Martínez 2 , Jorge Luis García-Alcaraz 3,* , Jesús Everardo Olguín-Tiznado 4 , Claudia Camargo Wilson 4, Mónica Fernanda Aranibar 1 and Pedro García-Alcaraz Int. J. Environ. Influence of Resilience on Burnout Syndrome of Faculty Professors. Res. Public Health 2022, 19, 910.	Mónica Fernanda Aranibar Karla Padilla Lluhen. "La Efectividad del uso de internet en el reclutamiento y selección en línea de personal de la industria maquiladora en Ensenada, Baja California". Capitulo Libro: El comportamiento de la micro, pequeña y mediana empresa en las regiones de México ante los desafíos globales. Roberto Burgueño Romero, Victor Hugo Torres Preciado Coordinados. Universidad de Colima y Universidad Autonoma de Baja California. ISBN:978-607-607-714-6 2021	
		María Concepción Ramírez Barón Sergio Rene Sainz de la Fuente Mónica Fernanda Aranibar Gutierrez. Diagnóstico Organizacional en un centro de estudios basado en un modelo sistémico abierto. Revista Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación. Año 2022	Blanca Rosa García Rivera, María Concepción Ramírez Barón, Mónica Fernanda Aranibar y Melina Ortega Pérez Tejada. "Resilience in Mexican nurses: are there differences related to profile?". Libro Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica, volumen XVII (Capítulo) 2022	
		Ramírez Barón María Concepción, Aranibar Gutiérrez Mónica Fernanda, Hernández Bejarano Jackeline, Estudio del tipo de liderazgo de la mujer en empresas y en el sector educativo. REVISTA: DESARROLLO SUTENTABLE, NEGOCIOS, EMPRENDIMIENTO Y EDUCACIÓN. AÑO 5 N° 50, 2023		
Administración y Desarrollo de Organizaciones	Melina Ortega Pérez Tejada	Mónica Fernanda Aranibar; Yolanda Baez-Lopez; Jorge Limon-Romero; María Concepción Ramírez-Barón; Blanca Rosa García Rivera; Melina Ortega-Pérez Tejada; Jacqueline Hernández Bejarano. "The Impact of Social Benefits on Work Commitment and Organizational Socialization in the Manufacturing Industry". Sustainability 2022, Volume 14, Issue 17, 10807	Blanca Rosa García Rivera, María Concepción Ramírez Barón, Mónica Fernanda Aranibar y Melina Ortega Pérez Tejada. "Resilience in Mexican nurses: are there differences related to profile?". Libro Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica, volumen XVII (Capítulo) 2022	

		<p>María Concepción Ramírez Barón, Melina Ortega Pérez Tejada y Blanca Rosa García Rivera. "Estilos de liderazgo en sectores restauranteros, aduana, maquiladora y educativo, analizando las diferencias de genero", RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, ISSN-e 2695-6098, Vol. 6, N° 54, 2024 (Ejemplar dedicado a: Abril), págs. 100-114</p>	<p>Ortega Pérez Tejada Melina y Arroyo Cossío Julian Arturo (2023). "Aplicación de un modelo de comportamiento planificado como herramienta de inteligencia estratégica para la recuperación del mercado de la cerveza artesanal de Ensenada. B.C. tras la pandemia de COVID-19", en LA AGRICULTURA FAMILIAR, BASE DEL DESARROLLO RURAL REGIONAL. Francisco Pérez Soto, Esther Figueroa Hernández, Pablo Emilio Escamilla García, Martha Jiménez García, María Elena Tavera Cortés y Lucila Godínez Montoya (Coordinadores). Ed. Asociación Mexicana de Investigación Interdisciplinaria, A.C pp. 40-52 ISBN: 978-607-99921-7-0</p>	
--	--	---	---	--

Nota: Elaboración propia con información de la sede.

Producción académica del Núcleo Académico de la FCA, Mexicali.

LGAC	Académico	Artículo	Capítulo	Libro
	Rios Nequis Eric Israel	<p>Ibarra Cisneros, M. A., Vela Reyna, J. B., & Ríos Nequis, E. I. (2023). Intellectual capital and performance of the Baja California restaurant industry in times of COVID-19. <i>Nova Scientia</i>, 15(30), 1–17. https://doi.org/10.21640/ns.v15i30.3171 https://novascientia.lasallebajio.edu.mx/ojs/index.php/Nova/article/view/3171</p> <p>Contreras, A. I.; & Ríos, N. E. I. (2021). La Dinámica Exportadora Manufacturera Como Restricción Al Crecimiento En México Mediante El Análisis De La Productividad Y La IED, 2005-2018. <i>Ciencias administrativas</i>, (17), 34-43. https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e073</p> <p>Ríos, N. E. I.; Contreras, A.I. & González, G. J. (2020). La entrada de Hyundai-KIA en México, su competitividad desde una perspectiva sistémica y sus efectos en las empresas líderes. <i>Revista Universidad y Empresa</i>, 22(39), 282-314. Epub April 21, 2021. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8182</p>	<p>Ríos, N. I.; Ibarra, C. M. & Vela, R.B.; (2022). Marcas hoteleras ambientales y sus diferencias con la calidad proyectada y percibida por los clientes en las agencias electrónicas de viajes en el mar de Cortés, Libro "Estrategias de sustentabilidad en las organizaciones" ISBN 978-607-8830-10-7 https://www.cenid.org.mx/libros/libros22/libro008/#p=4</p>	<p>Contreras, A. I.; Juárez, P. & Ríos, N. E. (2018). "Los paradigmas en las dinámicas legales, económicas y de competitividad en el Comercio Internacional" https://www.researchgate.net/publication/335228023_Los_paradigmas_en_las_dinamicas_legales_economicas_y_competitividad_en_el_comercio_internacional/citations</p>
	Moreno Moreno Luis Ramón	<p>López Torres, V. G., Sánchez Tovar, Y., Moreno Moreno, L. R., & Pérez Rivas, D. A. (2021). Determinantes de la intención emprendedora en estudiantes universitarios mexicanos. <i>Revista De Ciencias Sociales</i>, 27, 127-146. https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36998 https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/36998</p> <p>López, T.V.G.; Montañó, A.A.; Valenzuela, M.M.M. & Moreno, M.L.R. (2023). Clima organizacional: Una mirada desde la capacitación, experiencia personal e igualdad en empresas hoteleras mexicanas. DOI: 10.52080/rvgluz.28.e10.11 Recuperado de:</p>	<p>Lopez Virginia y Moreno Luis Ramón 2022. Aspecto Generales sobre la importancia de las estrategias de sustentabilidad empresarial en México Libro "Estrategias de sustentabilidad en las organizaciones" ISBN 978-607-8830-10-7 https://www.cenid.org.mx/libros/libros22/libro008/#p=4</p>	<p>Moreno, M.L.R.; López, T.V.G. & Valenzuela, M.M.M. (2023). Violencia de género en la maquila y el campo de Baja California Una perspectiva actual. Ediciones de la Noche ISBN: 978-84-19803-93-1 Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/378848493_Violencia_de_genero_en_la_maquila_y_el_campo_de_Baja_California_Una_perspectiva_actual</p>

		<p>https://www.researchgate.net/publication/376383485_Clima_organizacion_Una_mirada_desde_la_capacitacion_experiencia_personal_e_igualdad_en_empresas_hoteleras_mexicanas</p> <p>López, T.V.G.; Barrón, K. & Moreno, M.L.R. (2023). Tecate, caracterización de atributos turísticos y empresas. 32:165-185 DOI: 10.18601/01207555.n32.07. Recuperado por: https://www.researchgate.net/publication/366247310_Tecate_caracterizacion_de_atributos_turisticos_y_empresas</p>		
	Ibarra Cisneros Manuel Alejandro	<p>IBARRA CISNEROS, Manuel Alejandro; VELA REYNA, Juan Benito y RÍOS NEQUIS, Eric Israel. Catalysts for hotel sector performance: Entrepreneurial orientation, corporate social responsibility, total quality management. Entre ciencias: diálogos soc. conoc.[online]. 2022, vol. 10,n. 24, e 81708. Epub 28-Feb-2023. ISSN 2007-8064. https://doi.org/10.22201/en.el.20078064e.2022.24.81708. https://revistas.unam.mx/index.php/entreciencias/article/view/81708</p> <p>Ibarra, C.M.; Vela, R. A.; Juan, B.; & Ríos, N. E. I. (2020). Capital intelectual, gestión del conocimiento y desempeño en universidades. <i>Investigación administrativa</i>, 49(126), 12606. Epub 11 de septiembre de 2020. https://doi.org/10.35426/iav49n126.06</p> <p>Felipe, H. P.; Ibarra, C. MA; Ribeiro, S. D. & Mogorrón, G. H. (2020) Innovativeness as a determinant of entrepreneurial orientation: analysis of the hotel sector, <i>Economic Research-Ekonomska Istraživanja</i>, 33:1, 2305-2321, DOI: 10.1080/1331677X.2019.1696696. Recuperado de: https://scholar.google.com.mx/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=SGaRKYAAAAAJ&citation_for_view=SGaRKYAAAAAJ:IdfaerwXgEUC</p>		
	González Espinoza Mayda	<p>Meraz Sepúlveda, J., González Espinoza, M. ., Muñoz del Real, G. (2021). Diseño y validación de un instrumento que permita identificar</p>	González Mayda, Álvarez Claudia y Saldívar Julieta, 2022. "Características del Turismo Médico y la	González Mayda, García Janet, Saldívar Julieta 2023, Diseño

		<p>los factores que influyen en la productividad laboral. Vinculatéctica EFAN, 7(2), 533–546. https://doi.org/10.29105/vtga7.1-122 https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/122</p> <p>Bórquez, B., González, M. & Muñoz, G. (2020). Análisis sobre la percepción de la calidad y la relación con el desempeño del capital humano. 9(9), p 11- 19. DOI: 10.21803/adgnosis.9.9.433 Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8703286</p>	<p>Sustentabilidad como alternativa para el desarrollo Regional: Caso: Mexicali, B.C., Libro "Estrategias de sustentabilidad en las organizaciones" ISBN 978-607-8830-10-7 https://www.cenid.org.mx/libros/libros22/libro008/#p=4</p>	<p>metodológico para las ciencias administrativas y las tecnologías de la información y la comunicación June 2023 https://www.researchgate.net/publication/371371079_DISENO_METODOLOGICO_PARA_LAS_CIENCIAS_ADMINISTRATIVAS_Y_LAS_TECNOLOGIAS_DE_LA_INFORMACION_Y_LA_COMUNICACION</p>
	Córdova Ruíz Zulema	<p>Ruiz, Z. C., Carrillo, S., Zanoguera, L. M. B., & Hernández, F. M. (2021). Strategic planning and its relationship with the competitiveness and permanence of chinese family SMEs in Mexicali / La planeación estratégica y su relación con la competitividad y permanencia de las PYMES familiares chinas en Mexicali. Brazilian Journal of Business, 3(5),3783–3808. https://doi.org/10.34140/bjbv3n5-020</p> <p>Espinoza Córdova, J.L., Bernardino López, S., & Córdova Ruíz, Z. (2024). Microbreweries Communication Strategies: The Influence of Digital Media on Craft Beer Consumers in Mexicali, Baja California, Mexico. <i>Hitos de Ciencias Económico Administrativas</i>. Recuperado de: https://www.semanticscholar.org/reader/f7c9267919e908377</p>	<p>Ruiz, Z. C. (2022). Capítulo 7. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Mexicali, Baja California, México. "Capacitación y Desarrollo De Habilidades De Los Directores De Las mypes De Latinoamérica". https://relayn.edesla/biblioteca/22.001/RELAYN</p>	<p>Córdova Zulema, Carrillo Sósima, Figueroa Adelaida y González Núñez Raúl, 2022. "Estrategias de sustentabilidad en las organizaciones" ISBN 978-607-8830-10-7 https://www.cenid.org.mx/libros/libros22/libro008/#p=4</p>
	Bernardino López Sergio	<p>López, S. B., Espinoza, J., Córdova, Z., & Carrillo, S. (2022). Aplicación de la Gestión del Conocimiento a través de las estrategias de Comunicación de las Cerveceras Artesanales de Mexicali, Baja California, México. <i>Revista Científica Sinapsis</i>, 2(21). https://doi.org/10.37117/s.v2i21.717 https://revistas.itsup.edu.ec/index.php/sinapsis/article/view/717</p>	<p>López Bernardino, Meza Hernández Francisco y Cabrales Patricia. Desarrollo sustentable del Turismo, una propuesta de una ruta de sendero de aventura en el Estado de Baja California, México. <i>Gestión administrativa de las organizaciones actualidad y perspectivas</i> " con ISBN 978-607-8830-33-6, año de publicación 2023. https://www.cenid.org/libros/libros23/libro017/#p=1</p>	

		<p>https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2022.24.81708</p> <p>Ibarra-Cisneros, M. A., VelaReyna, J. B., y Ríos-Nequis, E. I. (2022). Orientación emprendedora, responsabilidad social y desempeño empresarial en sector hotelero transfronterizo. Revista Venezolana de Gerencia, 27(Especial 7), 88-102. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.7</p>		
	Muñoz del Real Gloria	<p>Del Real, G. M., Inda, A. D., Gutiérrez, O. L. G. (2021). Empresarialidad y gestión de la diversidad en las microempresas porcícolas del Valle de Mexicali B.C. / Entrepreneurship and diversity management in the pig micro-enterprises of Valle de Mexicali B.C. Brazilian Journal of Business, 3(2), 2002–2016. https://doi.org/10.34140/bjbv3n2-046</p> <p>https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/31648</p> <p>Meraz, S.J.; González, E.M. & Muñoz del Real, .G. (2021). Diseño y validación de un instrumento que permita identificar los factores que influyen en la productividad laboral. DOI: 10.29105/vtga7.1-122 Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/357759337_Diseño_y_validación_de_un_instrumento_que_permita_identificar_los_factores_que_influyen_en_la_productividad_laboral</p> <p>Gutiérrez, G.O.L.; Inda, A.D. & Muñoz del Real, G. (2021). La influencia que ejerce el capital humano y la prospectiva personal en las empresas familiares del medio rural. DOI: 10.29105/vtga7.2-6. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/357610297_La_influencia_que_ejerce_el_capital_humano_y_la_prospectiva_personal_en_las_empresas_familiares_del_medio_rural</p>	<p>Inda Alma, Muñoz Gloria, Hernández Jackeline y Gutiérrez Olga 2023 . "Fortalecer el bienestar social de las comunidades rurales con intervención interdisciplinar a través de capacitaciones en las tecnologías de información y comunicación. Libro Investigación y Desarrollo para el bienestar en Comunidades Rurales y Desarrollo en comunidades rurales"</p> <p>https://www.researchgate.net/publication/378264225_Investigacion_y_desarrollo_en_comunidades_rurales_para_el_bienestar_y_desarrollo_economico</p>	<p>Clasificación de los sistemas de costos desde el punto de vista de su control contable</p> <p>A Gloria Muñoz del Real, María del Socorro Barranza Pérez, Alma Delia Inda, Francisco Meza Hernández Editor Grupo Vanchri, (2016). ISBN 6078367013, 9786078367016 N.º de páginas 137</p> <p>páginas https://deltapublicaciones.com/tienda/ecomia-administracion-y-turismo/contabilidad/contabilidad-de-costos/clasificacion-de-los-sistemas-de-costos-desde-punto-de-vista-del-control-contable/</p>
	González Núñez Raúl	<p>Silva, G. A. A., Ruiz, Z. C., Núñez, R. G., Villanueva, A. F., & Carrillo, S. (2022). Gestión del marketing digital en la reactivación de las mipymes restauranteras de mexicali, Baja</p>	<p>Casas Páez Mónica, Córdova Blanca, González Raúl LA INVESTIGACIÓN: CUANDO PARA RESOLVER UN PROBLEMA, ANTES HAY</p>	<p>Córdova Zulema, Carrillo Sósima, Figueroa Adelaida y González Núñez Raúl, 2022. "Estrategias de</p>

		<p>California en pandemia / Management of digital marketing in the reactivation of mipyme restaurants in mexicali Baja California in pandemic. Brazilian Journal of Business, 4(2), 635-647. https://doi.org/10.34140/bjbv4n2-003</p> <p>S. Mori, S. Moles Quintero, N. Tabaka, R. Kishi, R. González Núñez, A. Harbuzaru, R. Ponce Ortiz, J. Marín-Beloqui, S. Suzuki, C. Kitamura, C. J. Gómez-García, Y. Dai, F. Negri, M. Nakano, S.-i. Kato, J. Casado, <i>Angew. Chem. Int. Ed.</i> 2022, 61, e202206680; <i>Angew. Chem.</i> 2022, 134, e202206680 Recuperado por: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/anie.202206680</p>	(C+-aliad en los servicio de Salud y sus Implicaciones) https://www.cenid.org.mx/libros/libros19/libro018/index.html#p=35	sustentabilidad en las organizaciones" ISBN 978-607-8830-10-7 https://www.cenid.org.mx/libros/libros22/libro008/#p=4
	Sánchez López Eduardo	<p>Zavala Álvarez, José; Sánchez López, Eduard ; Sosa Gordillo, Jesús Francisco; Rodríguez Maciel, Ruth Beatriz "Características sociodemográficas de productores rurales del municipio de Mexicali, Baja California: una aproximación comparada" Revista de Geografía Agrícola, ISSN-e 2448-7368, N° 64, 2020, págs. 183-202 https://revistas.chapingo.mx/geografia/article/view/r.rga.2020.64.08</p> <p>Zavala Álvarez, José, Sosa Gordillo, Jesús F., Sánchez López, Eduardo, Barreras Serrano, Alberto, & Nemesio Laguna, Erika Rubí. (2020). Estimación del impacto económico regional de una granja porcícola tecnificada utilizando una matriz Insumo-Producto. <i>Nova scientia</i>, 12(24)Epub 02 de julio de 2020. Recuperado por: https://doi.org/10.21640/ns.v12i24.2317</p> <p>López, E. S., Espinoza, M. G., & Larrinaga, L. A. G. (2020). Evaluación de los factores que influyen sobre la percepción de los empleados en cuanto a la situación de responsabilidad social de una empresa manufacturera. <i>RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática</i>, 9(24), 24-35. Recuerado por:</p>	Muñoz Madrid Alba y Sánchez López Eduardo, 2023 "Competitividad en la Agrocadena de Valor, aproximación teórico conceptual desde las ciencias administrativa". Gestión administrativa de las organizaciones actualidad y perspectivas " con ISBN 978-607-8830-33-6, año de publicación 2023. https://www.cenid.org/libros/libros23/libro017/#p=1	

		https://www.redalyc.org/journal/6379/637969123003/637969123003.pdf		
	Figueroa Villanueva Adelaida	<p>Ching, W. R.; Figueroa, V. A.; Martínez, E.O.; Sevilla, C. L. M. & Méndez, H. S. Prospectiva de la computación como insumo para la actualización del programa educativo de licenciado en informática caso UABC / Prospective of computing as an input for updating the educational program of computer science case UABC , Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa: Vol. 7 Núm. 14 (2020): Julio - Diciembre 2020 https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/893</p> <p>Silva, GAA, Ruiz, ZC, Núñez, RG, Villanueva, AF, & Carrillo, S. (2022). Gestión de marketing digital en la reactivación de restaurantes mipymes en mexicali, Baja California en pandemia / Gestión de marketing digital en la reactivación de restaurantes mipymes en mexicali Baja California en pandemia. <i>Revista Brasileña de Negocios</i> , 4 (2), 635–647. https://doi.org/10.34140/bjbv4n2-003</p>	<p>Hernández, R.C.V., Villanueva, A.F., Vega, J.L.A. (2022). Correction to: The Importance of Software in the Electronics Industry of Mexicali. The PLC Case. In: Zhang, YD., Senjyu, T., So-In, C., Joshi, A. (eds) Smart Trends in Computing and Communications. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 286. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-4016-2_72 https://link.springer.com/cha/pter/10.1007/978-981-16-4016-2_13</p>	<p>Figueroa, V. A.; Carrillo S. & Martínez, B. Gestión administrativa de las organizaciones actualidad y perspectivas " con ISBN 978-607-8830-33-6, año de publicación 2023. https://www.cenid.org/libros/libros23/libro017/#p=1</p>
	Hernández Bejarano Jackeline	<p>Aranibar, M.F.; Baez-Lopez, Y.; Limon-Romero, J.; Ramírez-Barón, M.C.; García Rivera, B.R.; Ortega-Pérez Tejada, M.; Hernández Bejarano, J. The Impact of Social Benefits on Work Commitment and Organizational Socialization in the Manufacturing Industry. <i>Sustainability</i> 2022, 14, 10807. https://doi.org/10.3390/su141710807 https://www.mdpi.com/2071-1050/14/17/10807</p> <p>Ramírez Barón , M. C., Aranibar Gutiérrez , M. F., & Hernández Bejarano , J. (2023). Estudio del tipo de liderazgo de la mujer en empresas y en el sector educativo. <i>Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento Y Educación</i>, 5(50), 76–86. https://doi.org/10.51896/rilcods.v5i50.366</p>	<p>Hernández, J.; Barón, C.; & Aranibar, M. (2023). Gestión Organizacional Sociosustentable en América Latina Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO) https://www.rilco.org/wp-content/uploads/2024/02/LIBRO2-ECUADOR-C.pdf</p>	

	Casas Paez Monica Claudia	<p>Valdés, H. C. R.; Casas P. M. C.; Arcos, V. L. J.; López , H. G.J.; Ching, W. R. & Figueroa, V. A. "6 Process Optimization in Industry 4.0: An Analysis of Software Development SMEs in Baja California, Mexico," in Innovation and Sustainability in Governments and Companies: A Perspective to the New Realities , River Publishers, 2023, pp.101-122. https://ieeexplore.ieee.org/document/10198806</p>	<p>Casas, P. M.; Cordova, B. & Gonzalez , R. (2019) LA INVESTIGACIÓN: CUANDO PARA RESOLVER UN PROBLEMA, ANTES HAY (C+-aliad en los servicio de Salud y sus Implicaciones) . http://www.cenid.org.mx/libros/libros19/libro018/index.html#p=35</p>	
--	------------------------------	---	---	--

Nota: Elaboración propia con información de la sede.

Producción académica del Núcleo Académico de la FCIAS, Tecate.

LGAC	Académico	Artículo	Capítulo	Libro
Estudios sobre competitividad	Janette Brito Laredo	<p>Ferreiro Martínez, V. V. ., Brito Laredo, J. .Lucero Acosta, J. M. (2023). Estudio teórico y comparativo de indicadores de acreditaciones internacionales en instituciones de educación superior. Revista Electrónica Sobre Educación Media Y Superior, 10 (20). ISSN: 24886507. Recuperado a partir de https://www.cemys.org.mx/index.php/CEMYS/article/view/337</p> <p>Brito Laredo, J., Carrillo Viveros, J., Gomis Hernández, R., Hualde Alfaro, A. (2022). ¿El fin del outsourcing en México? Características de la nueva legislación y perspectivas de futuro. Región Y Sociedad, 34, e1558. https://doi.org/10.22198/rys2022/34/1558</p> <p>Lucero A. J.M., Ferreiro M. V.V., Brito L. J. (2021). "Descripción de la percepción de multiculturalidad del departamento de Recursos Humanos con base en el modelo de Competitividad Sistémica", Revista Caribeña de Ciencias Sociales vol. 10, núm. 6, 49-62. ISSN: 22547630. https://www.eumed.net/es/revistas/caribena/junio-21/competitividad-sistemica</p> <p>Ferreiro M., V.V, Brito L, J., & Garambullo, A. I. (2020). Modelo de gestión de calidad como estrategia de planeación en procesos de acreditaciones internacionales. RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo, 10(20). https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.606</p>	<p>Lozano C. O., Brito L. J., y Arias V. F., (2024), La inteligencia artificial en la MIPYME. Desarrollo tecnológico y sustentabilidad en Ética, Transhumanismo y Sustentabilidad de la IA. P.p. 247-265. ISBN: 978-607-8049-10-3. Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, A.C. https://drive.google.com/file/d/1yYKL0OnsrwTLvqvTFnU1Ohmc_8YmAYWP/view?usp=sharing</p> <p>Brito, L. J., Ferreiro, M., Lucero, A. (2021). Estrategias competitivas para las micro, pequeñas y medianas empresas en La innovación social desde la perspectiva de los negocios sociales p.p. 33-50. ISBN: 978-607-607-726-9. Universidad Autónoma de Baja California. https://drive.google.com/file/d/1AV-NWQSt63ruwFd8T88N-EHmUs4SqGLf/view?usp=sharing</p> <p>Brito, L. J., Ferreiro, M., Lucero, A. (2021). Principales problemáticas que afectan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, en Innovación Organizacional en la Pandemia SARS-CoV-2 (COVID-19) p.p 257-288. Grupo Editorial Hess, S.A. de C.V. ISBN: 978-607-8761-10-4. https://drive.google.com/file/d/1tYgvL0aWt8ghyCk8mZEI6PkfNwjnCBT/view?usp=sharing</p> <p>Brito, J., y Ferreiro, V. (2021). Administración del proyecto reducción de costos como estrategia competitiva en L. Ovalles, B. Romero, C. Camacho y E. González (Coords), Gestión estratégica: filosofía empresarial para la generación de valor. pp. 53-</p>	<p>Brito L. J., Carrillo V. J., Gomis R, y Hualde A. (2022). ¿Prohibición del outsourcing laboral en México? Los efectos de la reforma del 2021 sobre el empleo. Universidad Autónoma de Baja California. ISBN 978-607-607-790-0</p> <p>https://www.researchgate.net/publication/378240255_Prohibicion_d_el_outsourcing_laboral_en_Mexico_Los_efectos_de_la_reforma_del_2021_sobre_el_empl eo#fullTextFileContent</p>

			67. Universidad Autónoma de Sinaloa. ISBN 978-607-737-328-5. https://drive.google.com/file/d/1bYog2CmDhxGoZw4YewXm6H5uANTnU5cF/view?usp=sharing	
Administración en desarrollo	Reyna Virginia Barragán Quintero	<p>Alanís-Muñoz, J. I., Rodríguez-Verduzco, J. L., Ahumada-Tello, E., & Barragán-Quintero, R. V. (2023). RF Design through Open Innovation, Design Thinking, and FODA Analysis: An Innovative Application. In 2023 IEEE Colombian Caribbean Conference (C3) (pp. 1-6). IEEE. Indexado en Scopus. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10436124</p> <p>Guillermina, P. M. G., Lourdes, A. D. A. L., Virginia, B. Q. R., & Silvia, H. S. (2023). Economic Feasibility of the Operation of a Sanitary Landfill for Compliance with the SDGs. In 2023 IEEE Colombian Caribbean Conference (C3) (pp. 1-5). IEEE. Indexado en Scopus. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10436139</p> <p>Márquez, C. L., Avilés, J. D., Ovalle-Osuna, O. O., & Barragán-Quintero, R. V. (2022, April). The interrelationship between lean manufacturing and internet of things: a bibliometric analysis. In 2022 IEEE Technology and Engineering Management Conference (TEMSCON EUROPE) (pp. 135-140). IEEE. Indexado en Scopus y Web of Science. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9801947</p> <p>Oropeza-Yepez, M. D., Ahumada-Tello, E., Sevilla-Caro, M., & Barragán-Quintero, R. V. (2022, April). Productivity in Technology-Based Firms from the Perspective of Work-Family Balance and Conflict. In 2022 IEEE Technology and Engineering Management Conference (TEMSCON EUROPE) (pp. 184-191). IEEE. Indexado en Scopus y Web of Science. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9801932</p> <p>Barragán-Quintero, R. V., Pareti, S., & Ovalle-Osuna, Ó. O. (2021, August). The impact of digitalization in the Latin American Wine Industry during the Covid-19 Pandemic. In 2021 IEEE international conference on technology and entrepreneurship</p>	<p>Becerra. L.F., Reyes, A. y Barragán R.V. (2024) Factores de Riesgo Psicosocial en Industria Textil, Hernandez, R. Reyes, A. y Zabaleta E. J. <i>Innovación, sustentabilidad y emprendimiento en el contexto hacia la responsabilidad social del comité</i> editorial de la Red Nacional de Productividad, Innovación y Competitividad Empresarial (REPICE). Con ISBN Impreso: 978-607-5901-11-4 y ISBN Digital 978-607-5901-12-1</p> <p>Reyes, A., Ovalle, O. O. y Barragán, R. V. (2023). Características de alumnas universitarias que desean emprender proyectos de innovación social, Plazola, T.J. Lucero, J.M. y Apodaca, L.E. <i>Retos y dinámicas de las NaMiPyMEs ante la pandemia del COVID-19.</i> (87-112). Baja California, México: Universidad Autónoma de Baja California. https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=K5AeMIYAAAAJ&citation_for_view=K5AeMIYAAAAJ:LkGwnXOMwfcC</p> <p>Reyes, A., Ovalle, O. O. y Barragán, R. V. (2021). Principios y valores del estudiante universitario en proyectos de innovación social. Ovalle, O. O. y Plazola, T.J. (Eds.). <i>La innovación social desde la perspectiva de los negocios sociales.</i> (91-111). Baja California, México: Universidad Autónoma de Baja California. https://drive.google.com/file/d/1VPNEMJkPvdVT_iELKjMlphah_dPh3RS/view?usp=drivesdk</p>	<p>Barragán-Quintero, R.V., Ovalle-Osuna, O.O., Barragán-Quintero, F. (2023). Análisis del impacto de la educación financiera en el desarrollo de la vida personal. El caso de un MOOC de Finanzas Personales. Universidad Autónoma de Baja California ISBN: 978-607-607-876-1. https://astraeditorialsh.com/archivo-doi/analisis-del-impacto-de/</p>

		<p>(ICTE) (pp. 1-6). IEEE. Indexado en Scopus. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9584612</p> <p>Barragán-Quintero, R.V. Ovalle-Osuna, O.O. Ahumada-Tello, E. (2021). "Clusters, Innovation Networks and SMEs: A conceptual framework for the Baja California wine industry". 2021 IEEE Technology & Engineering Management Conference Europe (TEMSCON-EUR). Atlanta, GA, USA, pp. 1-5, ISBN 978-1-6654-4091-2. Indexado en Scopus. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9488648</p> <p>Barragán-Quintero, R.V. (2021). An Analysis of Current and Future Needs of the Job Market Impacted by the Covid-19 Pandemic for MBA. En Mesquita, A., Abreu, A. y Carvalho, J.V. (Eds.). Perspectives and Trends in Education and Technology. Selected papers from ICITED 2021. Springer. ISSN. Indexado en Scimago Q3. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-16-5063-5_53</p> <p>Hidalgo-Loaeza, M. Barragán-Quintero, R.V. Ovalle-Osuna, O. & Ahumada-Tello, E. (2020). "The Effect on Productivity of the 3P Methodology Applied to Production Processes for the Ventilation and Air Extraction Products Industry.". 2020 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON), Novi, MI, USA, 2020, pp. 1-5, doi: 10.1109/TEMSCON47658.2020.9140149. Indexado en SCOPUS & Web of Science. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9140149</p> <p>Barragán-Quintero, R.V. Barragán-Quintero, F. & Ahumada-Tello, E. (2020). The impact of COVID-19 on innovation: Old projections or new expectations) after the pandemic? IEEE Engineering Management Review. Third Quarter, September 2020. Vol. 48 Issue: 3, Pag. 197-201. Print ISSN:0360-8581. Online ISSN: 1937-4178. Doi: 10.1109/EMR.2020.301604. Impact Factor 1.59. Indexado en Scimago Q2. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9165890</p>	<p>Barragán-Quintero, R.V. (2022). Prospectiva del egresado de la Maestría en Administración impactado por la transformación digital, la industria 4.0 y la covid-19. En Sepúlveda-Rodríguez, J. y Perezchica J.E. (Ed). Prospectiva de las profesiones y el uso de TIC. Ed. Octaedro. ISBN: 978-84-19312-43-3. Enlace al Repositorio: Prospectiva de las profesiones y el uso de TIC Editorial Octaedro. Scholarly Publisher Index (SPI): España (1) ICEE (141). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8770750</p> <p>Barragán-Quintero, R.V. (2021). An Analysis of Current and Future Needs of the Job Market Impacted by the Covid-19 Pandemic for MBA. En Mesquita, A., Abreu, A. y Carvalho, J.V. (Eds.). Perspectives and Trends in Education and Technology. Selected papers from ICITED 2021. Springer. ISBN: 978-981-16-5062-8 e ISBN 978-981-16-5063-5 (eBook). https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-16-5063-5_53</p> <p>Barragán-Quintero, R.V., Ovalle-Osuna, O. Ahumada-Tello, E. (2020). Factores competitivos que inciden en el desarrollo del enoturismo en la Ruta del Vino de Baja California. En Santillán F. (Ed). La relevancia de la investigación en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Ed. Cenid. ISBN: 978-607-8435-88-3. Doi: https://doi.org/10.23913/9786078435883.</p>	
--	--	---	---	--

		<p>Ravina-Ripoll, R. Ahumada-Tello E., Evans, R.D., Foncubierta-Rodríguez M. J. & Barragán-Quintero, R.V. (2020). "Does the level of academic study influence the happiness of Spanish entrepreneurs in Industry 4.0?," 2020 International Conference on Technology and Entrepreneurship - Virtual (ICTE-V), San Jose, CA, USA, 2020, pp. 1- 5, doi: 10.1109/ICTE-V50708.2020.9114368. Indexado en SCOPUS & Web of Science. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9114368</p>		
Estudios sobre competitividad	Oscar Omar Ovalle Osuna	<p>Márquez, C. L., Avilés, J. D., Ovalle-Osuna, O. O., & Barragán-Quintero, R. V. (2022, April). The interrelationship between lean manufacturing and internet of things: a bibliometric analysis. In 2022 IEEE Technology and Engineering Management Conference (TEMSCON EUROPE) (pp. 135-140). IEEE. Indexado en Scopus y Web of Science. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9801947</p> <p>Barragán-Quintero, R. V., Pareti, S., & Ovalle-Osuna, Ó. O. (2021, August). The impact of digitalization in the Latin American Wine Industry during the Covid-19 Pandemic. In 2021 IEEE international conference on technology and entrepreneurship (ICTE) (pp. 1-6). IEEE. Indexado en Scopus. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9584612</p> <p>Barragán-Quintero, R.V. Ovalle-Osuna, O.O. Ahumada-Tello, E. (2021). "Clusters, Innovation Networks and SMEs: A conceptual framework for the Baja California wine industry". 2021 IEEE Technology & Engineering Management Conference Europe (TEMSCON-EUR). Atlanta, GA, USA, pp. 1-5, ISBN 978-1-6654-4091-2. Indexado en Scopus. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9488648</p> <p>Hidalgo-Loaeza, M. Barragán-Quintero, R.V. Ovalle-Osuna, O. & Ahumada-Tello, E. (2020). "The Effect on Productivity of the 3P Methodology Applied to Production Processes for the Ventilation and Air Extraction Products Industry, ". 2020 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON), Novi, MI, USA, 2020,</p>	<p>Leyva, L.E., Reyes, A., Ovalle, O. O. (2024) Estudio comparativo de Capacidades Dinámicas en el emprendimiento a nivel universitario en el área económico-administrativo, Hernandez, R. Reyes, A. y Zabaleta E. J. Innovación, sustentabilidad y emprendimiento en el contexto hacia la responsabilidad social del comité editorial de la Red Nacional de Productividad, Innovación y Competitividad Empresarial (REPICE). Con ISBN Impreso: 978-607-5901-11-4 y ISBN Digital 978-607-5901-12-1</p> <p>Reyes, A., Ovalle, O. O. y Barragán, R. V. (2023). Características de alumnas universitarias que desean emprender proyectos de innovación social. Plazola, T.J. Lucero, J.M. y Apodaca, L.E. <i>Retos y dinámicas de las NaMiPyMEs ante la pandemia del COVID-19.</i> (87-112). Baja California, México: Universidad Autónoma de Baja California. https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=K5AeMIYAAAAJ&citation_for_view=K5AeMIYAAAAJ:LkGwnXOMwfcC</p> <p>Reyes, A., Ovalle, O. O. y Montiel, E. (2021). Principales desafíos que enfrentan los micronegocios en Baja California, México. Alvarado, E. (Eds.). <i>Los micronegocios en México:</i></p>	<p>Barragán-Quintero, R.V., Ovalle-Osuna, O.O., Barragán-Quintero, F. (2023). Análisis del impacto de la educación financiera en el desarrollo de la vida personal. El caso de un MOOC de Finanzas Personales. Universidad Autónoma de Baja California ISBN: 978-607-607-876-1. https://astraeditorialshop.com/archivo-doi/analisis-del-impacto-de/</p>

		<p>pp. 1-5, doi: 10.1109/TEMSCON47658.2020.9140149. Indexado en SCOPUS & Web of Science. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9140149</p>	<p><i>creación, formalización y desafíos</i> (135-153). Monterrey, México: Pearson. https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=K5AeMIYAAAAJ&citation_for_view=K5AeMIYAAAAJ:W7OEmFMy1HYC</p> <p>Reyes, A., Ovalle, O. O. y Barragán, R. V. (2021). Principios y valores del estudiante universitario en proyectos de innovación social. Ovalle, O. O. y Plazola, T.J. (Eds.). <i>La innovación social desde la perspectiva de los negocios sociales</i>. (91-111). Baja California, México: Universidad Autónoma de Baja California. https://drive.google.com/file/d/1VPNEMJkPvdVT_L_iELKjMphah_dPh3RS/view?usp=drivesdk</p> <p>Barragán-Quintero, R.V., Ovalle-Osuna, O. Ahumada-Tello, E. (2020). Factores competitivos que inciden en el desarrollo del enoturismo en la Ruta del Vino de Baja California. En Santillán F. (Ed). <i>La relevancia de la investigación en el proceso de enseñanza-aprendizaje</i>. Ed. Cenid. ISBN: 978-607-8435-88-3. Doi: https://doi.org/10.23913/9786078435883.</p>	
Administración en desarrollo	Angélica Reyes Mendoza	<p>Chávez, J.M., Reyes, A. y Arizpe, M.T. (2024). Organizaciones Educativas que Aprenden Autores: Dr. Juan Manuel Chávez, Escobedo; Daena: International Journal of Good Conscience. A3.19(1)1-13. Enero-Marzo 2024. ISSN 1870-557X www.daena-journal.org</p> <p>Chávez, J.M., Arizpe M.T. y Reyes, A. (2024). <i>Práctica Positiva, Ejercicio Gratificante</i>. Autores: Juan Manuel Chávez Escobedo, María Teresa Arizpe Gutiérrez y Angélica Reyes Mendoza. Daena: International Journal of Good Conscience. A10.19(1)1-12. Enero-Junio 2024. ISSN 1870-557X www.daena-journal.org</p> <p>Leyva-Tapia, L.E., Reyes-Mendoza, A., Barragán-Quintero, R.V. y Ahumada, E. (2024). Las</p>	<p>Leyva, L.E., Reyes, A., Ovalle, O. O. (2024) Estudio comparativo de Capacidades Dinámicas en el emprendimiento a nivel universitario en el área económico-administrativo, Hernandez, R. Reyes, A. y Zabaleta E. J. <i>Innovación, sustentabilidad y emprendimiento en el contexto hacia la responsabilidad social del comité</i> editorial de la Red Nacional de Productividad, Innovación y Competitividad Empresarial (REPICE). Con ISBN Impreso: 978-607-5901-11-4 y ISBN Digital 978-607-5901-12-1</p>	

		<p>capacidades dinámicas en la industria y su impacto en la introducción de tecnologías. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85209348130&doi=10.1109%2fTEMSCONLATAM61834.2024.1071743&partnerID=40&md5=525db0d30ee019c7df94c02f5af7526b DOI: 10.1109/TEMSCONLATAM61834.2024.1071743</p> <p>Chávez, J.M., Reyes, A. y Martínez, H. G. (2023). Organizaciones Positivas, Aproximaciones. <i>Revista Daena: International Journals of Good Conscience</i>, 18(3)1-11. ISSN 1870-557X, http://www.daena-journal.org/</p> <p>Chávez, J.M., Martínez, H. G. y Reyes, A. (2022). Pos –Covid y Vida Laboral, Retorno a la Nueva Normalidad. <i>Revista Daena: International Journals of Good Conscience</i> 17(2)1-13. ISSN 1870-557X, http://www.daena-journal.org/</p> <p>García, V., Ruiz, M. y Reyes, A. (2021). Ubicuidad y Diversificación como Factores de complejidad económica en Sinaloa. Autores. <i>Revista Innovaciones de Negocios</i> 7(1), 183-195. Indexada en Latindex, Directory of Open Access Journals (DOAJ), PKP Index. Diciembre-2021. DOI: https://doi.org/10.29105/vtga7.1-94 ISSN: 2448-5101. https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/94</p> <p>Reyes, A., Rositas, J., Aimer, K. y Tamez, S. (2020). Factores clave de rendimiento para optimizar costos en proyectos de empresas manufactureras en Tecate, BC México: Una identificación mediante Análisis Factorial y Rho de Spearman. <i>Innovaciones de Negocios</i> 17(34). 190-213. http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/issue/view/48/showTo</p>	<p>Becerra. L.F., Reyes, A. y Barragán R.V. (2024) Factores de Riesgo Psicosocial en Industria Textil, Hernandez, R. Reyes, A. y Zabaleta E. J. <i>Innovación, sustentabilidad y emprendimiento en el contexto hacia la responsabilidad social del comité</i> editorial de la Red Nacional de Productividad, Innovación y Competitividad Empresarial (REPICE). Con ISBN Impreso: 978-607-5901-11-4 y ISBN Digital 978-607-5901-12-1</p> <p>Reyes, A., Ovalle, O. O. y Barragán, R. V. (2023). Características de alumnas universitarias que desean emprender proyectos de innovación social, Plazola, T.J. Lucero, J.M. y Apodaca, L.E. <i>Retos y dinámicas de las NaMiPyMEs ante la pandemia del COVID-19</i>. (87-112). Baja California, México: Universidad Autónoma de Baja California. https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=K5AeMIYAAAAJ&citation_for_view=K5AeMIYAAAAJ:LkGwnXQMwfcC</p> <p>Reyes, A., Ovalle, O. O. y Montiel, E. (2021). Principales desafíos que enfrentan los micronegocios en Baja California, México. Alvarado, E. (Eds.). <i>Los micronegocios en México: creación, formalización y desafíos</i> (135-153). Monterrey, México: Pearson. https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=K5AeMIYAAAAJ&citation_for_view=K5AeMIYAAAAJ:W7OEmFM71HYC</p> <p>Ruiz, M., Reyes, A. y Montiel, E. (2021). Indicador perceptual de la situación Post Covid-19 en microempresas. Alvarado, E. (Eds.). <i>Retos y dinámicas de las NaMiPyMEs ante la pandemia del COVID-19</i>. (197- 212). Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León en coedición con la Editorial</p>	
--	--	---	--	--

			<p>FIDES y REPICE. https://drive.google.com/file/d/1J5RpUkO5OpuHDbgnwNqBglMm5Vpcx2h2/vi ew?usp=drivesdk</p> <p>Reyes, A., Ovalle, O. O. y Barragán, R. V. (2021). Principios y valores del estudiante universitario en proyectos de innovación social. Ovalle, O. O. y Plazola, T.J. (Eds.). <i>La innovación social desde la perspectiva de los negocios sociales</i>. (91-111). Baja California, México: Universidad Autónoma de Baja California. https://drive.google.com/file/d/1VPNEMJkPvdVT_L_iELKjMlphah_dPh3RS/view?usp=drivesdk</p>	
Estudios de competitividad	Teresa de Jesús Plazola Rivera	<p>Plazola, T.; De la O, V. y De la Rosa, L. (2020). Capacidad de gestión de las tiendas de abarrotes de Tecate, B. C., una variable de la competitividad sistémica". Revista Nacional de Administración. Volumen 11, No. 1, páginas 97-107, enero-junio, 2020. ISSN: 1659-4932 https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/3007#:~:text=Se%20realiz%C3%B3%20un%20estudio%20en%20Tecate.%20B.%20C</p>	<p>Plazola, T. J.; Plazola, M. S.; Chuquimia, A. G. Uso de las TIC en la Contaduría. Prospectiva de las profesiones y el uso de TIC. 1ra. Edición. Ediciones Octaedro. España. ISBN 978-84-19312-43-3 y su prospectiva. https://octaedro.com/wp-content/uploads/2023/01/9788419312433.pdf#:~:text=Prospectiva%20de%20las%20profesiones%20y%20el%20uso%20de#:~:text=Prospectiva%20de%20las%20profesiones%20y%20el%20uso%20de</p> <p>2020. Plazola, T. J.; Apodaca, L. E. y Garambullo, A. "Impacto del COVID-19. Docentes-alumnos de una universidad pública". Libro Innovación, Tecnología y Educación en tiempos de COVID-19. Ediciones ILCSA, S. A. de C. V. México. ISBN: 978-607-8705-34-4</p>	<p>Ovalle, O. y Plazola, T. (2021) "La innovación social desde la perspectiva de los negocios sociales". Editorial UABC. ISBN 9786077269. México https://drive.google.com/file/d/1AV-NWQSt63ruwFd8T88N-EHmUs4SqGLf/view?usp=sharing</p> <p>Plazola, T. J.; Lucero, J. M. y Apodaca, L. E. (2023). El emprendimiento social. Un concepto emergente como valor agregado en el desarrollo económico. Editorial UABC. ISBN: 978-607-607-868-6</p>
Estudios sobre competitividad	Velia Verónica Ferreiro Martínez	<p>Ferreiro Martínez, V. V., Brito Laredo, J. & Lucero Acosta, J. M. (2023). Estudio teórico y comparativo de indicadores de acreditaciones internacionales en instituciones de educación superior. Revista Electrónica Sobre Educación Media Y Superior, 10 (20). ISSN:</p>	<p>Brito, L. J., Ferreiro, M., Lucero, A. (2021). Estrategias competitivas para las micro, pequeñas y medianas empresas en La innovación social desde la perspectiva de los negocios sociales p.p. 33-50. ISBN:</p>	

		<p>24886507. Recuperado a partir de https://www.cemys.org.mx/index.php/CEMYS/article/view/337</p> <p>Lucero A. J.M., Ferreiro M. V.V., Brito L. J. (2021). "Descripción de la percepción de multiculturalidad del departamento de Recursos Humanos con base en el modelo de Competitividad Sistémica", Revista Caribeña de Ciencias Sociales vol. 10, núm. 6, 49-62. ISSN: 22547630. https://www.eumed.net/es/revistas/caribena/junio-21/competitividad-sistemica</p> <p>Ferreiro M., V.V, Brito L, J., & Garambullo, A. I. (2020). Modelo de gestión de calidad como estrategia de planeación en procesos de acreditaciones internacionales. RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo, 10(20). https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.606</p>	<p>978-607-607-726-9. Universidad Autónoma de Baja California. https://drive.google.com/file/d/1AV-NWQSt63ruwFd8T88N-EHmUs4SqGLf/view?usp=sharing</p> <p>Brito, L. J., Ferreiro, M., Lucero, A. (2021). Principales problemáticas que afectan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, en Innovación Organizacional en la Pandemia SARS-CoV-2 (COVID-19) p.p 257-288. Grupo Editorial Hess, S.A. de C.V. ISBN: 978-607-8761-10-4. https://drive.google.com/file/d/1tYgyL0aWt8ghyCk8mZEI6PkfNwjnCBT/view?usp=sharing</p> <p>Brito, J., y Ferreiro, V. (2021). Administración del proyecto reducción de costos como estrategia competitiva en L. Ovalles, B. Romero, C. Camacho y E. González (Coords), Gestión estratégica: filosofía empresarial para la generación de valor. pp. 53-67. Universidad Autónoma de Sinaloa. ISBN 978-607-737-328-5. https://drive.google.com/file/d/1bYq2CmDhxGoZw4YewXm6H5uANTnU5cF/view?usp=sharing</p>	
--	--	---	---	--

Nota: Elaboración propia con información de la sede.

Producción académica del Núcleo Académico de la FCA, Tijuana.

LGAC	Académico	Artículo	Capítulo	Libro
Administración y Desarrollo organizacional	Nancy Imelda Montero Delgado	<p>Bernal E., B.E.; Montero, D. N.I.; Rivera, A. F.A. Strategic Analysis of Sustainable Tourism in Baja California against COVID-19. <i>Sustainability</i> 2021, 13, 3948. https://doi.org/10.3390/su13073948</p> <p>Garcés, O. R. A., Montero, D. N. I., & Bernal, E. B. E. (2023). BEBIDA ARTESANAL DESTILADA DE AGAVE: BACANORA. INTRODUCCIÓN AL MERCADO TIJUANENSE / CRAFT DRINK DISTILLED FROM AGAVE: BACANORA. INTRODUCTION TO TIJUANA'S MARKET. <i>Universidad & Ciencia</i>, 11, 22–32. Recuperado a partir de https://revistas.unica.cu/index.php/ciencia/article/view/2331 (Original work published 8 de diciembre de 2022)</p> <p>Bernal, B. ; Montero, M. & Vázquez, M. (2024).A Comparative Study of the Tourism Carrying Capacity of the State of Baja California between 2019 and 2022. Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://sciprofiles.com/publication/view/ef35d7811eeda09d1c4389282268fd08</p>	<p>Heredia, L., y García, D. (2023) <i>Digitalización y desarrollo sostenible de las MIPYMES en México</i>. QarTuppi. España. Investigadores .</p>	<p>Montero, D. N.I.; Muñoz, Z. D. ;Bernal, E. B.E. & Vázquez, N. S.O. (2023). <i>Modelo Dana. Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/379508145_Libro_electronico_-_Modelo_Dana#full-text</i></p> <p>Montero, N., Bernal, B., López., Vázquez, S. (2024) <i>Consultoría: Herramientas administrativas aplicable a las MIPYMES</i>. Tiraint, México</p> <p>Bernal, B, y Montero, N. (2023) <i>Marketing y competitividad frente a la nueva normalidad</i>. UABC. Mexicali, BC.</p>
Administración y Desarrollo organizacional	Sergio Octavio Vázquez Núñez	<p>Villalobos, O. ; Vázquez, S. & Manrique, R. E. (2023). Teoría de la diversidad y heterogeneidad de las organizaciones sin fines de lucro en México, 8(17):54 Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/369020478_Teoría_de_la_diversidad_y_heterogeneidad_de_las_organizaciones_sin_fines_de_lucro_en_Mexico</p> <p>Ramirez, R. M. ; Salgado, S. M.D.C.; Manriquez, R. E.; Vázquez, S. & Serrano Ortega, M. (2022). Information System in Support of Health of Children with Congenital Heart Disease. <i>10.1007/978-981-19-3440-7_26</i> Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/361802243_Information_System_in_Support_of_Health_of_Children_with_Congenital_Heart_Disease</p> <p>Villalobos, O. ; Vázquez, S. ; Manriquez, R. E. (2023). Propuesta</p>	<p>Ramirez, R. M. ; Salgado, S. M.D.C.; Manriquez, R. E. & Vazquez, S. ; (2022) Information System in Support of Health of Children with Congenital Heart Disease. <i>10.1007/978-981-19-3440-7_26</i> Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/361802243_Information_System_in_Support_of_Health_of_Children_with_Congenital_Heart_Disease</p>	<p>Salgado, C.;Rosales, R.; Lara, R. F.; Vázquez, S. & Garza, A.A. (2020). <i>Towards a Social Simulator Based on Agents for Management of the Knowledge Base for the Strengthening of Learning Competences</i>. In: Jezic, G., Chen-Burger, YH., Kusek, M., Šperka, R., Howlett, R., Jain, L. (eds) <i>Agents and Multi-agent Systems: Technologies and Applications 2019</i>. Smart Innovation, Systems and Technologies, vol 148. Springer, Singapore.</p>

		<p>para la sistematización de la transparencia de organizaciones sin fines de lucro en México, 9(17):2022 Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/369020648_Propuesta_para_la_sistematizacion_de_la_transparencia_de_organizaciones_sin_fines_de_lucro_en_Mexico</p>		<p>https://doi.org/10.1007/978-981-13-8679-4_13</p>
Estudios sobre competitividad	Eduardo Ahumada Tello	<p>Ripoll, R.; Galván, V. E.; G.h. Popescu, C.R.; Ahumada, T. E. (2023). Guest editorial: Exploring happiness in the workplace as an essential theme for developing managers post-pandemic 42(6):421-424 Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/373360933_Guest_editorial_Exploring_happiness_in_the_workplace_as_an_essential_theme_for_developing_managers_post-pandemic</p> <p>Ripoll, R.; Galván Vela, E.; Galiano, A. & Ahumada Tello, E. (2024). Guest editorial: Happiness management – A holy grail to be discovered by companies in the age of artificial intelligence 43(2):145-149 Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/379325162_Guest_editorial_Happiness_management_-_A_holy_grail_to_be_discovered_by_companies_in_the_age_of_artificial_intelligence?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Ii9kaXJlY3QiLCJwYWdlIjoieXZlRmVjCj9fQ</p> <p>Biggadike, C. ; Ahumada, T. E.; Evans, R. & Wehde, M.; (2023). Cultural Hierarchies, Leadership, and Employee Happiness 51(3):8-12 Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/370969949_Cultural_Hierarchies_Leadership_and_Employee_Happiness?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Ii9kaXJlY3QiLCJwYWdlIjoieXZlRmVjCj9fQ</p>	<p>Martínez, G. R.; Ahumada, T., E.; Galván, S.R.; Hurtado, S. C. & Chávez, C. B. (2021). Postgraduate Administration Education: Profiles and Skills Contribution to the Knowledge Society 10.1007/978-3-030-80713-9_26 Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/353089084_Postgraduate_Administration_Education_Profiles_and_Skills_Contribution_to_the_Knowledge_Society</p>	<p>Ahumada, T. E.; Ramírez, R.M. (2023). Estudios sobre competitividad, desarrollo de las organizaciones y sistemas de innovación. Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/373102993_Estudios_sobre_competitividad_desarrollo_de_las_organizaciones_y_sistemas_de_innovacion</p>
Administración y Desarrollo organizacional	Blanca Estela Bernal Escoto	<p>Bernal, E. B.E.; Montero, D. N.I. & Rivera, F.A. (2021). Strategic Analysis of Sustainable Tourism in Baja California against COVID-19A. Strategic Analysis of Sustainable</p>	<p>Pérez, R. L.S.; Bernal, E.B.E.; Ojeda, O.M.E. (2019) . Aplicación del Marketing en el Arte Jurado de Baja California caso Sofo Street. Las ciencias</p>	<p>Montero, D. N.I.; Muñoz, Z. D.; Bernal, E. B.E. & Vázquez, N.S.O. (2024). Modelo Dana. Recuperado el 12 de junio de 2024,</p>

		<p>Tourism in Baja. 13(7) Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/350589522_Strategic_Analysis_of_Sustainable_Tourism_in_Baja_California_against_COVID-19A_Strategic_Analysis_of_Sustainable_Tourism_in_Baja</p> <p>Bernal, S. B.E.; Castro, D. & Espinoza, D. Y.S. (2020) .Estudio comparativo México -Colombia sobre indicadores de sostenibilidad turística: un análisis de capacidad de carga turística Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/343796786_Comparative_study_Mexico_-_Colombia_on_tourist_sustainability_indicators_a_tourist_load_capacity_analysis_Estudio_comparativo_Mexico_-_Colombia_sobre_indicadores_de_sostenibilidad_turistica_un_analisis</p> <p>Bernal, S. B.E.; Díaz, R. M.P. (2020). Análisis de la Responsabilidad Social Universitaria: un estudio comparativo en Latinoamérica. 18(2). Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/346706905_Analisis_de_la_Responsabilidad_Social_Universitaria_un_estudio_comparativo_en_Latinoamerica</p>	<p>informáticas. Generación del conocimiento en entornos educativos: un enfoque multidisciplinario. (pp. 1, 263). Editorial Raúl Pérez Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/343658319_APLICACION_DEL_MARKE_TING_EN_EL_arte_URBANO_DE_BAJA_CALIFORNIA_CASO_SOFO_STREET</p>	<p>de https://www.researchgate.net/publication/379508145_Libro_electronico_-_Modelo_Dana#full-text</p>
Estudios sobre competitividad	Duniesky Feitó Madrigal	<p>Feitó, M. D.; Portal, B. M. & Meza, M. B.J. (2023). El ahorro para el retiro en México. Un análisis generacional y de género. Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/369624316_El_ahorro_para_el_retiro_en_Mexico_Un_analisis_generacional_y_de_genero</p> <p>Feitó, M. D.; Portal, B. M. & Jiménez, C. E. (2023). Patrones de consumo del comercio electrónico en México. Evidencia a partir del análisis de microdatos en los hogares. 11(64):34-48 Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/374229989_Patrones_de_consumo_del_comercio_electronico_en_Mexico_Evidencia_a_partir_del_analisis_de_microdatos_en_los_hogares</p>	<p>Feitó, M. D. & Juárez, S.D. (2023). La inclusión financiera en México. Un estudio desde la perspectiva de la oferta y la demanda de servicios financieros. (Coords.), Portal Boza, M. ; Feitó Madrigal, D. & Plascencia López, I. Casos Prácticos de la Investigación Financiera. (pp. 9-41). Editorial Cenid. https://cenid.org.mx/libros/libros22/libro005/#p=2</p>	<p>Feitó, M. D.; Portal, B. M. & Plascencia, L. I. (2023). Modelos estadísticos para la investigación científica. Aplicaciones en las áreas económico-administrativas. Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/374724747_Modelos_estadisticos_para_la_investigacion_cientifica_Aplicaciones_en_las_areas_economico-administrativas</p>

		<p>Feitó, M. D.; Portal, B. M. & Jiménez, C. E. & Costa, G. (2023). Perspectivas desde las Ciencias contables. Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/369943474_Perspectivas_desde_las_Ciencias_contables</p>		
Administración y Desarrollo organizacional	Claudia Berra Barona	<p>Rodríguez, Y.; Cruz, I.J.; Berra, B. C.; Ramírez, R. M. (2023). Influencia de entornos virtuales de aprendizaje en el desarrollo de habilidades cognitivas: un modelo de ecuaciones estructurales. 13(26) Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/367084502_Influencia_de_entornos_virtuales_de_aprendizaje_en_el_desarrollo_de_habilidades_cognitivas_un_modelo_de_e cuaciones_estructurales</p> <p>Berra, B. C.; Ramírez, R. M. & Vázquez, A. M.D.L. (2022). Relación de la innovación organizacional y la manufactura avanzada en industrias manufactureras. Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/361497718_Relacion_de_la_innovacion_organizacional_y_la_manufactura_avanzada_en_industrias_manufactureras_Relation_of_Organizational_Innovation_and_Advanced_Manufacturing_in_Manufacturing_Industries_Relacion</p> <p>Berra, B. C.; Ramírez, R. M.; Vázquez, A. M.D.L. (2020). Relación de la innovación organizacional y la manufactura avanzada en industrias manufactureras 9(17):46-71 Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/341241109_Relacion_de_la_innovacion_organizacional_y_la_manufactura_avanzada_en_industrias_manufactureras</p>	<p>Hurtado, S. C.; Ramírez, R.M. & Berra, B. C. (2022). Assistive Technologies to Locate COVID-19 Care Centers 10.1007/978-3-030-96293-7_55 Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/358948251_Assistive_Technologies_to_Locate_COVID-19_Care_Centers</p>	
Estudios sobre competitividad	Carolina Zayas Márquez	<p>Zayas, C. & Avila, L. L.A. (2023). Caracterización de las estrategias de posicionamiento internacional de las universidades chinas y mexicanas. 13(2):201-209 <i>Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/371043168_Caracterizacion_de_las_estrategias_de_posicionamiento_internacional_de_las_u</i></p>	<p>Zayas, C.; Ávila, L. L.A.; Guerrero, A.; Solís, Q. M.M. & Galván, L.J.A. (2022). La era postpandemia y los ambientes innovadores de aprendizaje en la Universidad Autónoma de Baja California. CONTEXTOS INNOVADORES DE APRENDIZAJE. Editorial</p>	<p>Guerrero, A.; Ávila, L.L.A.; Zayas, C. ; Rivera, F.A.; Galván, L. J.A.; Plascencia, L. I. (2021). Shenzhen. Lecciones de competitividad para las Zonas Metropolitanas. <i>Recuperado de:</i></p>

		<p>niversidades chinas y mexicanas</p> <p>Zayas, C.; Avila Lopez, L.A. (2023). Will Local Financial Development Affect the Competitive Advantage of Chinese Enterprises' Exports? 15(1):27-44 Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/366739616_Will_Local_Financial_Development_Affect_the_Competitive_Advantage_of_Chinese_Enterprises'_Exports</p> <p>Zayas, C.; Ávila L. L.A. & Guerrero, A. (2022). Determinantes de la inversión extranjera directa de china hacia México. Análisis por entidad federativa. 11(3):57-68 Recuperado el 12 de junio de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/364347330_Determinantes_de_la_inversion_extranjera_dircta_de_china_hacia_Mexico_Analisis_por_entidad_federativa</p>	<p>Libros UTP. Recuperado el 12 de junio de 2024, de: https://www.researchgate.net/publication/375745680_La_era_pospandemica_y_los_ambientes_innovadores_de_aprendizaje_en_la_Universidad_Autonomade_Baja_California</p>	<p>https://www.researchgate.net/publication/357132516_Shenzhen_Lecciones_de_competitividad_para_las_Zonas_Metropolitanas</p>
<p>Estudios sobre competitividad</p>	<p>Jorge Alfonso Galván León</p>	<p>Zayas, C.; Galván, M. O.; Ávila, L. L.A. & Solís, Q. M.M. (2022). Análisis teórico de los impuestos ambientales en economías emergentes: China, Colombia y México. EDUCATECONCIENCIA 30(34):6-24 Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/357889568_Analisis_teorico_de_los_impuestos_ambientales_en_economias_emergentes_China_Colombia_y_Mexico</p> <p>Zayas, C.; Galván, L. J.A.; Ávila, L.L.A. & Solís, Q. M.M. (2021). Determinantes del hermanamiento entre ciudades chinas y mexicanas: un análisis documental. EDUCATECONCIENCIA 29(33):124-138 Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/356541452_Determinantes_del_hermanamiento_entre_ciudades_chinas_y_mexicanas_un_analisis_documental</p> <p>Zayas, C.; Galván, M. O.; Avila, L. L.A. & Galván, L. J.A. (2021). Identificación de factores que facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje durante la contingencia del COVID-19: Caso Universidad Autónoma de Baja California.</p>	<p>Guerrero, V. R.A.; Ávila, L. L.A. & Galván, L. J.A. (2022). Identificando las características de los Centros de Estudio sobre China, instituciones potenciales para mejorar las relaciones sino-latinoamericana. (Coords.), Ahumada, T.E.; Ramírez, R.M. Estudios sobre la competitividad, desarrollo de las organizaciones y sistemas de innovación. (pp. 110-124). Editorial Tirant lo Blanch México. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/368290204_Identificando_las_caracteristicas_de_los_Centros_de_Estudio_sobre_China_instituciones_potenciales_para_mejorar_las_relaciones_sino-latinoamericanas</p>	<p>Guerrero, A.; Avila, L.L.A.; Zayas, C.; Rivera, F.A.; Galván, L.J.A & Plascencia, L.I. (2021). Shenzhen. Lecciones de competitividad para las Zonas Metropolitanas. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/357132516_Shenzhen_Lecciones_de_competitividad_para_las_Zonas_Metropolitanas</p>

		EDUCATECONCIENCIA 29(30) <i>Recuperado de:</i> https://www.researchgate.net/publication/350853986_Identificacion_de_factores_que_facilitan_el_proceso_de_ensenanza_aprendizaje_durante_la_contingencia_del_COVID-19_Caso_Universidad_Autonoma_de_Baja_California		
--	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia con información de la Coordinación de Aseguramiento de la Calidad de la FCA, Tijuana

10.2. Evaluación de pares externos

10.3. Actas de Consejo de Vinculación



LOS LIBERTADORES

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

Acreditación Institucional en Alta Calidad

Bogotá D.C., 23 de agosto de 2025

Dra. Margarita Ramírez Ramírez

Directora Facultad de Contaduría y Administración

Universidad Autónoma de Baja California

Tijuana, México

Asunto: Envío reporte de observaciones a la propuesta de Modificación de Plan de estudios de la Maestría en Administración

Respetada Dra. Margarita:

Agradezco la confianza e invitación que me hicieron para evaluar la propuesta de Modificación de Plan de estudios de la Maestría en Administración. Remito el formato de rubrica por ustedes suministrado con mis observaciones, esperando que estas puedan contribuir al fortalecimiento de su programa de posgrado.

El programa de la UABC tiene una base sólida para el mercado local, pero requiere modernizarse para competir con MBA globales y atender las demandas laborales tan cambiantes. La clave será equilibrar pertinencia regional con estándares internacionales. A manera de síntesis resalto 4 aspectos:

- Fortalecer competencias digitales: Incluir requisitos de manejo de datos/IA en el perfil de ingreso y egreso.
- Reforzar sostenibilidad: Añadir un énfasis en ESG (Environmental, Social, Governance) y alinear con ODS.
- Innovación en métodos: Usar simuladores de negocios (ej. Capstone) y casos reales con empresas globales.
- Certificaciones integradas: Ofrecer certificaciones en herramientas demandadas (Power BI, Tableau, Python) dentro del plan de estudios.

Cordialmente,

Daniel Castro Jiménez

Coordinador Escuela de Posgrados

Libertadores School of Economics and Bussines - LSE

Universidad Autónoma de Baja California
Coordinación General de Investigación y Posgrado
Reporte de observaciones por parte de par evaluador externo de la propuesta
de Modificación de Plan de estudios de la Maestría en Administración

de la Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada y Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativa y Sociales.

Dr. Daniel Castro Jiménez

Par evaluador externo internacional

Ciencias Económicas, Administrativas y Sociales

Fundación Universitaria los Fundadores, Bogotá, Colombia.

Número (agregar numeral progresivo a consideración del evaluador)	Apartado	Sección o Página	Comentarios u observaciones por parte del par evaluador	Estrategia de atención por parte de la comisión curricular (para ser utilizado por los integrantes de la comisión curricular)
1	Datos de identificación del programa educativo	Nombre del Programa educativo, Pagina 8	Al igual que sucede con los DBA y los PhD en Administración; hay una base teórica que justifica ambas denominaciones. Analizando el documento, veo más cercanía del programa a la corriente teórica de los DBA, por lo cual su Maestría también debería denominarse MBA y no MA. Maestría en Administración de Negocios – MBA.	Se recomienda analizar el cambiar de nombre de Maestría en Administración a Maestría en Administración de Negocios – MBA, que estaría alineada al análisis de otros programas que hacen.
2	Misión, visión y objetivos del programa educativo	Misión del programa MA, página 68	Recomiendo fortalecer la redacción de la visión.	Propongo la siguiente opción: Ofrecer una formación calidad y alto nivel académico en el área de la administración

				a profesionistas actuales y futuros, a través de un programa de Maestría en Administración que desarrolla herramientas y competencias estratégicas y contemporáneas para satisfacer las necesidades de las organizaciones y sectores que operan en los diferentes entornos.
--	--	--	--	---

3	Perfil de ingreso	Requisitos de ingreso (página 72-73)	Veo cómo fortaleza requisitos claros (experiencia laboral, inglés TOEFL 450). Pero considero que debería exigirse competencias digitales básicas (ej. manejo de datos en Excel o IA)	Incluir requisitos de habilidades digitales, por ejemplo, certificación en Excel avanzado o herramientas de análisis de datos.
4	Perfil de egreso	Perfil de egreso (página 80-83)	Tiene una alineación parcial en referencia a otros MBA globales, cubre liderazgo, sostenibilidad y pensamiento estratégico; falta gestión de IA.	Integrar una unidad sobre Administración y Tecnología, cómo por ejemplo uso de IA en negocios.
5	Estrategias para el aseguramiento de la calidad del programa educativo	Movilidad estudiantil o Internacionalización (página 65)	Veo cómo una oportunidad de mejora, fomentar movilidades internacionales o dobles títulos con universidades top, el CETYS que es competencia lo ofrece.	Establecer convenios con universidades nacionales o internacionales reconocidas. Tengo enlaces con ESDEN por si les puede ser de utilidad.
6	Tecnología educativa y de la información para el aprendizaje	Tecnología educativa (página 59-60)	Se reconoce cómo avance el uso de LMS (Blackboard). Sería ideal fomentar herramientas emergentes cómo simuladores de negocios, metaverso, etc.	Capacitar docentes en plataformas como Harvard Business Review Analytics o Coursera for Business.

Formato/ eval.ext. MIMQ/Versión 1



Dr. Daniel Castro Jiménez
Evaluador externo internacional

Bogotá, Colombia, a 25 de agosto de 2025

Dra. Margarita Ramírez Ramírez
Directora de la Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma de Baja California

Por medio de la presente le envío un cordial saludo además de agradecerle la oportunidad de colaborar como Evaluador externo en el rediseño del Plan de estudios de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California.

En términos generales, considero que la propuesta presenta fundamentos sólidamente articulados con las necesidades actuales del campo profesional y académico de la administración, la propuesta cuenta con fortalezas relevantes en cuanto a la actualización de contenidos, la incorporación de enfoques contemporáneos de gestión, y la ampliación de espacios para el desarrollo de competencias clave, tales como liderazgo estratégico, ética profesional, innovación y gestión de proyectos. Asimismo, la estructura modular y la secuencia de las asignaturas parecen favorecer una trayectoria formativa coherente y progresiva, permitiendo al estudiantado consolidar conocimientos teóricos y trasladarlos a la práctica profesional de manera más efectiva.

Adjunto a la presente, incluyo la rúbrica de evaluación correspondiente, tal como ha sido solicitada. Por último, quiero reiterar mis felicitaciones por el excelente trabajo realizado en la elaboración y desarrollo del plan de estudios. El esfuerzo, la rigurosidad y el enfoque orientado a la pertinencia profesional que se aprecia en la propuesta son prueba elocuente de la calidad académica y del compromiso institucional con la excelencia educativa.

Agradezco de antemano la atención a las observaciones mencionadas y quedo a su disposición para ampliar cualquiera de los puntos descritos o para participar en el análisis y difusión de la propuesta ante las instancias correspondientes.

ATENTAMENTE

Aguascalientes, Ags., 26 de agosto de 2025

"SE LUMEN PROFERRE"



Dr. Alfonso Martín Rodríguez
Secretario de Docencia de Pregrado del CCEyA
Coordinador de la Maestría en Administración

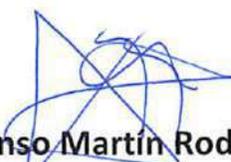
Universidad Autónoma de Baja California
Coordinación General de Investigación y Posgrado
Reporte de observaciones por parte de par evaluador externo de la propuesta
de Modificación de Plan de estudios de la Maestría en Administración

de la Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada y Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativa y Sociales.

Dr. Alfonso Martín Rodríguez
Par evaluador externo nacional
Universidad Autónoma de Aguascalientes

Número (agregar numeral progresivo a consideración del evaluador)	Apartado	Sección o Página	Comentarios u observaciones por parte del par evaluador	Estrategia de atención por parte de la comisión curricular (para ser utilizado por los integrantes de la comisión curricular)
1	Características del trabajo terminal	119	No indica porcentajes de similitud o uso de IA	
2				
3				
4				
5				

Formato/ eval.ext. MIMQ/Versión 1


Dr. Alfonso Martín Rodríguez
Evaluador externo nacional

Oficio No. LCS-2025-01.

**A la Dirección de la Facultad: directora Dr. Margarita Ramírez Ramírez.
Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Autónoma de Baja California (UABC).**

Madrid, 3 de septiembre de 2025.
Presente.

Asunto: Opinión general sobre la propuesta de modificación del Plan de Estudios de la Maestría en Administración.

Estimada Dra. Margarita Ramírez:

Como evaluador, me permito por este medio emitir una opinión general sobre la propuesta de modificación del Plan de Estudios del programa educativo de la Maestría en Administración, correspondiente a las facultades participantes de la UABC en el campus de Tijuana y en los de Mexicali, Ensenada y San Felipe.

Tras realizar un análisis exhaustivo del documento recibido, considero que se trata de una propuesta sólida, pertinente y bien alineada con las necesidades regionales, nacionales e internacionales. El plan presenta avances relevantes en cuanto a perfil de egreso, articulación curricular y metodologías activas de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, se valoran positivamente los esfuerzos de vinculación con empleadores y el ejercicio de comparación con programas nacionales e internacionales, y resulta muy oportuno en la formación orientada a la solución de problemas complejos, el enfoque en competencias profesionales y la vinculación con sectores clave.

No obstante, se han identificado oportunidades de mejora para alcanzar estándares internacionales de excelencia, tales como la incorporación de asignaturas clave en gobernanza del dato, sostenibilidad, y marketing internacional, así como el fortalecimiento de mecanismos de seguimiento de egresados y diferenciación por sectores empresariales.

Se anexa a este oficio la rúbrica con observaciones específicas y recomendaciones detalladas, con el fin de contribuir a la mejora continua del programa y a su consolidación como referente en la región.

Sin otro particular, reitero mi disposición para cualquier aclaración adicional.

Atentamente,

Dr. Luis Manuel Cerdá Suárez

Par evaluador externo internacional

Profesor Titular de la Universidad Internacional de La Rioja, Madrid (España)

Colegiado del Colegio de Economistas de Madrid (CEMAD): 19.877

Email: luis.cerda@unir.net; luismanuelcerdasuarez@gmail.com

Universidad Autónoma de Baja California
Coordinación General de Investigación y Posgrado
Reporte de observaciones por parte de par evaluador externo de la propuesta
de Modificación de Plan de estudios de la Maestría en Administración

de la Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada y Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativa y Sociales.



Dr. Luis Manuel Cerdá Suárez
Par evaluador externo internacional
Universidad Internacional de La Rioja, Madrid, España

Resumen Ejecutivo de Observaciones:

Evaluación externa de la propuesta de modificación del Plan de Estudios de la Maestría en Administración (UABC)

El análisis del plan de estudios de la Maestría en Administración de la UABC muestra un proyecto sólido, pertinente y alineado con las necesidades regionales, nacionales e internacionales. La justificación del programa está bien fundamentada en diagnósticos del mercado laboral y en las tendencias globales de gestión.

Entre los aspectos positivos, destacan:

- La claridad del perfil de egreso, que integra competencias técnicas y blandas.
- La estructura curricular, consistente y bien articulada.
- La inclusión de metodologías activas y el interés por la vinculación con empleadores.
- El esfuerzo de comparación con programas nacionales e internacionales.

No obstante, para alcanzar estándares internacionales de excelencia, se recomienda fortalecer algunos ejes estratégicos:

1. Definir indicadores observables que permitan evaluar competencias específicas (ej. dominio de software analítico, certificaciones, evidencias de gestión de proyectos...).

2. Vinculación con el entorno: avanzar hacia convenios obligatorios con empresas e instituciones públicas para prácticas, consultorías y trabajos terminales aplicados.
3. Innovación curricular: incluir asignaturas clave como Gobernanza del Dato y Analítica Empresarial, Ética y Sostenibilidad Empresarial, y Marketing Internacional.
4. Diferenciación sectorial: preparar al estudiantado para distintos contextos empresariales (micro, pequeñas, medianas, grandes y empresas gacela de rápido crecimiento), lo que ampliará su versatilidad profesional.
5. Resaltar las ventajas competitivas del programa (coste/beneficio, accesibilidad, vinculación local) frente a programas internacionales, para posicionar la maestría como referente en la región noroeste de México, para lo cual se debe apoyar con un plan de comunicación ambicioso.

Finalmente, se sugiere que los mecanismos de evaluación y seguimiento de egresados se sistematicen mediante indicadores de empleabilidad, impacto salarial y satisfacción profesional, con el fin de garantizar retroalimentación continua y mejora permanente.

En conclusión, la propuesta revisada constituye una base sólida para consolidar la Maestría en Administración de la UABC como un programa competitivo, pertinente y con proyección internacional, siempre que se incorporen las recomendaciones señaladas.

Tabla con Indicadores de Observaciones:

Número (agregar numeral progresivo a consideración del evaluador)	Apartado	Sección o Página	Comentarios u observaciones por parte del par evaluador	Estrategia de atención por parte de la comisión curricular (para ser utilizado por los integrantes de la comisión curricular)
1	Justificación del programa educativo	pp. 9–32	La justificación presenta un análisis robusto del entorno económico y laboral, tanto regional como nacional.	
2	Perfil de ingreso y egreso	pp. 72–84	El perfil de egreso incluye competencias técnicas y blandas relevantes. Se sugiere	

			solicitar indicadores observables de logro (ej. dominio de software, certificaciones, evidencias de proyectos), lo cual facilitaría la evaluación de resultados.	
3	Campo ocupacional y vinculación con empleadores	pp. 86–94 y 166–170	Se recomienda establecer convenios específicos para prácticas, consultorías y trabajos terminales en empresas de la región.	
4	Metodología de enseñanza-aprendizaje	p. 125	Se plantea una metodología equilibrada entre teoría y práctica. Conviene reforzar la incorporación de aprendizaje basado en proyectos (ABP) y simuladores de gestión, alineados con competencias digitales y sostenibilidad.	
5	Plan de estudios y mapa curricular	pp. 89–94	El mapa curricular es consistente, pero se sugiere añadir un módulo obligatorio de transformación digital y análisis de datos, y/o IA aplicada a la gestión, así como una asignatura sobre ética y sostenibilidad empresarial.	
6	Diferenciación por tipo de empresa	pp. 89–94	El plan debería contemplar la diferenciación por tipo de empresa (micro, pequeñas, medianas, grandes y “empresas gacela” o de rápido crecimiento). Esto enriquecería la perspectiva del egresado para responder a entornos heterogéneos.	
7	Áreas de especialización y asignaturas	pp. 92–94	Reforzar el componente de marketing internacional y estrategia global, dada la importancia del <i>nearshoring</i> en Baja California.	

8	Innovación y transformación digital	pp. 94 y 125	Se sugiere añadir una asignatura específica en Gobernanza del Dato y Analítica Empresarial, en línea con estándares internacionales de MBA y demandas de empleadores en la era digital.	
9	Evaluación del programa y seguimiento de egresados	pp. 117–126 y 130–141	El mecanismo de seguimiento es positivo, pero debería sistematizarse con indicadores de empleabilidad, impacto salarial y satisfacción profesional, fortaleciendo la retroalimentación continua.	
10	Comparativo nacional e internacional	pp. 35–42	El benchmarking es amplio. Sería recomendable resaltar las ventajas competitivas de costo/beneficio de la UABC frente a programas internacionales y posicionar la maestría como opción de excelencia accesible en la región noroeste de México, con apoyo de un plan de comunicación ambicioso.	

Formato/ eval.ext. MIMQ/Versión 1

Dr. Luis Manuel Cerdá Suárez
Evaluador externo internacional



Firmado digitalmente por LUIS MANUEL
CERDÁ SUÁREZ / Num: Colegiado
CEMAD 19.877
Nombre de reconocimiento (DN): c=ES,
o=COLEGIO DE ECONOMISTAS DE
MADRID, ou=Colegiado nº 19.877,
title=Colegiado en el Colegio de
Economistas de Madrid, sn=CERDÁ
SUÁREZ, givenName=LUIS MANUEL,
serialNumber=IDCES-02233222Z,
cn=LUIS MANUEL CERDÁ SUÁREZ /
Num: Colegiado CEMAD 19.877,
2.5.4.97=VATES-Q2861009E
Fecha: 2025.08.23 14:35:07 +0200'

Madrid, España, a 25 de agosto de 2025

INFORME EJECUTIVO DE EVALUACIÓN.

PROGRAMA: Maestría en Administración.

INSTITUCIÓN: Universidad Autónoma de Baja California (UABC)

EVALUADORA: Mtra. Leticia Torres Arteaga.

FECHA: 05 de septiembre 2025.

I.- OBJETIVO DEL INFORME.

Evaluar el programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN desde seis criterios solicitados por la misma institución (UABC).

1. Pertinencia.
2. Plan de estudios (PE)
3. Mecanismos de operación del programa.
4. Planta académica, cuerpo académico y productos.
5. Vinculación.
6. Servicios de apoyo e infraestructura.

II.- PRINCIPALES HALLAZGOS.

1.- Pertinencia.

El programa responde a las necesidades de la región, nacionales e internacionales una vez que se vincula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el perfil de egreso se encuentra alineado con las competencias del futuro. Se muestra evidencia de la demanda profesional y una visión global proyectadas en las competencias curriculares.

2.- Plan de estudios.

Se puede observar en el plan de estudios una estructura progresiva y flexible, pensada según los modelos pedagógicos en tendencia, así como actividades prácticas y bibliografía alineadas a las necesidades de las nuevas generaciones de administradores. Se integra en el plan de estudios, metodologías de trabajo activo y colaborativo, así como una evaluación formativa de los contenidos que integran el plan de estudios. Dentro de sus fortalezas se puede mencionar además de la flexibilidad curricular antes mencionada, un enfoque profesionalizaste por competencias.

3.- Mecanismos de operación del programa.

El programa cuenta con comités que tienen como objetivo garantizar la operatividad y representatividad académica. Las funciones están claramente definidas y alineadas con la normatividad institucional, dentro de sus fortalezas se pueden mencionar una estructura colegiada con claridad en los roles y la participación académica en la toma de decisiones.

4.- Planta académica, cuerpo académico y productos.

Se considera una planta docente conformada por académicos con grado de doctorado y formación afín al programa y al perfil de egreso. Se observa diversidad institucional en Mexicali, Tecate y Ensenada. Se contempla que esta alta proporción de docentes con doctorado además de fortalecer la planta de maestros(as), también sea un pilar significativo en las líneas de trabajo colaborativo asignadas al cuerpo académico. La formación continua profesional como académica son piezas clave para el logro de los objetivos mediante la actualización permanente derivada de la detección de necesidades y la capacitación constante que de la misma detección muestre.

5.- VINCULACIÓN.

El programa cuenta con una red de convenios activos que permiten estancias, asesorías, proyectos y publicaciones conjuntas. Se destaca la posibilidad de alianzas internacionales y la participación de los estudiantes en la atención de situaciones reales en las que puedan colaborar. Los convenios activos con sectores público y académico representan alianzas que fortalecen el programa ya que abre la oportunidad a los estudiantes para que participen en proyectos con indicadores de alto impacto.

6.- SERVICIOS DE APOYO E INFRAESTRUCTURA.

La UABC cuenta con procesos certificados y una estructura organizacional clara lograda a lo largo de años de experiencia. Las unidades académicas cuentan con coordinaciones específicas que operan con eficiencia logrando sinergia entre los diferentes departamentos que brindan servicios de apoyo e infraestructura. Las estrategias de comunicación son pieza clave para el apoyo intercampus que será requerido.

III.- RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS.

1. Actualización permanente del plan de estudios atendiendo a las nuevas tendencias y demandas de los empleadores.
2. Fortalecimiento continuo de la vinculación mediante proyectos colaborativos y redes académicas.
3. Diversificar la planta docente y documentar la productividad académica.
4. Revisión constante de las estrategias y vías de comunicación intercampus priorizando las redes sociales y medios digitales.
5. Consolidar la coordinación estatal de posgrado como una unidad orientada a la mejora continua.

IV.- CONCLUSIÓN.

Se considera que el programa de Maestría en Administración cuenta con una base sólida y recursos institucionales adecuados que permitan responder a los desafíos del entorno educativo y profesional contemporáneo garantizando su éxito. Este informe busca contribuir al fortalecimiento de los estudios de posgrado y a su alineación con los estándares de calidad, pertinencia social y respuesta a las necesidades de los empleadores de los sectores comercial, industrial y de servicios.



INFORME EJECUTIVO

La evaluación consiste en revisión documental y emisión de opinión en versión ejecutiva sobre la misma en formato libre, considerando:

- a. Pertinencia.
- b. Plan de estudios (PE)
- c. Mecanismos de operación del PE.
- d. Planta académica, cuerpo académico y productos.
- e. Vinculación.
- f. Servicios de apoyo e infraestructura.

Análisis Ejecutivo y Propuesta de Valor de la Maestría en Administración de la Coordinación General de Investigación y Posgrado de la Universidad Autónoma de Baja California

Introducción

El presente informe tiene por objetivo analizar la propuesta de reestructuración de la Maestría en Administración de la Coordinación General de Investigación y Posgrado de la Universidad Autónoma de Baja California.

El programa académico está diseñado para responder a las dinámicas del mercado laboral y a las crecientes exigencias del entorno empresarial en Baja California. El documento base, una evaluación exhaustiva y autocrítica del programa existente, presenta una justificación acerca de la necesidad de una profunda revisión curricular, operativa y de vinculación. Dentro del presente análisis, se abordará de manera detallada y con sustento en el documento proporcionado, los seis puntos clave solicitados (Pertinencia, Plan de Estudios, Planta Académica, cuerpo académico y productos, Vinculación; y Servicios de apoyo e infraestructura), con el fin de emitir una opinión razonable y objetiva que resalte las fortalezas y las áreas de oportunidad del proyecto.

a. Pertinencia del Programa

El análisis de pertinencia presenta un pilar fundamental sobre el que se sustenta la propuesta de Maestría. El documento revela un estudio de necesidades sociales y del campo profesional que valida la relevancia del programa en el contexto de Baja California. La región se caracteriza por una fuerza laboral joven, con una población económicamente activa de 1.8 millones de personas y una alta concentración de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) y 56 parques industriales a nivel estatal. Este entorno dominado por los sectores de servicios, manufactura y logística, proporciona una demanda sostenida de profesionales de las ciencias administrativas, con una formación continua.

El documento revela una estadística contundente: aunque más del 25% de la población ocupada tanto en México como en Baja California se desempeña en áreas económico-administrativas, solo el 5% de estos profesionales posee estudios de posgrado. Estos datos evidencian sólidamente una significativa oportunidad para el programa, que se posiciona para satisfacer la necesidad de un capital humano de



Universidad Nacional de Asunción

Facultad de Ciencias Económicas



alto nivel académico. Además, un estudio de egresados muestra que un impresionante **72% de los empleadores percibe que la formación del programa responde eficazmente a las demandas del mercado laboral actual.**, datos relevantes y alentadores acerca de la ejecución del mismo.

En el dossier también se observan las competencias más requeridas por los empleadores durante el ejercicio profesional, que van más allá de solamente el conocimiento técnico o las habilidades duras. Se destaca la necesidad del desarrollo de habilidades blandas como: el pensamiento estratégico, la capacidad de manejar un segundo idioma, el dominio de programas informáticos avanzados y el uso de herramientas de toma de decisiones.

Proyectándose, se manifiesta la necesidad de que los graduados se integren a la transformación digital y a la adopción de nuevas herramientas como la inteligencia artificial en los procesos de gestión, lo que amerita la constante actualización del plan de estudios para mantener su vigencia a largo plazo.

b. Plan de Estudios (PE) y Mecanismos de Operación

El Plan de Estudios propuesto, eje central del programa, es el resultado de un análisis exhaustivo y riguroso de las tendencias del mercado y de las competencias más demandadas. Se describe como un plan equilibrado que integra la teoría con actividades prácticas y experiencias de campo. Esta combinación está diseñada para que los participantes desarrollen un conjunto de competencias estratégicas y operativas, esenciales para la gestión eficaz durante su desarrollo profesional. La propuesta insta a la actualización constante del contenido curricular, lo brindará seguridad de que el programa se mantenga a la vanguardia de las últimas tendencias en administración y gestión empresarial.

Se identifica una estructura bien definida para la gestión y aseguramiento de la calidad del programa con la existencia de comités: el de Estudios de Posgrado, que supervisa la dirección académica; el de Selección, que garantiza la idoneidad de los aspirantes; y el de Ética, que promueve la integridad académica y profesional.

Además de los antes mencionados, se describen otros mecanismos para la operatividad del Plan de Estudios. Se establecen procedimientos para la evaluación del programa, que buscan identificar áreas de mejora continua. También se detalla un sistema de seguimiento de egresados, una herramienta vital para medir el impacto y los resultados del programa en el campo profesional. El documento dedica especial atención a las características del trabajo final y a la metodología de enseñanza-aprendizaje, diseñadas para asegurar el cumplimiento riguroso de la formación de cada estudiante y su calidad.

c. Planta Académica, Cuerpos Académicos y Productos

La calidad del programa se refleja directamente en la fortaleza de su planta académica, con profesionales con grado académico de Doctorado (50% de la Universidad de Baja California y 50% en Instituciones de Educación Superior externas), promoviendo la diversidad del perfil docente mediante convocatorias abiertas. La propuesta de modificación del programa observa la importancia de que la experiencia profesional de los docentes sea un criterio esencial de su designación, un enfoque que permite integrar conocimientos teóricos con las aplicaciones propias del ejercicio de la profesión en el mercado actual. Esta visión se materializa en el diseño de las unidades de aprendizaje, donde se espera que la experiencia de los profesores brinde un valor agregado a la formación del estudiantado.



Universidad Nacional de Asunción

Facultad de Ciencias Económicas



Se describe la composición del núcleo académico y los docentes de tiempo parcial, destacando su formación y su contribución a la excelencia del programa. Igualmente, se observa un porcentaje de docentes habilitados por el Centro de Investigación para el Aprendizaje a Distancia no satisfactorio, sin embargo, se toma este escenario como una oportunidad para formación del profesorado para la modalidad en línea con programas de inversión que garantiza una transición fluida y efectiva hacia formatos de aprendizaje innovadores. La propuesta también enfatiza la importancia de la producción académica, alentando a los cuerpos académicos a generar conocimiento que no solo enriquezca la disciplina, sino que también responda a las necesidades de la sociedad y del sector productivo.

d. Vinculación

La vinculación del programa con el entorno es un área clave que el documento identifica como una oportunidad de mejora significativa. El estudio de empleadores revela una percepción de conexión que necesita ser fortalecida, ya que solo el 32% de los empleadores considera que el programa mantiene un nivel de vinculación adecuado con los sectores empresarial, académico y gubernamental. Esta cifra, a pesar de ser una oportunidad de mejora, indica una base sobre la cual construir una estrategia más robusta.

En respuesta a este hallazgo, la propuesta académica recomienda fortalecer y diversificar la vinculación, lo que se presenta como una prioridad estratégica. Las acciones sugeridas incluyen la ampliación de convenios con empresas e instituciones relevantes, así como la promoción activa de la movilidad estudiantil, tanto a nivel nacional como internacional. Estas iniciativas no solo enriquecerán la experiencia de los estudiantes, sino que también mejorarán la visibilidad y el prestigio del programa en el ámbito profesional y académico.

e. Servicios de Apoyo e Infraestructura: La Base Operativa del Programa

El documento proporciona un inventario detallado de los servicios de apoyo y la infraestructura disponibles para la operación del programa. Se describen las instalaciones físicas, que incluyen aulas equipadas, laboratorios, cubículos para profesores, y equipos de cómputo con conectividad a Internet. Estos recursos físicos son cruciales para un programa de posgrado, ya que proporcionan el entorno necesario para la investigación, el estudio individual y el trabajo colaborativo.

Adicionalmente, se mencionan los acervos bibliográficos disponibles, que son fundamentales para el desarrollo de la investigación y el sustento de la formación teórica. Más allá de la infraestructura física, el documento detalla las herramientas tecnológicas diseñadas para soportar la modalidad mixta del programa. Se hace mención al sistema de gestión de unidades de aprendizaje en línea, una plataforma vital para la entrega de contenido y la interacción a distancia, así como el soporte técnico, que asegura una operación sin contratiempos de las herramientas digitales. Estos elementos son clave para el éxito de la modalidad flexible del programa.

ATENTAMENTE

Asunción, Paraguay, al 05 de setiembre del 2025



Prof. Mag. Derlis Daniel Lugo

Vice- Decano, Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Asunción

**UNIDAD UNIVERSITARIA VALLE DORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
UABC-CAMPUS-ENSENADA**

**REUNIÓN DEL CONSEJO DE VINCULACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES.**

Siendo las **9:00 horas del día jueves 28 de agosto del año 2025**, dio inicio la sesión del Consejo correspondiente al periodo 2025-2 a través de la plataforma digital Google Meet, (meet.google.com/uyv-msay-qhz) acorde a la convocatoria emitida en el Oficio Circular No. **2347/2025-2** para presentar el Plan de Estudios de la Maestría en Administración.

Se contó con la presencia del **Director de la facultad, Mtro. Jesús Antonio Padilla Sánchez**, la **Subdirectora Dra. Lizzette Velasco Aulcy**, y el **Coordinador de Extensión y Vinculación, Dr. Ramón Galván Sánchez**, así como los siguientes miembros del Consejo:

PRESENTACIÓN Y BIENVENIDA

Como **Miembros internos** asistieron la Dra. Sandybel Garduño Espinoza, Dr. Román III Lizárraga Benítez, M.I. Santiago Alejandro Arellano Zepeda, Dr. Miguel Ángel Meléndez Ehrenzweig, y la Dra. Jennifer Gómez Gloria; por parte de los **Miembros externos** se contó con la presencia del M.C. Carlos Ibarra Aguiar, M.A. Arturo Beltrán Brambila, y de la Lic. Estephanie Lozano Murillo. Asimismo, por la naturaleza del orden del día, se contó con la presencia como **invitada** a la reunión de la Dra. Olivia Denisse Mejía Victoria, Coordinadora de la Maestría en Administración de la FCAyS.

Después de realizarse el pase de lista correspondiente, el Mtro. Jesús Antonio Padilla Sánchez, dirigió unas palabras de bienvenida a los asistentes, agradeciendo a todos por su importante participación y colaboración para el logro de los objetivos del Consejo.

Posteriormente, se dio lectura al ORDEN DEL DÍA, y acto seguido se dio el uso de la voz a la Dra. Olivia Denisse Mejía Victoria, para poner a consideración del Consejo, la presentación de la Propuesta de modificación del Plan de Estudios de la Maestría en Administración, la cual se centra principalmente en lo siguiente:

- Actualización y modernización del programa.
- Pasar de un formato cuatrimestral a uno semestral.
- Incorporar modalidades de aprendizaje más flexibles.

- Inclusión de estrategias para mejorar la empleabilidad y vinculación de los egresados con los diferentes sectores.
- Impartición de modalidades de aprendizaje en línea.
- Énfasis en la obtención de competencias y habilidades en gestión estratégica y solución de problemas de los egresados.
- Asimismo, se destaca la evolución del programa desde su inicio en 2007 y su reconocimiento como un programa nacional de calidad.
- Por último, se menciona que se busca que el nuevo programa se presente al Consejo Universitario en octubre próximo, con la intención de iniciar su vigencia en agosto de 2026.

SESIÓN DE COMENTARIOS, DUDAS Y OBSERVACIONES

Posterior a las dos presentaciones se ofreció un espacio para dudas, comentarios y observaciones, como a continuación se describe:

M.A. Arturo Beltrán

Pregunta sobre el costo de la matrícula y colegiatura; menciona la importancia de incluir materias específicas de inteligencia artificial en el currículo; a lo que la Dra. Denisse le explicó que, aunque no se ha incluido una materia específica sobre inteligencia artificial, se abordarán temas de IA en una variedad de materias; respecto a los costos, mencionó que al momento aún no se cuenta con esa información.

Mtro. Jesús Padilla Sánchez:

Felicita a la Dra. Denisse Mejía, y le solicita que lo haga extensivo a todo el equipo de trabajo que hicieron posible la terminación de la propuesta; reconoce el esfuerzo y dedicación que se requiere para la conclusión de este importante trabajo.

Dr. Miguel Meléndez Ehrenzweig:

Subrayó la importancia de justificar las modificaciones en la maestría para asegurar su aprobación; a lo que la Dra. Denisse Mejía menciona que, aunque en esta presentación no se incluyen, si se cuenta con la fundamentación correspondiente debidamente documentada.

Sin más comentarios ni observaciones, se concluye que ambos programas cuentan con el Visto Bueno por parte de los miembros del Consejo, y se procede al siguiente punto del orden del día.

ASUNTOS GENERALES

No habiendo asuntos generales por parte de los asistentes, el Mtro. Jesús Padilla, aprovecha para presentar a la recién nombrada **Subdirectora de la FCAYs, Dra. Lizzette Velasco Aulcy**, así como otros cambios en algunas coordinaciones de las diferentes áreas.

CIERRE DE LA SESIÓN

Finalmente, el Mtro. Jesús Antonio Padilla Sánchez agradeció nuevamente a los asistentes por su participación, ya que con sus opiniones y propuestas enriquecen el funcionamiento de este Consejo en pro de la formación de nuestros estudiantes, resaltando la importancia de fomentar la colaboración con empresas y organizaciones de la localidad para futuros proyectos.

Siendo las 9:10 horas se dio por clausurada la reunión.

A2 | Santiago Alejandro

	A	B	C	D	E	F
1	Nombre	Apellido	Correo electrónico	Duración	Hora a la que se unió	Hora a la que salió
2	Santiago Alejandro	Arellano Zepeda	alejandroarellano@uabc.edu.mx	1 h 8 min	8:57	10:05
3	Arturo	Beltran	belt*****@***.com	1 h 7 min	8:58	10:04
4	Coordinacion de la Maestria	en Administración Ensenada	maestriaadmon.ens@uabc.edu.mx	1 h 4 min	9:00	10:05
5	Coord. De La Lic. En Psicología De	Facultad De Ciencias Admin. Y Sociales	psicologia.fcays@uabc.edu.mx	53 min	9:11	10:05
6	Ramon	Galvan Sanchez	ramon.galvan@uabc.edu.mx	1 h 12 min	8:58	10:10
7	Sandybel	Garduño Espinoza	sgarduno@uabc.edu.mx	1 h 4 min	9:01	10:05
8	Carlos	Ibarra	cpci*****@***.com	59 min	9:04	10:04
9	Roman III	Lizarraga Benitez	romaniiii@uabc.edu.mx	1 h 6 min	8:59	10:04
10	Stephannle	Lozano	step*****@***.com	1 h 4 min	9:01	10:04
11	read.ai	meeting notes	assi*****@***.net	1 h 10 min	9:00	10:10
12	Dr. Miguel Angel	Melendez Ehrenzweig	melendezm@uabc.edu.mx	1 h 1 min	9:04	10:05
13	Jesus Antonio	Padilla Sanchez	jesusp@uabc.edu.mx	1 h 11 min	8:59	10:10
14	Lizzette	Velasco Aulcy	lizaulcy@uabc.edu.mx	1 h 11 min	8:53	10:05

The screenshot shows a Google Meet interface. The main content is a presentation slide with a green background. The slide features a white outline of a ram's head and neck. To the right of the outline, the text reads: "Propuesta de Modificación del Plan de estudios". Below this, in large, bold, yellow and white letters, is "MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN". At the bottom of the slide, it says "PLAN DE ESTUDIOS 2025".

On the right side of the screen, there is a video feed of a woman with dark hair, wearing a white top. Below her video feed, the text "Coordinación de la Maestría en Administración Ens..." is visible. The top of the browser window shows the URL "Presentación MA202..." and various browser controls. The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the date "28/08/2025" and time "08:14".

Presentación MA202

Inicio sesión

Acceso limitado a resúmenes de documentos hasta el step 1 y los Documentos para usuarios de 16 años o más

Generales de la Modificación

Curso de nivelación

- Administración.
- Contabilidad.
- Marketing.
- Metodología de la Investigación.

Características:

- 100% línea.
- 4 a 8 semanas.
- Autodirigido.
- Costo definido por cada sede.

A quién está dirigido:

- Candidatos con un resultado no satisfactorio en el examen diagnóstico.

Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4
Dirección y Supervisión	Evaluación y Diagnóstico Administrativo	Gestión de la producción	Administración estratégica
Estadística económica	Gestión del Talento Humano	Administración Financiera	Marketing mix estratégico
Entorno Legal de las Negocios	Contabilidad administrativa y toma de decisiones	Plan de consultoría empresarial	Diseño de trabajo de consultoría
Optativo de apoyo 1	Optativo de apoyo 3	Optativo de énfasis 1	Optativo de énfasis 2
Optativo de apoyo 2		Optativo de énfasis 2	

Finalizar programa

Presentación trabajo terminal en coloquio MA

Solicitud:

- Certificado de estudios
- Carta de no exigibilidad
- Grado de MA
- Cédula de matrícula

Tomo de protesta

58 cr. obligatorios + 24 optativos = 82 cr.

Asignación de tutor académico
Asignación de tutor de trabajo terminal

meet.google.com está compartiendo tu pantalla. [Dejar de compartir](#) [Quitar](#)

Coordinación de la Maestría en Administración Ens...

Sesión del Consejo de Vinculació... 2025/08/28 08:53 PDT - Recording

Abrir con

Redactor

Recibidos

Destacados

Dispositivos

Importantes

Enviados

Borradores

Spam

Categorías

Social

Notificaciones

Foro

Promociones

Más

Etiquetas

38:08 / 58:41

Sesión del Consejo de Vinculació ... 2025/08/28 08:53 PDT - Recording

Abrir con

- Redactor
- Recibidos
- Destacados
- Proyectos
- Importantes
- Enviados
- Borradores
- Span
- Categorías
- Social
- Notificaciones
- Foros
- Promociones
- Más

41:57 / 59:41



Reunión ordinaria del Consejo de vinculación de la FCA-UABC

Fecha: Mexicali, B.C. a 09 de septiembre de 2025.

Orden del día

- 1 Lista de asistencia.
- 2 Presentación de asistentes e invitados especiales.
- 3 Bienvenida por parte de la **Dra. Sósima Carrillo**, Directora de la Facultad de Ciencias Administrativas.
- 4 **Presentación de la propuesta de la modificación del plan de estudios del programa educativo de posgrado de la Maestría en Administración, por la Dra. Jackeline Hernández Bejarano.**
- 5 Presentación del proceso y gestión del Programa de Formación Profesional por Proyectos y la Incubadora de Negocios de la FCA, por el **Dr. José Adrián Mejía Reyes.**
- 6 Presentación del evento de la **XLII Expo Emprendedora** de la FCA, por el **Dr. Juan Carlos Avitia Carlos.**
- 7 Presentación de los los Programas Educativos en la Coordinación de Posgrado, por la **Dra. Adelaida Figueroa Villanueva.**
- 8 Presentación de los proyectos del área de Educación Continua, por las docentes: **Mtra. Andrea González Acevedo** y **Mtra. Sandra Luisa López Soto.**
- 9 Presentación del evento del día del Licenciado en Administración de Empresas, por la **Dra. Patricia Guadalupe García Cabrales.**
- 10 Presentación del evento del día del Licenciado en Negocios Internacionales, por el **Dr. Martín Francisco Montaña Hernández.**
- 11 Presentación del evento del día del Licenciado en Gestión Turística, por la **Dra. Zyanya María Villa Zamorano.**
- 12 Presentación del evento del día del Licenciado en Inteligencia de Negocios, por la **Dra. Guadalupe Abigaíl Arreguín Silva.**
- 13 Presentación del evento: 4to. Encuentro de egresados 2025, por el **Dr. Francisco Meza Hernández.**
- 14 Presentación del evento: Sinergia 2025, por la **M.I. Cinthya Jiménez Velázquez.**
- 15 Asuntos Generales.
- 16 Cierre de la sesión.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Minuta de junta

Reunión ordinaria del consejo de vinculación FCA-UABC

Coordinador de la reunión: **Dr. Francisco Meza Hernández. Coordinador de extensión y vinculación.**

Lugar: Edificio SIA 3er. piso de la Facultad de Ciencias Administrativas

Mexicali, B.C. a 09 de septiembre de 2025.

No. de punto de la orden del día	Aspectos establecidos
1	Lista de asistencia. Se realizó el registro de los asistentes en lista de ingreso, con las firmas de los miembros del consejo de vinculación. Se anexa lista a la presente minuta.
2	Presentación de asistentes e invitados especiales. Se solicitó y se realizó la auto presentación de cada uno(a) de los miembros del consejo de vinculación, iniciando por su nombre completo, empresa y cargo, así como de los invitados especiales.
3	Bienvenida por parte de la Dra. Sósima Carrillo, Directora de la FCA. Posteriormente la Directora hizo uso de la voz para brindar un mensaje de bienvenida a los asistentes. Les agradeció su asistencia y desear el mejor de los éxitos en la exposición de los puntos a tratar y propuso a los asistentes que manifestaran sus comentarios y sugerencias durante o al concluir las exposiciones.
4	Presentación de la propuesta de modificación del plan de estudios del programa educativo de la Maestría en Administración. La Dra. Jackeline Hernández Bejarano inicia la presentación de la propuesta del proyecto de modificación del plan de estudios del programa educativo de Maestría en Administración. Comienza con el contexto del proyecto y las fases por las que ha pasado hasta llegar a la presentación ante el Consejo de Vinculación de la Facultad de Ciencias Administrativas. En segundo lugar, resalta la pertinencia del programa por medio de las necesidades sociales que pueden atender los egresados del mismo. En tercero, menciona la misión, visión y objetivo general del programa. Como cuarto punto, presenta la propuesta de mapa curricular, haciendo énfasis en la flexibilidad curricular. Finalmente, señala la ruta crítica para que el alumnado concluya su egreso satisfactoriamente. Al cierre de la participación la C.P. Manríquez sugiere que se considere la experiencia mínima requerida de dos años una vez que egrese el profesionista para que sea más enriquecedor en cuestión de la participación. Por otra parte la Dra. Casas manifiesta que el comité de entrevistas del programa educativo valora ese tema de las experiencias y conocimientos previos para cuidar el perfil de egreso. La Dra. Figueroa comenta que el programa es profesionalizante lo que pretende que los estudiantes se formen en diversas áreas más que enfocarlo a la investigación, siendo esto un cambio al buscar trabajos de intervención a través de consultorias lo cual generaría impactos en la comunidad. El Lic. Arguello reitera la importancia de que estén considerando la experiencia, y enfatiza el tema de la mercadotecnia digital lo cual se considera algo muy importante hoy en día en las necesidades de las organizaciones.
5	Presentación del proceso y gestión del Programa de Formación Profesional por Proyectos y la Incubadora de Negocios de la FCA. De igual manera, al concluir la Dra. Jackeline Hernández, continuó la exposición el Dr. José Adrián Mejía Reyes, donde expuso el Programa de Formación Profesional por Proyecto y de la Incubadora del Centro de Negocios de la FCA, estableciendo en cada instancias sus objetivos, estructuras, procesos, beneficios para las empresas y estudiantes, así como requisitos para adherirse. En cuanto al tema del programa FPP cuestiona si tiene alguna

Handwritten notes and signatures on the left margin, including names like 'Cecilia Argueta' and 'Cecilia'.

Handwritten notes and signatures on the right margin, including names like 'Cecilia' and 'Sesir H. Vess'.



6	<p>Presentación del evento: XLII EXPO EMPRENDEDORA FCA. Posteriormente el Dr. Juan Carlos Avitia Carlos continuó con la presentación del evento: XLII EXPO EMPRENDEDORA 2025-2 de la FCA, donde expuso los preparativos del evento, fecha y principales actividades del programa. La lic. Carrillo de CANIRAC menciona que ella esta dispuesta a participar en este tipo de eventos para impulsar a los emprendedores y que este año la cámara buscará mayor número de afiliados enfocandolos a la formalidad. Por su parte el Lic. Vega sugiere que se busquen espacios externos donde se pueda llevar a cabo, se hace la aclaración que si ha realizado en diversos espacios solo que esto ocasiona que los traslados de los estudiantes sean complicados y buscando siempre el cuidado de la integridad de la comunidad estudiantil.</p>
7	<p>Presentación de los los Programas Educativos en la Coordinación de Posgrado. Al concluir el Dr. Juan Carlos Avitia, continuó la exposición con la Dra. Adelaida Figueroa Villanueva, donde expuso los programas de posgrado que actualmente se ofertan y los que estén en proceso de creación, Además comentó de las fechas, convocatorias procesos de inscripción y requisitos, costos, entrevistas, contenidos temáticos, docentes y procesos de entrevistas, e incluso entregó tarjetas de presentación y folletos informativos a los presentes.</p>
8	<p>Presentación de los proyectos del área de Educación Continua. Al concluir la Dra. Figueroa, continuó con la exposición de las docentes: la Mtra. Andrea González Acevedo y Mtra. Sandra Luisa López Soto para realizar la presentación los nuevos proyectos en el área de educación continua, relativos a cursos para empresas, finanzas para no financieros, idioma extranjero, marketing digital, excel intermedio, fotografía, redes sociales entre otros y comentar el proceso de reestructuración del departamento de educación continua a nivel institucional.</p>
9	<p>Presentación del evento del día del Licenciado en Administración de Empresas. Asimismo, al concluir la exposición de las docentes: la Mtra. Andrea y la Mtra. Sandra Luisa, continuó la Dra. Patricia Guadalupe García Cabrales, donde expuso los preparativos del evento del día del Licenciado en Administración de Empresas referente a: preparativos del evento, objetivos generales y específicos, fechas, y principales eventos del programa.</p>
10	<p>Presentación del evento del día del Licenciado en Negocios Internacionales, Licenciado en Gestión Turística y Licenciado en Inteligencia de Negocios. Del mismo modo, al concluir la exposición de la Dra. Patricia Guadalupe, continuó el equipo integrado por el Dr. Martín Francisco Montaña Hernández, la Dra. Zyanya Maria Villa y la Dra. Guadalupe Abigail Arreguín Silva donde expusieron los preparativos del evento Gestiona, Conecta y transforma, un solo evento donde se fusionen temáticas de impacto en los tres programas educativos referente a: preparativos del evento, fechas, y principales eventos del programa.</p>
11	<p>Presentación del evento: 4to. Encuentro de egresados 2025. Al término de la exposición del equipo de los tres programas educativos, continuó el Dr. Francisco Meza Hernández con la Presentación del evento: 4to. Encuentro de egresados 2025 donde expuso los preparativos del evento, fecha, actividades de servicios académicos, servicios instituciones y actividades atractivas, fecha del evento, lugar y avances.</p>



Handwritten signatures and notes in blue ink are present throughout the page, including vertical signatures on the left and right margins, and various scribbles and initials at the bottom.

12	<p>Presentación del evento: Internacional Sinergia 2025. Posteriormente al terminar el Dr. Francisco con su exposición, continuó la Mtra. Cinthya Jiménez Velázquez con la Presentación del evento: Congreso Internacional Sinergia 2025 donde presentó los preparativos del evento, fechas, actividades culturales, ambientales, deportivas, el festejo del aniversario de la FCA, talleres, conferencias, foros, actividades sociales y la participación de grupos musicales, entre otros. Además informó de la logística, sede del evento, expositores magistrales, talleres especializados por carrera con expositores nacionales e internacionales y avances del evento.</p>
13	<p>Cierre de la sesión. La Dra. Sósima Carrillo Directora de la FCA, agradeció a cada uno(a) de los expositores y a los asistentes por sus comentarios y los exhortó a continuar colaborando con la FCA y contribuir en la formación integral de los estudiantes y egresados. Y para finalizar se procedió a la elaboración de la minuta de los asuntos desarrollados, tratados y acordados en la orden del día y la presente acta, dando por concluida la reunión a las 12:05 horas.</p> <p>Se anexa a la presente minuta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orden del día. - Lista de asistencia de los firmantes que asistieron a la reunión.

Dr. Francisco Meza Hernández
 Coordinador de extensión y vinculación

Dra. Sósima Carrillo
 Directora



Jesús H. Vega

(Handwritten signatures and notes in blue ink are scattered throughout the page, including names like 'Carrillo', 'Meza', and 'Vega', and various scribbles and initials.)



Lista de asistencia a Reunión ordinaria del consejo de vinculación FCA-UABC

Mexicali, B.C. a 09 de septiembre de 2025.

No.	Nombre completo	Empresa / Organismo / Institución / Cámara	Cargo	Correo electrónico	Celular	Firma
1	Jesús Vega	VEGA GRAFICS	CEO	vegagrafics@hotmail.com		VEGA
2	Cape Abigail Arreguin Silva	FCA UABC	Responsable LII	gareguin@uabc.edu.mx	686147089	Arreguin
3	Adriana Figueroa	FCA UABC	Posgrado e Investigadora	afigueroa@uabc.edu.mx	686 3050061	Figueroa
4	Sandra Luisa López	FCA UABC	RESPONSABLE DE EDUC. CONT.	educacioncontinua@uabc.edu.mx	6861604050	López
5	Martin Fco Montano Hdez	FCA UABC	Responsable LII	martin.montano@uabc.edu.mx	686946-2378	Montano
6	Fernanda Vasquez	Biobreak	Coordinadora	fernanda@biobreak.com.mx	686108797	Vasquez
7	Juan Carlos Arista Carlos	FCA UABC	coordinador emprendedor	juan.arista@uabc.edu.mx	686 116400	Arista
8	Antonio Ulloa	Conaco Mexli	Presidente	antonioulloa@conaco.com	686559107	Ulloa
9	Cinthya Jimenez	FCA UABC	Responsable Sineign	cinthyajimenez@uabc.edu.mx	6862123263	Jimenez
10	Joel Salomon	Colegio Cachanilla	Presidente	CP. Salomon. joel @gmail.com	6861191195	Salomon
11	Juan Benito Vela R	FCA	Coord. For. Prof.	jbentvela@uabc.edu.mx	6861096762	Vela





Lista de asistencia a Reunión ordinaria del consejo de vinculación FCA-UABC

Mexicali, B.C. a 09 de septiembre de 2025.

No.	Nombre completo	Empresa / Organismo / Institución / Cámara	Cargo	Correo electrónico	Celular	Firma
1	MARIA YAZMIN MANRIQUEZ PERERA	Colegio de Contadores Públicos de Mexicali, A.C.	Presidente	yuzbrja@hotmail.com	686 162 79 82	
2	Zyanya Villa Zamora	FCA-UABC	Responsable LGT	zyanya.villa@uabc.edu.mx	6862101308	
3	Paulina Villalobos T.	FCA-UABC	Responsable convenios	convenios.fcamx@uabc.edu.mx	6861642178	
4	Moisés Arujello	Asoc Mex Hot y Mot	Director X	mexicali@asociacion de hoteles 84.com.mx	(686) 5433451	
5	Manica Casas Paiz	FCA/UABC	R. P.E Lic. Mercadotm	manica.casas@uabc.edu.mx	6862216271	
6	Patricia Cordero	UABC/FEA	Resp Lic. UAB	garcia.patricia@uabc.edu.mx	6862217134	
7	Jessica Elizabeth C.	UABC/FCA	R. PE Lic Contaduría	cisneros.jessica@uabc.edu.mx	686152-0492	
8	Claudia Lucrecia Alvarez Vega	UABC-FCA	PLic. Gestión e Innovación Organizacional	claudia@uabc.edu.mx	6861868815	
9	Andrea Gonzalez Acevedo	UABC Educación continua	Resp. Educación continua	andrea.gonzalez80@uabc.edu.mx	6861875473	
10	Lizeth Ferrandiz	Eribac	Vocal	analizehfs@gmail.com	68656155-112	
11	Virginia Carrillo	Canva C	Presidenta Comités Canva C	carrillo cadena, Virginia@gmail.com	6865866897	

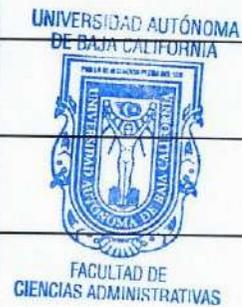




Lista de asistencia a Reunión ordinaria del consejo de vinculación FCA-UABC

Mexicali, B.C. a 09 de septiembre de 2025.

No.	Nombre completo	Empresa / Organismo / Institución / Cámara	Cargo	Correo electrónico	Celular	Firma
1	José Adrián López	CNI FCA	PTC	jose.lopez@uabc.mx	6862772758	
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						



CONSEJO DE VICULACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES, UNIDAD TECATE

Tecate, Baja California 03 de septiembre de 2025

MINUTA DE TRABAJO

Con fundamento en el Capítulo IV de los Consejos de Vinculación del Estatuto General de la UABC Artículo 21, 22 y 23 se reunieron en sesión ordinaria en la Sala Broan los miembros del Consejo de Vinculación de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, a las 18:00 horas bajo el siguiente orden del día:

1. Bienvenida y palabras del presidente del Consejo de Vinculación.
2. Propuesta de modificación de plan de estudios de la Maestría en Administración
3. Proceso de acreditación del PE de Ingeniería Industrial
4. Proceso de acreditación del PE de Derecho
5. Proyectos FCIAS
6. Asuntos generales.
7. Clausura.

Ejecución del orden del día

1. Bienvenida y palabras del presidente del Consejo de Vinculación, y director de la facultad Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, da la cordial bienvenida y menciona la importancia de la sesión.
2. Se dio a conocer la incorporación del ingeniero Luis Enrique Vera Martinez como nuevo integrante del Consejo de Vinculación en sustitución del Mtro. Juan Ramón Vera Martinez (+)
3. La Dra. Janette Brito Laredo presento la iniciativa de modificación del plan de estudio del PE de Maestría en Administración en sustitución del plan 2003, resaltando el enfoque profesionalizante con énfasis en los procesos de consultoría empresarial, de los trabajos de grado como opción de titulación, además de los cambios en las competencias generales y específicas, el cambio de periodos cuatrimestrales a semestrales conservando la duración de dos años del programa. Se incluye una etapa propedéutica de nivelación para candidatos con bajo puntaje en el examen de ingreso.
4. La Dra. Alejandra Rojas Ruiz, presenta los trabajos de reacreditación del PE de Ingeniería Industrial en CACEI y el Washintong Acord, además de las tres etapas de este proceso (autoevaluación, visita y documentación), esto dentro del marco de referencia 2025 que tendrá una validez y duración de 6 años.
5. El Dr. Filiberto Eduardo R. Manrique Molina, coordinador del PE de Derecho, presentó la propuesta de acreditación del PE ante el CONEFEDE que se pretende llevar a cabo en el periodo 2026-1, además de

irse preparando para someterse al proceso de incorporación a la FEIDAL para acreditación internacional.

6. El Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Director de la Facultad y Presidente del Consejo, presentó algunos proyectos desarrollados en la FCIAS, destacando el incremento de la matrícula tanto de licenciatura como de posgrado para el periodo 2025-2, continuación en la construcción del edificio de posgrado y educación continua para actividades presenciales, híbridas y virtuales, además de los programas de formación por proyectos donde alumnos de 7º y 8º semestre se incorporan a su etapa de formación dentro de su sector, recalcando que se está piloteando en el área de derecho habiendo pasado por la experiencia en el área de Ing. Industrial e Ing. Mecatrónica. Se pretende replicar los programas del grupo empresarial, llevando la universidad a la empresa.

Se compartió que, en este momento, se están desarrollando dos proyectos vinculados y financiados con la Comunidad Europea, uno de laboratorio de conocimientos en industria 4.0 y otro de investigación, se comparte el proyecto de break time FCIAS, una hora a la semana los jueves en ambos turnos, para que los alumnos tomen actividades de formación integral.

Dentro del área de vinculación, se está trabajando para crear espacios de desarrollo personal y profesional de los estudiantes, ampliando la cobertura en proyectos sociales.

7. Asuntos Generales.

Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, agradeció la participación de los presentes, abriendo un espacio para la escucha activa de dudas, comentarios y aportaciones de los concejales presentes.

Dra. Lourdes Evelyn Apodaca del Angel, mencionó la importancia de involucrar a las empresas en los proyectos que tienen los PE con representantes estratégicos y de expertis empresarial relacionados con cada una de las áreas de enseñanza de la facultad y de enfoques sociales.

Lic. Martha Elena González Zavala – Mencionó la importancia de que en las áreas de derecho se esté trabajando con el nuevo Código Federal de Procedimientos Civiles, y el nuevo Código Penal, invitándosele a que conozca la infraestructura existente en la FCIAS para estos procesos.

Mtro. Mauricio Hidalgo Loaeza, la importancia de desarrollar competencias para la adaptabilidad y flexibilidad para alcanzar la efectividad empresarial y la autoconciencia en aras de alcanzar mayor productividad y tomar mejores decisiones sin mermar la productividad, además de la importancia de incluir en el PE de maestría en Administración contenidos sobre Inteligencia Artificial (IA) en la malla curricular de la Maestría en Administración, debido a su creciente relevancia en la toma de decisiones estratégicas y la optimización de procesos empresariales, con el objetivo de que los egresados adquieran competencias en el uso de estas herramientas tecnológicas. Además, sugiere incluir como

materia optativa un curso sobre priorización y gestión efectiva de tareas, que permitirá a los estudiantes desarrollar habilidades en administración del tiempo, establecimiento de objetivos estratégicos y organización de recursos, competencias clave en entornos profesionales competitivos.

Lic. Azucena Martínez González, resaltó la importancia de fortalecer el desarrollo de las habilidades blandas que impactan los estudiantes y que son clave en la NOM - 035, solicitando la oportunidad de presentar la estrategia de brecha de género que se está implementando en la empresa.

Lic. José Carlos Pérez Pérpuly, mencionó la importancia de la escucha, la responsabilidad social y privada, el equilibrio de la mente, cuerpo y tecnología, además de la responsabilidad social con el sector público y privado, buscando que se cuenten con espacios de crecimiento no solo profesional, si no también físicos y mentales, se sugiere que el consejo se reúna permanentemente de manera mensual (se toma como punto de acuerdo, las sesiones mensuales, quedando la primera semana de octubre para en conjunto desarrollar la propuesta de colaboración para fortalecer AEQUUS 2025), proponiendo además, se desarrolle un calendario de reuniones para planeación estratégica.

Los concejales resaltan la importancia del apoyo para fortalecer el desarrollo de la comunidad estudiantil de la FCIAS, tratando de evitar ser solo reactivos, si no el ser formativos de manera integral, la Dra. Angélica Reyes Mendoza, mencionó la experiencia vivida en el programa de Mujeres Líderes, piloteado en el semestre 2025-1.

Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, agradece a los concejales e invitados su asistencia a la reunión, resaltando la importancia de la vinculación como una estrategia de crecimiento que influirá en el impacto de la FCIAS para el desarrollo de la competencia y relaciones con los diversos sectores de Tecate.

Se anexa lista de asistencia.

ATENTAMENTE
"POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL SER"



DR. MAURICIO IVAN VARGAS MENDOZA

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VINCULACIÓN
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA, ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



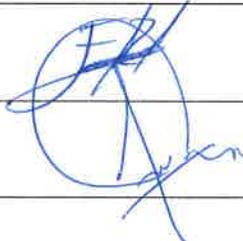
DRA. LOURDES EVELYN APODACA DEL ANGEL

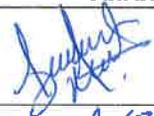
COORDINADORA DE EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN

"Año del Turismo Sostenible como impulsor del Bienestar Social y Progreso"

Tecate, Baja California 03 de septiembre del 2025

LISTA DE ASISTENCIA A LA REUNIÓN DE CONSEJO DE VINCULACIÓN

CONSEJEROS INTERNOS		
DR. MAURICIO IVÁN VARGAS MENDOZA	Director de la FCIAS y presidente del Consejo	
DR. RIGOBERTO MARTÍNEZ CLARK	Subdirector de la FCIAS	
DRA. LOURDES EVELYN APODACA DEL ANGEL	Coordinadora de Vinculación y Extensión de la Cultura	
DR. TERESA DE JESÚS PLAZOLA RIVERA	Coordinadora de Formación Básica	
DR. JUAN FRANCISCO FLORES RESÉNDIZ	Coordinador del PE Ingeniería Mecatrónica	
DR. FILIBERTO EDUARDO R. MANRÍQUE MOLINA	Coordinador PE en Derecho	

CONSEJEROS EXTERNOS		
NOMBRE	CARGO	FIRMA
LIC. AZUCENA MARTÍNEZ GONZÁLEZ	Consejero externo	
MTRD. MAURICIO HIDALGO LOAEZA	Consejero externo	
ING. LUIS ENRIQUE VERA MARTÍNEZ	Consejero externo	
LIC. MARTHA ELENA GONZÁLEZ ZAVALA	Consejero externo	
LIC. JOSÉ CARLOS PÉREZ PÉRPULY	Consejero externo	
LIC. LORENA BEATRIZ FIMBRES MÉNDEZ	Consejero externo	



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA,
ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
UNIDAD TECATE**

"Año del Turismo Sostenible como impulsor del Bienestar Social y Progreso"

Tecate, Baja California 03 de septiembre del 2025

LISTA DE ASISTENCIA A LA REUNIÓN DE CONSEJO DE VINCULACIÓN

INVITADOS		
DRA. ANGELICA REYES MENDOZA	Coordinadora PE Administración de Empresas	
DRA. KAREN LIZETH ZAPATA TORRES	Coordinadora del PE Contaduría	
MTRO. ALFREDO CHUQUIMIA APAZA	Coordinador PE de Inteligencia de Negocios	
DR. ARTURO SINUE ONTIVEROS ZEPEDA	Coordinador del PE de Ingeniería Industrial	
DRA. ALEJANDRA ROJAS RUIZ	Coordinadora de Acreditación y aseguramiento de la calidad	
DRA. REYNA VIRGINIA BARRAGNA QUINTERO	Coordinadora de Investigación y Posgrado	
DRA. JANETTE BRITO LAREDO	Coordinadora de la Maestría en Administración	
DRA. CESIA TRINIDAD RAMALES	Coordinadora del Bufete Jurídico FCIAS	
MTRO. LUIS ENRIQUE LEYVA TAPIA	Responsable de Educación Continua	

Lic. Mareb Morales

Responsable de Reclutamiento
Heheker Tecate

	Minuta Consejo de Vinculación de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración	Fecha	28/Agosto/25
		Hora	18:00 h.

MODALIDAD	Virtual
------------------	---------

Responsable de Extensión y Vinculación FCA			
Nombre	Cargo	Teléfono	Correo electrónico
Dr. Juan Manuel Alberto Perusquía Velasco	Coord. de Extensión y Vinculación	664 979-7505	extensionyvinculacion.fcaticj@uabc.edu.mx

Número total de integrantes del Consejo de Vinculación	11	Número de integrantes del Consejo de Vinculación que participaron en la reunión	14
---	----	--	----

Consejeros asistentes a la reunión	
Nombre	Cargo
Dra. Margarita Ramírez Ramírez	Directora
Dra. Nora del Carmen Osuna Millán	Subdirectora
Dr. Juan Manuel Perusquía Velasco	Coord. de Extensión y Vinculación
Dra. Zurisaddai Rubio Arriaga	Coord. Programa Educativo en Contaduría
Dra. Carolina Zayas Márquez	Coord. Programa Educativo en Administración de Empresas
Dra. María del Consuelo Salgado Soto	Coord. Programa Educativo en Inteligencia de Negocios
Dra. Marianna Berrelleza Carrillo	Coord. Programa Educativo en Negocios Internacionales
Dra. Beatriz Ramírez Moreno	Coord. de Investigación y Posgrado
Ing. José Rogelio Aréchiga Grijalva	Fundición Aréchiga, S.A. de C.V.
Mtra. Diana Pacheco Flores	DELOITTE, S.C.
Dr. José Alberto Mejía Garduño	KPMG, S.C.
Invitados que asistieron a la sesión	
Dra. Nancy Montero Delgado	Coord. de Maestría en Administración

Orden del día

1. Lista de asistencia y determinación del quórum legal.
2. Bienvenida por la Directora de la Unidad Académica.
3. Explicación de la dinámica por parte del Coordinador de Investigación.
5. Presentación de modificaciones propuestas al Plan de Estudios de la Maestría en Administración.
6. Recomendaciones por parte de los miembros del Consejo de Vinculación.
7. Acuerdos.
8. Asuntos generales.

Desahogo del Orden del día

Siendo las 18:06 horas y para el desahogo del primer punto del orden del día, por encargo de la Dra. Margarita Ramírez Ramírez, el Dr. Juan Manuel Alberto Perusquía Velasco, Coordinador de Extensión y Vinculación de esta Unidad Académica, dio las gracias a todos los presentes por atender la invitación realizada para esta reunión. Acto seguido realizó la toma de lista, contando con la presencia de los Consejeros que figuran con antelación en este documento.

Una vez determinado el quórum legal necesario para proseguir con la asamblea, el Dr. Perusquía y en el desahogo del segundo punto del orden del día, cedió la palabra a la Dra. Margarita Ramírez Ramírez, quien en su carácter de Directora de esta Unidad Académica asume el carácter de Presidente de este Consejo, para efectos de la reunión. Por su parte la Dra. Ramírez da la bienvenida a los miembros del Consejo agradeciendo a nombre propio y de la Facultad su presencia, dando una reseña sobre los trabajos realizados en la Modificación del Programa Educativo de la Maestría en Administración.

	Minuta Consejo de Vinculación de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración	Fecha	28/Agosto/25
		Hora	18:00 h.

Posteriormente y en relación al tercer punto del orden del día, la Dra. Ramírez cede la palabra a la Dra. Beatriz Ramírez Moreno, Coordinadora de Investigación y Posgrado, para que explique la dinámica de la reunión.

La Dra. Moreno toma la palabra y comienza dando una breve introducción y explicación de los trabajos conducentes al menester de esta reunión, advirtiendo que a continuación se realizará la presentación de la Propuesta de Modificación del Plan de Estudios del Programa Educativo de la Maestría en Administración, para posteriormente escuchar las recomendaciones que el Consejo crea convenientes realizar; considerando que aparte de la presentación ejecutiva realizada en esta reunión, a los miembros se les había hecho llegar, aunado a la invitación, el documento completo sobre dichas modificaciones para que tuvieran oportunidad de analizarlo con antelación.

Habiendo realizado su intervención y siguiendo el cuarto punto del orden del día, la Dra. Moreno cede la palabra a la Dra. Nancy Montero Delgado, Coordinadora del Programa Educativo de la Maestría en Administración, quien, en el desahogo del cuarto punto del orden del día, toma la palabra y hace la presentación respectiva sobre la propuesta de modificaciones al programa educativo citado.

Acto seguido y siguiendo con el quinto punto del orden del día, el Dr. Perusquía se dirige a los miembros del Consejo haciendo la invitación a externar sus recomendaciones u observaciones en relación a la propuesta presentada.

En este sentido el Dr. José Alberto Mejía Garduño, se muestra, en primera instancia muy complacido sobre la propuesta presentada, sin embargo hace referencia a que debido a la actual oferta de este tipo de Programas, recomendaría acotar el nombre de éste aún más a Maestría en Administración de Empresas, asemejándose más al de un Masters in Business Administration (M.B.A.).

Por su parte la Mtra. Diana Pacheco Flores, extiende una felicitación por los trabajos realizados y menciona su agrado con el producto de los mismos.

El Dr. José Alberto Mejía Garduño, vuelve a solicitar el uso de la voz para cuestionar sobre la posible inserción de materias relacionadas con la Inteligencia Artificial, así como temas relacionados con la Inteligencia de Negocios, buscando mayor competitividad del Programa Educativo.

El Ing. Rogelio Aréchiga Grijalva por su lado cuestiona sobre si se tendrá vinculación del Programa con el Sector Productivo y de qué forma se plantea hacerlo.

La Dra. Carolina Záyas Marquez felicita a todos por los trabajos realizados.

Al tomar la palabra la Mtra Marianna Berrelleza Carrillo cuestiona si efectivamente la movilidad interna permitirá a los participantes del Programa Educativo acudir a otros Campus de la propia Institución.

Por último la Dra. Nora del Carmen Osuna Millán, extiende también una felicitación a todos aquellos involucrados en el desarrollo de las modificaciones al Programa Educativo de posgrado.

No habiendo más cuestionamientos o intervenciones, el Dr. Perusquía solicita a la Dra. Montero, Coordinadora del Programa y a la Dra. Ramírez, Coordinadora de Investigación y Posgrado, dar respuesta a las inquietudes presentadas por los miembros del Consejo.

	Minuta Consejo de Vinculación de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración	Fecha	28/Agosto/25
		Hora	18:00 h.

En este sentido, la Dra. Montero comenta que, en su momento, efectivamente se analizó el posible cambio para acercarse más al MBA, sin embargo el registro ante la SEP no permite un cambio de nombre debido a que es una modificación y no la creación de un nuevo Programa. Así mismo comenta que, aún cuando dentro de los Programas de Unidad de Aprendizaje (PUA) existentes se contemplan temas relacionados a los temas planteados por el Dr. Mejía, también se prevé la creación e inserción, posterior, de una materia optativa relacionada con Inteligencia de Negocios e Inteligencia Artificial.

Así mismo y en consideración al cuestionamiento del Ing. Aréchiga, la Dra. Montero menciona que dentro del programa se contempla la vinculación no solo con el Sector Productivo sino también social, a través de los mecanismos que la propia Universidad contempla así como de los Proyectos que los participantes deben presentar.

En cuanto a la inquietud de la Mtra. Berrelleza, la Dra. Montero comenta que si se dará la posibilidad de movilidad con otros campus de esta Institución.

Por su parte la Dra. Ramírez Moreno, menciona que las propias áreas de énfasis lograrán una mejor y mayor vinculación

Habiendo atendido todos los cuestionamientos planteados y sin presentarse ningún otro, el Dr. Perusquía solicita a la concurrencia, en el desahogo del sexto punto del orden del día, la votación sobre la Propuesta de Modificación al Programa Educativo de la Maestría en Administración, para lo cual solicita levantar la mano. Acto seguido se hace el conteo de 11 votos a favor, siendo unánime la resolución, por este Consejo de Vinculación, de proseguir con la Modificación de este Programa de Posgrado.

Por último y en el desahogo del séptimo punto del orden del día, el Dr. Perusquía pregunta a la concurrencia si hubiese otro asunto que se desee tratar y al no haberlo cede la palabra a la Dra. Margarita Ramírez, quien da las gracias a todos y cada uno de los asistentes al tiempo de extender una invitación a participar en el próximo evento del 64 Aniversario de la Facultad de Contaduría y Administración a celebrarse en el mes de septiembre, así como al evento de la Reunión de Egresados en Octubre, considerando que varios de los miembros del Consejo son exalumnos de esta Unidad.

No habiendo otro particular, el Dr. Perusquía agradece la presencia de todos así como los comentarios sobre la propuesta presentada; dando por concluida la asamblea siendo las 18:56 horas.

Testigos de los acuerdos suscritos	
Dra. Margarita Ramírez Ramírez	Dr. Juan Manuel Alberto Perusquía Velasco
DIRECTORA	COORDINADOR DE EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Facultad de Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias de la Ingeniería Administrativas y Sociales y Facultad de Contaduría y Administración.

Modificación del Plan de Estudios de la Maestría en Administración

Matriz de observaciones y recomendaciones por los expertos, Consejo de Vinculación y Consejo Técnico

Evaluadores externos y Consejos	Comentario u observación	Estrategia de atención por parte de la Comisión curricular
a) Fundación Universitaria los Fundadores, Bogotá, Colombia b) Consejo de vinculación FCA, Tij.	Ajustar el nombre a Maestría en administración de negocios equivalente a MBA.	Actualmente, debido a que se trata de una modificación del plan de estudios vigente, el cambio de denominación a su equivalente MBA no está considerado en esta etapa. Sin embargo, en el futuro podría valorarse esta posibilidad, previa evaluación de sus ventajas y desventajas, así como de su impacto académico y administrativo.
a) Fundación Universitaria los Fundadores, Bogotá, Colombia	Fortalecer la redacción de la visión	Las modificaciones a la misión y visión del programa de Maestría en Administración se realizaron para lograr una redacción más clara y alineada con los objetivos estratégicos de la institución. La nueva misión enfatiza la formación integral de profesionales capaces de liderar y gestionar en entornos cambiantes, integrando competencias, destrezas y valores con un enfoque ético e innovador. La visión refuerza el carácter aspiracional del programa al proyectarlo como un referente nacional e internacional, reconocido por su enfoque en competencias, flexibilidad e innovación, así como por la preparación de líderes comprometidos con el desarrollo sostenible y el fortalecimiento del talento humano.
a) Fundación Universitaria los Fundadores, Bogotá, Colombia.	Propone exigir competencias digitales básicas en el manejo de datos y IA. En el perfil de ingreso.	Solicitar competencias específicas en el perfil de ingreso podría dar la impresión de que el programa está dirigido únicamente a candidatos provenientes del área de ciencias administrativas. Sin embargo, una de las fortalezas de la administración es su carácter universal y la posibilidad que

		brinda a cualquier profesionista de potenciar su campo de acción a través de esta disciplina. Por ello, se optó por mantener un perfil de ingreso amplio y enfocar los esfuerzos en el proceso formativo durante la maestría, garantizando que todos los estudiantes desarrollen las competencias necesarias a lo largo de su trayectoria académica.
<ul style="list-style-type: none"> a) Fundación Universitaria los Fundadores, Bogotá, Colombia b) Consejo de Vinculación, FCA, Tij. c) Consejo de Vinculación, FCIAS, TKT. d) Consejo de Vinculación FCAyS, Ens. e) Consejo Técnico, Tij. f) Universidad Internacional de la Rioja, Madrid. España 	<p>Propone fortalecer el perfil de egreso con la IA</p> <p>Fortalecer el perfil de egreso: Solicitar indicadores observables de logros como certificaciones, evidencia de proyectos o dominio de software.</p>	<p>En la propuesta actual del programa de MA se ha incorporado la Inteligencia Artificial como herramienta de apoyo en diversas UA obligatorias, atendiendo a la naturaleza de los contenidos que así lo requieren. Asimismo, se iniciaron los trabajos para la creación de una UA optativa denominada <i>“Inteligencia Artificial Aplicada a la Gestión Empresarial”</i>.</p> <p>De igual manera, la modificación del plan contempla la incorporación de la UA <i>“Administración de Proyectos apoyada en las TIC”</i>. Con estas innovaciones, el perfil de egreso se ve fortalecido, al dotar a las y los estudiantes de competencias actualizadas en el uso estratégico de la IA y las TIC, esenciales para responder a los retos de la gestión empresarial en entornos dinámicos y digitalizados.</p> <p>La propuesta de la MA impulsa otras modalidades de aprendizaje con valor en créditos que fomentan la obtención de certificaciones profesionales durante el proceso formativo. Además, el trabajo terminal está orientado a la consultoría empresarial, lo que permite a los maestrantes aplicar sus conocimientos en la solución de problemáticas reales. Al ser un programa de carácter profesionalizante, cada Unidad de Aprendizaje está diseñada para que el estudiante desarrolle competencias aplicables a corto plazo, fortaleciendo así su perfil mediante proyectos empresariales y certificaciones reconocidas.</p> <p>El plan de estudios contempla UA optativas como <i>Sostenibilidad Empresarial y Diseño y Análisis de las Organizaciones</i>, las cuales responden directamente a las recomendaciones de los expertos. En cuanto a la Inteligencia Artificial</p>

<p>g) Universidad Internacional de la Rioja, Madrid. España</p>	<p>Se sugiere añadir un módulo obligatorio de transformación digital, análisis de datos y/ o IA aplicada a la gestión, así como ética y sostenibilidad empresarial.</p>	<p>como herramienta de gestión, es importante señalar que diversas UA obligatorias —entre ellas <i>Dirección y Liderazgo, Entorno Económico, Mercadotecnia Estratégica, Gestión del Talento Humano, Contabilidad Administrativa y Toma de Decisiones</i>, así como <i>Administración Financiera</i>— integran contenidos relacionados con el uso de la IA como recurso de apoyo, fortaleciendo así la formación del estudiantado.</p> <p>Adicionalmente, atendiendo las recomendaciones de los distintos grupos de interés externos, se está valorando, en conjunto con especialistas, el diseño de una Unidad de Aprendizaje optativa denominada “<i>Inteligencia Artificial Aplicada a la Gestión Empresarial</i>”.</p>
<p>a) Fundación Universitaria los Fundadores, Bogotá, Colombia</p>	<p>Propone fomentar la movilidad internacional y los dobles grados.</p>	<p>El cambio al formato semestral permite al programa alinearse con la estructura de otras maestrías a nivel internacional, lo que favorece la movilidad académica mediante la participación en convocatorias de movilidad tanto internas como externas. Además, mejora las condiciones de gestión para establecer convenios de estancias y programas de doble titulación, ampliando así las oportunidades de formación global para el estudiantado.</p>
<p>a) Fundación Universitaria los Fundadores, Bogotá, Colombia</p> <p>b)) Universidad Internacional de la Rioja, Madrid. España</p>	<p>Se recomienda fomentar herramientas emergentes como simuladores de negocio, metaverso, etc.</p> <p>Recomienda reforzar la incorporación de Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) y simuladores de gestión con competencias digitales y sostenibilidad</p>	<p>En la Unidad de Aprendizaje obligatoria <i>Administración Estratégica</i> se contempla el uso del simulador de negocios Virtonomics, como herramienta práctica para el desarrollo de competencias directivas y de gestión. Asimismo, las sedes cuentan con la posibilidad de participar en el Torneo ACBSP en el área administrativa, mercadotecnia y finanzas, lo que brinda al estudiantado una experiencia de competencia académica con impacto internacional en el nivel de posgrado.</p> <p>Todas las Unidades de Aprendizaje incorporan la metodología ABP y contemplan la posibilidad de utilizar simuladores de negocios como recurso didáctico. Asimismo, 100 % de las Unidades de Aprendizaje incluye horas de taller y/o prácticas de campo, lo que refuerza el carácter práctico y aplicado de la formación.</p>

<p>a) Universidad Autónoma de Aguascalientes.</p>	<p>Fortalecer las características del trabajo terminal con el porcentaje similitud o uso de la IA.</p>	<p>El programa de Maestría en Administración se apega estrictamente a la normatividad vigente de la UABC, particularmente al Reglamento de Propiedad Intelectual y a los Reglamentos Internos de cada sede. Asimismo, en los casos que así lo requieran, el Comité y Subcomité de Estudios de Posgrado intervendrán para atender cualquier situación que pueda poner en riesgo los derechos de autor, garantizando así el cumplimiento y la protección normativa correspondiente.</p>
<p>a) Universidad Internacional de la Rioja, Madrid. España. b) Centro de Enseñanza Técnica y Superior (CETYS), Mxl.</p>	<p>Se recomienda establecer convenios específicos para prácticas consultorías y trabajos terminales en empresas de la región.</p>	<p>La presente propuesta reconoce la importancia de consolidar una vinculación sólida con el sector empresarial, por lo que todas las Unidades de Aprendizaje incluyen prácticas de campo y los trabajos terminales se orientan a la consultoría empresarial. En este sentido, las Coordinaciones del programa en cada sede, en conjunto con la Coordinación de Extensión y Vinculación y el Departamento de Apoyo a la Extensión de la Cultura y Vinculación de la UABC, constituyen una estructura institucional robusta que garantiza la operatividad del programa y favorece el fortalecimiento de los niveles de vinculación.</p>
<p>a) Universidad Internacional de la Rioja, Madrid. España</p>	<p>Recomienda hacer una diferencia entre los tipos de empresa, buscando enriquecer la respetiva del egresado para responder a los entornos heterogéneos.</p>	<p>El programa incluye en sus Unidades de Aprendizaje obligatorias —<i>Entorno Legal de los Negocios, Evaluación y Diagnóstico Administrativo, Dirección y Liderazgo, Gestión de la Producción, Administración del Talento Humano y Administración Financiera</i>— contenidos que brindan al estudiantado herramientas, métodos y técnicas aplicables a distintos tipos de organizaciones. De esta manera, las y los egresados desarrollan una visión integral de los negocios y la capacidad de responder de forma efectiva a las demandas de entornos heterogéneos.</p>
<p>a) Universidad Internacional de la Rioja, Madrid. España</p>	<p>Reforzar el componente de marketing internacional y estrategia global, dada la importancia del nearshoring en Baja California</p>	<p>El plan de estudios contempla que las estrategias empresariales específicas se aborden principalmente en los énfasis, donde pueden analizarse con mayor profundidad y pertinencia. Por ejemplo, la estrategia de <i>nearshoring</i> se desarrolla como una tematica en el énfasis de Gestión Industrial, lo que</p>

		permite contextualizarla y aplicarla de manera más efectiva que en las Unidades de Aprendizaje generales.
a) Universidad Internacional de la Rioja, Madrid. España	Sugiere añadir una asignatura de Gobernanza de dato y analítica empresarial.	El plan de estudios incorpora Unidades de Aprendizaje como <i>Diseño y Analítica de las Organizaciones, Entorno Legal de los Negocios, Contabilidad Administrativa y Toma de Decisiones</i> , así como <i>Sostenibilidad Empresarial</i> . Si bien no llevan de manera explícita el nombre de “Gobernanza de Datos” o “Analítica Empresarial”, sus contenidos permiten que las y los maestrantes desarrollen competencias alineadas a estas demandas, ampliando su capacidad de análisis y fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas en diversos contextos organizacionales.
a) Universidad Internacional de la Rioja, Madrid. España	Recomienda sistematizar el mecanismo de seguimiento de egresados y resaltar algunos indicadores.	Se valora la recomendación, actualmente, el seguimiento de egresados se realiza mediante un Google Form, vinculado a una base de datos que contiene la información de contacto de todos los egresados a nivel estatal. La sistematización de este proceso permitirá una gestión más eficiente y organizada, y los indicadores actualmente utilizados serán analizados y ajustados para su mejora, tomando como referencia la presente recomendación.
a) Universidad Internacional de la Rioja, Madrid. España	Se recomienda resaltar la ventaja competitiva costo/beneficio de la UABC frente a programas internacionales a través de un plan de comunicación ambicioso.	Se valora la recomendación y se reconoce que invertir en una estrategia de comunicación adecuada marca la diferencia entre los programas de posgrado, al ampliar su cobertura e incrementar su impacto a nivel regional, nacional e internacional.
a) Consejo de Vinculación de FCAyS, Ens. b) Centro de Enseñanza Técnica y Superior (CETYS), Mxl.	Considerar que el perfil de los docentes del Núcleo Académico tenga experiencia en consultoría e involucrar a consultores externos en la planta docente.	Las PUAS consideran el perfil del docente propuesto por los especialistas que diseñaron los contenidos, incluyendo la experiencia laboral requerida. Asimismo, se toma en cuenta la normativa institucional vigente para la impartición de cátedra en posgrado. A partir de esta propuesta, se han fortalecido los perfiles de los docentes, atendiendo así la recomendación recibida.

a) Consejo de Vinculación, FCIAS, TKT.	Sugiere incluir una UA optativa sobre priorización y gestión efectiva de las tareas	Partiendo de la propuesta, se consultará con los especialistas en la materia y se analizarán los contenidos actuales para determinar la necesidad de diseñar una Unidad de Aprendizaje optativa orientada a la Gestión Estratégica de Recursos.
a) Centro de Enseñanza Técnica y Superior (CETYS), Mxl.	Actualizaciones permanentes del plan de estudios.	El programa de MA se apega a los lineamientos establecidos en la normatividad vigente en cuanto a la periodicidad de la actualización del plan.
a) Centro de Enseñanza Técnica y Superior (CETYS), Mxl.	Documentar la productividad	En la operatividad del programa se visualiza que cada sede lleva sus propios registros y forman parte de una base de datos integral, donde se visualizan la productividad a nivel estatal.
a) Centro de Enseñanza Técnica y Superior (CETYS), Mxl.	Consolidar a la coordinación estatal de posgrado como una unidad orientada a la mejora continua.	Las sedes cuentan con áreas orientadas al aseguramiento de la calidad de los programas. En este sentido, se explorará la posibilidad de integrar al Comité de Estudios de Posgrado de la Maestría en Administración —con representación estatal— al sistema de calidad. Dicho comité, de acuerdo con la normatividad vigente, está facultado para formular propuestas concretas a las direcciones de las facultades, por lo que su participación podría fortalecer los procesos de mejora continua.



Formatos Metodológicos



2025

Universidad Autónoma de Baja California
Coordinación General de Investigación y Posgrado

FORMATO 1. PROBLEMÁTICAS Y COMPETENCIAS PROFESIONALES

Para el desarrollo de este formato se recomienda considerar los resultados del diagnóstico realizado.

<i>Problemática</i>	<i>Competencia profesional</i>
<p>Los estudios de referencia permitieron identificar una serie de problemáticas relevantes en el ámbito de los negocios, particularmente en lo que respecta al área de administración. Entre los principales hallazgos, se destaca la carencia de personal debidamente capacitado, lo cual incide directamente en la ineficiencia operativa tanto en organizaciones públicas como privadas. Asimismo, se observó una limitada capacidad de estas entidades para aplicar nuevas tecnologías o adoptar enfoques administrativos innovadores, lo que repercute en su adaptabilidad y desempeño en entornos dinámicos. Esta situación se refleja en bajos niveles de competitividad en sus respectivos sectores, así como en una falta de consolidación institucional que obstaculiza el crecimiento y desarrollo sostenible de las empresas y organizaciones.</p>	<p>CP1: Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.</p>
<p>Los estudios de referencia también evidenciaron una problemática recurrente en el ámbito empresarial: el limitado aprovechamiento de las oportunidades del mercado. Esta deficiencia conlleva diversas consecuencias negativas, entre ellas, la pérdida de participación en el mercado al no responder oportunamente frente a competidores más ágiles e innovadores. Asimismo, se identifican riesgos financieros asociados a la incapacidad de detectar oportunidades de expansión o diversificación, lo cual restringe el crecimiento económico de las empresas u organizaciones. Adicionalmente, la falta de diferenciación en la oferta de productos o servicios impide posicionarse de manera estratégica, lo que deriva en propuestas similares a las del resto del mercado, desaprovechando nichos potenciales y ventajas competitivas.</p>	<p>CP2: Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.</p>

**FORMATO 2. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS QUE INTEGRAN CADA
COMPETENCIA PROFESIONAL**

<i>Competencia profesional</i>	<i>Competencias específicas</i>
<p>CP1: Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.</p>	<p>CE1: Proponer acciones orientadas al logro de los objetivos organizacionales, mediante la aplicación del proceso de administración estratégica y el uso de herramientas administrativas, con el fin de garantizar la permanencia y competitividad de la organización en el mercado, actuando con visión innovadora, empatía y compromiso con el desarrollo sostenible.</p>
	<p>CE2: Diseñar estrategias internas en las organizaciones a partir del análisis del uso y aplicación de los recursos financieros, con el fin de asegurar una toma de decisiones efectiva y un aprovechamiento eficiente y eficaz de dichos recursos, en beneficio de la organización, actuando con visión objetiva, discreción y compromiso ético.</p>
	<p>CE3: Analizar la dinámica del mercado de consumo a partir de la evaluación de las estrategias de posicionamiento y comunicación externa, con el propósito de apoyar la toma de decisiones orientadas al logro de los objetivos organizacionales, actuando con responsabilidad social y compromiso con la sostenibilidad.</p>
<p>CP2: Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para Diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.</p>	<p>CE1: Analizar el entorno competitivo de la industria en el ámbito organizacional, a partir de la evaluación de las variables externas y la dinámica del sector, con el propósito de proponer estrategias que permitan alcanzar niveles de competitividad alineados con la misión y visión de la organización, actuando con responsabilidad social, ética profesional y compromiso con la sostenibilidad.</p>
	<p>CE2: Diseñar estrategias que fortalezcan la competitividad de la organización, mediante la identificación y aplicación de métodos estratégicos orientados a generar propuestas de valor, que respondan a las necesidades del mercado y contribuyan al logro de los rendimientos esperados, implementando prácticas responsables con compromiso ético y sentido de responsabilidad social</p>

FORMATO 3. ANÁLISIS DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS, ACTITUDES Y VALORES

Competencia profesional 1: Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

Competencia específica	Conocimientos (Saber)	Habilidades (Hacer)	Actitudes y valores (Ser)
CE1: Proponer acciones que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, Mediante la aplicación del proceso de administración estratégica y herramientas administrativas, para garantizar la permanencia y competitividad de la organización en el mercado, con visión innovadora, empatía y compromiso con el desarrollo sostenible.	<p>Modelos de administración estratégica (Modelo de Administración estratégica de Thomson, Modelo de planeación estratégica aplicada de Goodstein, Modelo integral de dirección estratégica David. Modelo de gestión estratégica de Nova y Duque)</p> <p>Análisis de competencia (Concentración de rivales, Homogeneidad del producto, costos de cambio de consumidor, exceso de capacidad productiva, Lealtad de la marca y efectos de red)</p> <p>Tipos de diagnóstico administrativo (Acrónico, sincrónico, diacrónico y comportamental)</p>	<p>Diagnosticar</p> <p>Manejo de modelos de diagnóstico</p> <p>Administrativos</p> <p>Solución de problemas</p> <p>Interpretación de resultados</p> <p>Definir objetivos estratégicos</p> <p>Pensamiento crítico</p> <p>Pensamiento Estratégico</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Comunicación efectiva</p> <p>Manejo e interpretación de base de datos</p>	<p>Responsabilidad social</p> <p>Enfoque sustentable</p> <p>Mejora continua</p> <p>Ética empresarial</p> <p>Honestidad</p> <p>Reflexiva</p>

	<p>Tipos de estrategias (Tipología de estrategias competitiva, Estrategias de mezcla de mercadotecnia, Estrategias según la etapa del ciclo de vida)</p> <p>Estructuras organizacionales (Flexibles y adaptables)</p> <p>Modelos de diagnóstico (interno: Cadena de valor, CRECE, EFQM) Externos (5FCP, PESTEL, Ansoff, Producto Mercado, Diamante de Porter) híbridos (FODA, CAME)</p> <p>Herramientas de gestión empresarial (Software de gestión de proyectos, R.H., CRM)</p> <p>Modelos de solución de problemas (Círculo de Deming, Modelo de las 8D, QC Story)</p> <p>Ética y Responsabilidad social (Instrumentos de responsabilidad social, marco legal de responsabilidad social, Generales de ética como ciencia)</p> <p>Técnica de comunicación efectiva y Liderazgo.</p>		
--	---	--	--

	(Comunicación formal, informal, vertical y horizontal, Teorías de motivación contemporáneas, Tipos de comunicación, Comunicación efectiva, comunicación y proceso de la toma de decisiones. Teoría de liderazgo, Estilos de liderazgo, estrategias para el liderazgo)		
--	---	--	--

Competencia específica	Conocimientos (Saber)	Habilidades (Hacer)	Actitudes y valores (Ser)
CE2: Diseñar estrategias internas en las organizaciones, a partir del análisis del uso y aplicación de sus recursos financieros, para asegurar su utilización y aprovechamiento eficiente y eficaz en beneficio de la organización, con visión objetiva, discreción y compromiso ético.	Modelos de administración estratégica (Modelo de Administración estratégica de Thomson, Modelo de planeación estratégica aplicada de Goodstein, Modelo integral de dirección estratégica David. Modelo de gestión estratégica de Nova y Duque) Análisis de la competencia (Concentración de rivales, Homogeneidad del producto, costos de cambio de consumidor, exceso de capacidad productiva, Lealtad	Entender a la organización como un sistema Analizar a los grupos de interés Análisis del clima laboral Analizar el impacto de las leyes y regulaciones en la empresa tanto las nacionales como internacionales. Definir objetivos financieros Comunicación Efectiva Trabajo en equipo Liderazgo Pensamiento crítico Pensamiento estratégico Segundo idioma Habilidad de lectura y redacción	Objetividad Ética empresarial Creatividad Responsabilidad Actitud analítica Honestidad Disponibilidad para el trabajo en equipo Compromiso

	<p>de la marca y efectos de red)</p> <p>Tipos de diagnóstico administrativo (Acrónico, sincrónico, diacrónico y comportamental)</p> <p>Tipos de estrategias (Tipología de estrategias competitiva, Estrategias de mezcla de mercadotecnia, Estrategias según la etapa del ciclo de vida)</p> <p>Estructuras organizacionales (Flexibles y adaptables)</p> <p>Modelos de diagnóstico (interno, externos e híbridos)</p> <p>Herramientas de gestión empresarial (Software de gestión de proyectos, R.H., CRM)</p> <p>Modelos de solución de problemas (Círculo de Deming, Modelo de las 8D, QC Story)</p> <p>Ética y Responsabilidad social (Instrumentos de responsabilidad social, marco legal de responsabilidad social, Generales de ética como ciencia)</p> <p>Técnica de comunicación efectiva y</p>	<p>Capacidad de síntesis</p> <p>Manejo de paquetería de software</p>	
--	--	--	--

	<p>Liderazgo. (Comunicación formal, informal, vertical y horizontal, Teorías de motivación contemporáneas, Tipos de comunicación, Comunicación efectiva, comunicación y proceso de la toma de decisiones. Teoría de liderazgo, Estilos de liderazgo, estrategias para el liderazgo).</p> <p>Herramientas financieras (Estados financieros, Razones financieras, Análisis de razones. Planeación financiera de corto plazo)</p> <p>Gestión del capital humano. (Elementos claves de la gestión de talento humano, Atracción e incorporación del talento humano)</p> <p>Técnicas de análisis de costos y aplicación de los recursos. (Análisis del flujo de efectivo, Planeación de efectivo, estados financieros proforma, Ciclo de conversión de efectivos, Apalancamiento, Estructura de capital)</p> <p>Estilos de dirección</p>		
--	---	--	--

	<p>(Teorías gerenciales, Dirección situacional y de contingencia, teorías motivacionales</p> <p>Pronósticos y presupuestos</p> <p>Métodos cualitativos expertos, Métodos cuantitativos de tendencias.</p> <p>Presupuesto de caja, ventas, gastos, compras)</p> <p>Sistemas de control integral de gestiones</p> <p>(Análisis y evaluación del desempeño organizacional, Enterprise Resource Planning, Customer Relationship Management, Sistema de Gestión de Almacén, Sistema integral de Negocio, Tablero de control de mando)</p> <p>Leyes y regulaciones empresariales a nivel nacional e internacional</p> <p>(Derecho mercantil, Derecho laboral, Obligaciones derivadas de los negocios, mercado y protección de datos, Globalización y entorno legal internacional, derechos de obligaciones y</p>		
--	---	--	--

	<p>contratos, Principios éticos y jurídicos de la competencia económica).</p> <p>Análisis Costo – beneficio (Valor actual de los ingresos, beneficios netos, valor actual de los costos de inversión)</p>		
--	--	--	--

Competencia específica	Conocimientos (Saber)	Habilidades (Hacer)	Actitudes y valores (Ser)
<p>CE3: Analizar la dinámica del mercado de consumo, a partir de la evaluación de las estrategias de posicionamiento y comunicación externa, para apoyar la toma de decisiones que permitan alcanzar los objetivos de la organización, con sentido de responsabilidad social y sustentabilidad.</p>	<p>Modelos de administración estratégica (Modelo de Administración estratégica de Thomson, Modelo de planeación estratégica aplicada de Goodstein, Modelo integral de dirección estratégica David. Modelo de gestión estratégica de Nova y Duque)</p> <p>Análisis de la competencia(Concen tración de rivales, Homogeneidad del producto, costos de cambio de consumidor, exceso de capacidad productiva, Lealtad de la marca y efectos de red)</p> <p>Tipos de diagnóstico administrativo</p>	<p>Evaluar la dinámica del mercado</p> <p>Determinar el posicionamiento de una empresa en el mercado</p> <p>Determinar los gustos y preferencias del mercado de consumo</p> <p>Determinar las características y valores de la competencia</p> <p>Definir y diseñar propuestas de valor.</p> <p>Habilidad de negociación</p> <p>Habilidad de lectura y comprensión en un segundo idioma</p> <p>Manejo de metodología básica</p> <p>Elaboración de textos académicos</p> <p>Manejo de Paquetería de software</p>	<p>Empatía</p> <p>Capacidad analítica</p> <p>Creatividad</p> <p>Ética</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Objetividad</p> <p>Tolerancia</p> <p>Disponibilidad para trabajar en equipo</p> <p>Honestidad</p> <p>Respeto</p>

	<p>(Acrónico, sincrónico, diacrónico y comportamental)</p> <p>Tipos de estrategias (Tipología de estrategias competitiva, Estrategias de mezcla de mercadotecnia, Estrategias según la etapa del ciclo de vida)</p> <p>Estructuras organizacionales (Flexibles y adaptables)</p> <p>Modelos de diagnóstico (interno, externos e híbridos)</p> <p>Herramientas de gestión empresarial (Software de gestión de proyectos, R.H., CRM)</p> <p>Modelos de solución de problemas (Círculo de Deming, Modelo de las 8D, QC Story)</p> <p>Ética y Responsabilidad social (Instrumentos de responsabilidad social, marco legal de responsabilidad social, Generales de ética como ciencia)</p> <p>Técnica de comunicación efectiva y Liderazgo. (Comunicación formal, informal, vertical y horizontal,</p>	<p>Aprendizaje autogestivo Visión retrospectiva y prospectiva</p>	
--	--	---	--

	<p>Teorías de motivación contemporáneas, Tipos de comunicación, Comunicación efectiva, comunicación y proceso de la toma de decisiones. Teoría de liderazgo, Estilos de liderazgo, estrategias para el liderazgo).</p> <p>Herramientas financieras (Estados financieros, Razones financieras, Análisis de razones. Planeación financiera de corto plazo)</p> <p>Gestión del capital humano. (Elementos claves de la gestión de talento humano, Atracción e incorporación del talento humano)</p> <p>Técnicas de análisis de costos y aplicación de los recursos. (Análisis del flujo de efectivo, Planeación de efectivo, estados financieros proforma, Ciclo de conversión de efectivos, Apalancamiento, Estructura de capital)</p> <p>Estilos de dirección (Teorías gerenciales, Dirección situacional y de contingencia,</p>		
--	---	--	--

	<p>teorías motivacionales</p> <p>Pronósticos y presupuestos Métodos cualitativos expertos, Métodos cuantitativos de tendencias. Presupuesto de caja, ventas, gastos, compras)</p> <p>Sistemas de control integral de gestiones (Análisis y evaluación del desempeño organizacional, Enterprise Resource Planning, Customer Relationship Management, Sistema de Gestión de Almacén, Sistema integral de Negocio, Tablero de control de mando)</p> <p>Leyes y regulaciones empresariales a nivel nacional e internacional (Derecho mercantil, Derecho laboral, Obligaciones derivadas de los negocios, mercado y protección de datos, Globalización y entorno legal internacional, derechos de obligaciones y contratos, Principios éticos y jurídicos de</p>		
--	--	--	--

	<p>la competencia económica).</p> <p>Análisis Costo – beneficio (Valor actual de los ingresos, beneficios netos, valor actual de los costos de inversión)</p> <p>Tipos de dinámicas de mercado. (Mercados globales, Dimensiones de las estrategias globales, Análisis de escenarios e industrias globales, indicadores de desarrollo de mercados, nacionales e internacionales)</p> <p>Tipos de posicionamiento (Propuesta de valor, posicionamiento de marca, posicionamiento de mercado, posicionamiento mente, posicionamiento relacionado y no relacionado)</p> <p>Métodos de análisis del consumidor (estudio de mercado de consumo, ARC, Análisis de datos)</p> <p>Métodos de análisis de la competencia (Modelo de Kotler, 5FCP, Diamante de Porter, Análisis de la industria)</p>		
--	--	--	--

	Métodos de diseño de propuestas de valor (FODA, Matriz de producto mercado, Matriz de Boston, Matriz de Ansoff, Análisis de brechas estratégicas,		
--	--	--	--

FORMATO 3. ANÁLISIS DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS, ACTITUDES Y VALORES

Competencia profesional 2: Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para Diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

Competencia específica	Conocimientos (Saber)	Habilidades (Hacer)	Actitudes y valores (Ser)
<p>CE1: Analizar el entorno competitivo de la industria en el ámbito de las organizaciones, a partir de la evaluación de las variables externas y dinámica competitiva del sector, para proponer estrategias que permitan alcanzar el nivel de competencia acorde a la misión y visión de la organización, con sentido de responsabilidad social, ético y sustentabilidad.</p>	<p>Modelos de diagnóstico externo (5FCP, PESTEL, Diamante de Porter) Métodos para medir la competencia (Modelo de Kotler, 5FCP, Diamante de Porter, Análisis de datos macroeconómicos) Ventajas comparativas y competitivas Valores agregados Dinámica y estrategias de mercado (mercados emergentes, mercados en declive y mercados en desarrollo, Mercados globales, Dimensiones de las estrategias globales, Análisis de escenarios e industrias globales, indicadores de desarrollo de mercados, nacionales e internacionales)</p>	<p>Evaluar la situación de la industria Determinar variables e ítems Identificar oportunidades y amenazas Identificar las oportunidades de mercado Identificar tipos de ventajas competitivas Identificar el nivel de competencia de la organización Analizar la dinámica de los mercados Elaboración de documentos académicos Manejo de Paquetería de software Aprendizaje autogestivo Visión retrospectiva y prospectiva</p>	<p>Capacidad analítica Capacidad de búsqueda Responsabilidad Actitud reflexiva. Objetividad Enfoque sustentable Disponibilidad para trabajar en equipo Honestidad</p>

	Estadística descriptiva e inferencial Análisis de escenarios globales Análisis del entorno (Manejo del riesgo y la incertidumbre, Factores innovadores, Factores tecnológicos de la información, Análisis de datos, indicadores de competitividad nacional e internacional)		
--	---	--	--

Competencia específica	Conocimientos (Saber)	Habilidades (Hacer)	Actitudes y valores (Ser)
CE2: Diseñar estrategias que fortalezcan la competitividad de la organización, mediante la identificación y aplicación de métodos estratégicos para generar propuestas de valor compartido que cubra las necesidades del mercado y genere los rendimientos esperados implementando prácticas responsables, con compromiso ético y sentido de compromiso social.	Modelos de diagnóstico externo (5FCP, PESTEL, Diamante de Porter) Métodos para medir la competencia (Modelo de Kotler, 5FCP, Diamante de Porter, Análisis de datos macroeconómicos) Ventajas comparativas y competitivas Valores agregados Dinámica y estrategias de mercado (mercados emergentes, mercados en declive y mercados en desarrollo, Mercados globales, Dimensiones de las	Identificar los tipos de competencia Evaluar dinámica del mercado Capacidad para diseñar estrategias efectivas. Aplicar métodos para conocer y medir a la competencia Medir resultados Interpretar resultados Definir y diseñar propuestas de valor Pensamiento estratégico Segundo idioma Habilidad de lectura y redacción Manejo de paquetería de software	Responsabilidad Actitud reflexiva. Objetividad Enfoque sustentable Ética empresarial Creatividad Capacidad analítica Capacidad de síntesis Ética Actitud Innovadora Prospectiva

	<p>estrategias globales, Análisis de escenarios e industrias globales, indicadores de desarrollo de mercados, nacionales e internacionales)</p> <p>Estadística descriptiva e inferencial</p> <p>Análisis de escenarios globales</p> <p>Análisis del entorno (Manejo del riesgo y la incertidumbre, Factores innovadores, Factores tecnológicos de la información, Análisis de datos, indicadores de competitividad nacional e internacional Tipos de competitividad globales</p> <p>Mercadotecnia estratégica (Creación y desarrollo de las ventajas competitivas y valores agregados Construcción de relación con los clientes. Identificación de los clientes de valor, Fortalecimiento de la relación cliente- marca)</p> <p>Métodos de análisis de la competencia (Modelo de Kotler, 5FCP, Diamante de</p>		
--	---	--	--

	<p>Porter, Análisis de la industria, Matriz RMG Y Matriz Ansoff)</p> <p>Tipología de estrategias competitivas (Estrategias de creación de valor, Estrategias de liderazgo en costos, Estrategias de diferenciación, Estrategias genéricas, Impulsores de valor y Factores de costos)</p> <p>Técnicas determinar la demanda (Demanda total del mercado, Análisis de proyecciones, análisis de tendencias)</p> <p>Tipos de innovación (Radical, producto, procesos, servicios, modelo de negocio, tecnológicos)</p>		
--	--	--	--

FORMATO 4. IDENTIFICACIÓN DE UNIDADES DE APRENDIZAJE

Competencia profesional 1: Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

Competencia específica	Conjunto de unidades de aprendizaje
<p>CE1: Proponer acciones que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, Mediante la aplicación del proceso de administración estratégica y herramientas administrativas, para garantizar la permanencia y competitividad de la organización en el mercado, con visión innovadora, empatía y compromiso con el desarrollo sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Administración de Proyectos Administración estratégica Administración financiera Contabilidad administrativa y toma de decisiones Desarrollo de trabajo de consultoría Desarrollo Organizacional Dirección y liderazgo Diseño y analítica de organizaciones Economía de la Empresa Entorno Económico Entorno legal de los negocios Evaluación y diagnóstico administrativo Gestión de Innovación Gestión de Producción Gestión de Talento Humano Inteligencia en los Negocios Logística Internacional Pensamiento de Diseño Pensamiento Estratégico y Toma de Decisiones Plan de consultoría empresarial Planeación Estratégica
<p>CE2: Diseñar estrategias internas en las organizaciones, a partir del análisis del uso y aplicación de sus recursos financieros, para asegurar una toma de decisiones efectiva y el aprovechamiento eficiente y eficaz en beneficio de la organización, con visión objetiva, discreción y compromiso ético.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Control Integral de Gestiones Desarrollo de habilidades Socioemocionales Fundamentos Económicos Gestión de Cadena de Suministros Gestión Esbelta Inteligencia en los Negocios Logística Internacional

<p>CE3: Analizar la dinámica del mercado de consumo, a partir de la evaluación de las estrategias de posicionamiento y comunicación externa, para apoyar la toma de decisiones que permitan alcanzar los objetivos de la organización, con sentido de responsabilidad social y sustentabilidad.</p>	<p>Análisis del Consumidor y Consumer Insights Competitividad en los Mercados Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión Mercado Bursátil Mercadotecnia Digital Aplicada Mercadotecnia estratégica Sistemas de Información de Mercadotecnia Sostenibilidad Empresarial</p>
--	---

FORMATO 4. IDENTIFICACIÓN DE UNIDADES DE APRENDIZAJE Y UNIDADES DE APRENDIZAJE INTEGRADORAS

Competencia profesional 2: Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para Diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

Competencia específica	Conjunto de unidades de aprendizaje
<p>CE1: Analizar el entorno competitivo de la industria en donde se mueven las organizaciones, a partir de la evaluación de las variables externas y dinámica competitiva del sector, para proveer información que permita identificar oportunidades y diseñar estrategias para alcanzar el nivel de competencia buscado, con un sentido de responsabilidad social, ético y sustentabilidad.</p>	<p>Administración estratégica Administración financiera Competitividad en los Mercados Control Integral de Gestiones Desarrollo de trabajo de consultoría Desarrollo Organizacional Diseño y analítica de organizaciones Entorno Económico Entorno legal de los negocios Evaluación y diagnóstico administrativo Fundamentos económicos Gestión de Talento Humano Gestión Esbelta Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión Mercado Bursátil Mercadotecnia estratégica Pensamiento de Diseño Pensamiento Estratégico y toma de decisiones Sistemas de Información de Mercadotecnia Sostenibilidad Empresarial</p>
<p>CE2: Diseñar estrategias que fortalezcan la competitividad de la organización, mediante la identificación y aplicación de métodos estratégicos para llegar a una propuesta de valor compartida que cubra las necesidades del mercado y genere los rendimientos esperados, fomentando un compromiso ético empresarial y promover prácticas responsables dentro de las organizaciones.</p>	<p>Administración de Proyectos Competitividad en los Mercados Gestión de Producción Pensamiento Estratégico y toma de decisiones.</p>



Anexo 3

Programas de unidades de aprendizaje



2025

Contenido

OBLIGATORIAS	4
Entorno Económico	5
Entorno Legal de los Negocios	12
Evaluación y Diagnóstico Administrativo.....	18
Dirección y Liderazgo.....	25
Administración Estratégica	35
Contabilidad Administrativa y Toma de Decisiones	44
Mercadotecnia Estratégica	61
Gestión de la Producción	67
Gestión del Talento Humano.....	79
Plan de Consultoría Empresarial	86
Desarrollo de Trabajo de Consultoría.....	93
Administración Financiera	102
OPTATIVAS	115
Pensamiento Estratégico y Toma de Decisiones.....	116
Sostenibilidad Empresarial	123
Diseño y Analítica de las Organizaciones	130
Desarrollo Organizacional.....	139
Control Integral de Gestiones.....	146
Planeación Estratégica.	155
Economía de la Empresa.....	162
Desarrollo de Habilidades Socioemocionales	170
Desarrollo Organizacional.....	176
Mercado Bursátil	184
Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión	192
Análisis del Consumidor y Consumer Insights.....	200
Sistemas de Información de Mercadotecnia	207
Mercadotecnia Digital Aplicada.....	214
Logística Internacional.....	220
Gestión Esbelta	229
Gestión de Cadena de Suministro	236

Competitividad de los Mercados Globales	243
Inteligencia de Negocios	251
Pensamiento de Diseño	257
Gestión de la Innovación.....	264
Administración de Proyectos Apoyadas en las TIC.....	271
Desarrollo de Habilidades Socioemocionales	285
Administración de la Calidad	293

OBLIGATORIAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Entorno Económico

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Obligatoria

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: __ HPC: __ HCL: __ CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dr. Jorge Alfonso Gálvan León
Dr. René Andrei Guerrero Vázquez
Dra. Karen Gardenia Ramos Higuera
Dr. Luis Alfredo Ávila López

Validación de los directores de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez,
Facultad de Contaduría y Administración,
Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez,
Facultad de Ciencias Administrativas y
Sociales, Ensenada
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias
Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza,
Facultad de Ciencias de la Ingeniería,
Administrativas y Sociales

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para Diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Esta unidad de aprendizaje tiene por objetivo que el estudiante pueda elaborar análisis a nivel macro de la situación económica del país y cualquier otro país en el mundo. Para lo cual hará uso de la investigación y análisis de indicadores nacionales e internacionales en bases de datos oficiales y literatura del área de economía. Los resultados obtenidos permitirán a las organizaciones tomar decisiones de inversión y conocer de manera más específica los factores que afectan a un país.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Analizar de manera crítica y reflexiva el entorno económico, a través de un estudio histórico y estructural de la economía internacional tomando en consideración el comercio internacional y los mercados financieros internacionales, para garantizar evaluaciones y propuestas certeras, con profesionalismo y transparencia.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Portafolio de evidencias con los análisis elaborados durante el curso.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Estudio del entorno económico y las perspectivas económicas

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Comparar la situación de México respecto al resto del mundo en materia económica y social, por medio del uso de fuentes de información oficiales y bases de datos internacionales, para determinar el grado de avance del progreso en el país, con objetividad, veracidad y ética.

Tema y subtemas:

1. Introducción al estudio del entorno económico nacional y mundial
 - a. Variables macroeconómicas para la toma de decisiones
 - b. La medición del producto interno bruto, la balanza de pagos y el desempleo.
 - c. Las tasas de interés, los tipos de cambio y el mercado de divisas.
 - d. Los niveles de precios y la intervención en los mercados monetarios internacionales.
 - e. Perspectivas económicas para México y la economía mundial
 - f. Revisión de las perspectivas económico-financieras para México
 - g. Revisión de las perspectivas económico-financieras para la economía mundial
2. La Geopolítica en la actualidad y sus repercusiones en el ámbito económico y financiero a nivel internacional.
3. Identificación de tendencias económicas con IA

Prácticas (taller):

1. Elaborar un resumen informativo de los resultados y pronósticos de las siete variables macroeconómicas mencionadas en clase
2. Redactar un análisis de los resultados y pronósticos macroeconómicos
3. Discutir con otros compañeros los resultados del análisis
4. Introducir reportes del FMI, Banco Mundial o noticias geopolíticas en la IA generativa para crear un resumen ejecutivo y discutir hallazgos

Horas: 8

VI. TEMARIO

VI. TEMARIO	
Unidad 2. México y la medición de la competitividad	Horas: 4
Competencia de la unidad: Comparar el nivel de competitividad del país respecto al resto del mundo, a través del estudio de informes y rankings internacionales, para identificar las áreas de oportunidad para el país y las empresas en un mundo interrelacionado, con el objetivo de proponer mejoras y plantear soluciones, contribuyendo a elevar los niveles de competitividad, de manera veraz, responsable y ética.	
Tema y subtemas: <ol style="list-style-type: none">1. Los mercados de factores productivos.<ol style="list-style-type: none">a. Reporte sobre competitividad del Foro Económico Mundialb. Análisis del documento “<i>Global Risks Report</i>” publicado en el portal oficial del Foro Económico Mundialc. Principales resultados de los estudios más recientes sobre competitividad del IMCOd. Análisis de los resultados sobre competitividad urbana y por entidades federativas en México	
Prácticas (taller): <ol style="list-style-type: none">1. Elaborar un cuadro comparativo de los principales resultados sobre competitividad de México, Estados Unidos y China2. Redactar un análisis de los resultados comparativos3. Elaborar un listado de propuestas para incrementar la competitividad de México	Horas: 8

VI. TEMARIO

VI. TEMARIO	
Unidad 3. El funcionamiento de las políticas macroeconómicas	Horas: 4
Competencia de la unidad: Analizar el papel del Estado en la conducción de las políticas macroeconómicas y su impacto en los resultados económicos y financieros, consultando información de fuentes primarias de información del sector público para determinar las características en la ejecución en México de las cuatro políticas estudiadas, bajo un enfoque de objetividad, veracidad y ética.	
Tema y subtemas: <ol style="list-style-type: none">1. Políticas macroeconómicas<ol style="list-style-type: none">a. Política monetariab. Política fiscal y de gasto públicoc. Política cambiariad. La desdolarización y el futuro del Sistema Monetario Internacional	
Prácticas (taller): <ol style="list-style-type: none">1. Elaborar un cuadro comparativo del comportamiento de la tasa líder de interés de México y Estados Unidos de los últimos 5 años2. Redactar una opinión respecto a las consecuencias para México de la desdolarización que se promueve en distintos países del mundo en la actualidad	Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 4. El Sistema Financiero Internacional y el futuro de las finanzas internacionales.

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Analizar la evolución histórica y estructura actual del sistema financiero internacional, mediante el estudio de las instituciones que forman parte del mismo, para emitir valoraciones y propuestas soportadas en información fehaciente, con responsabilidad y ética profesional.

Tema y subtemas:

1. El funcionamiento de la Economía Internacional
 - a. El Sistema Financiero Internacional
 - b. La DesGlobalización de los mercados financieros internacionales
 - c. La volatilidad financiera

Prácticas (taller):

1. Elaborar un cuadro comparativo de las principales funciones y críticas que se les hacen al Fondo Monetario Internacional, al Grupo del Banco Mundial y al Nuevo Banco de Desarrollo de los BRICS
2. Redactar un análisis respecto a las implicaciones para el funcionamiento del mundo por la desglobalización en la que nos encontramos.
3. Dar un dataset historico de indicadores economicos y usar IA generativa para proyectar tres escenarios para el proximo año, con analisis de riesgo y oportunidades

Horas: 8

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategia de Enseñanza del docente:

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en casos
- Solución de problemas
- Discusión grupal

Estrategia de aprendizaje:

- Trabajo individual y en equipo.
- Análisis.
- Debate y Discusión.
- Exposiciones.
- Práctica.

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación

- Calificación en escala del 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70 que establece el Estatuto Escolar vigente.
- El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Criterios de evaluación

● Evaluaciones parciales (2)	40%
● Evidencia de aprendizaje (portafolio)	40%
● Exposiciones	15%
● Participación en clase...	5%
Total	100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

Foro Económico Mundial. (2025). Informe sobre el futuro del empleo 2025. Recuperado de <https://es.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

Foro Económico Mundial. (2022). *Informe Anual 2021-2022*. Recuperado de <https://es.weforum.org/publications/annual-report-2021-2022/>

Freire, M. (2024) Análisis del entorno económico. ESIC Editorial. ISBN: 978-84-11920-59-9. Disponible en: <https://www.esic.edu/sites/default/files/2024-05/978-84-11920-59-9%20An%C3%A1lisis%20del%20entorno%20econ%C3%B3mico%20%20C2%AA%20edici%C3%B3n.pdf>

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2024). Índice de Competitividad Estatal 2024. Recuperado de <https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2024/>

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2021). Índice de Competitividad Internacional 2021. Recuperado de: <https://imco.org.mx/indices/indice-de-competitividad-internacional-2021/>

Porter M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. [Clásico]

Smith A., (1776) *La riqueza de las naciones*. [Clásico]

X. PERFIL DEL DOCENTE

Se requiere grado de Maestría o Doctorado en área afín, experiencia como docente y un mínimo de 3 años de experiencia laboral en áreas económico - administrativas.

Debe ser Innovador: Crear y trabajar con materiales educativos para desarrollar mejor los contenidos de la unidad de aprendizaje a impartir.

Debe ser Formador: Guiar, orientar, aconsejar y enseñar valores con su ejemplo de vida, para transmitirla a sus alumnos y estos sepan responder de una manera asertiva a los problemas que se suscitan en la sociedad.

Debe ser Informado: Manejar a la perfección los contenidos de su área y nivel, a la vez conocer las técnicas y estrategias para mejorar el aprendizaje de los alumnos.

Debe ser Actualizado: Buscar constantemente adquirir más información de la ya conocida para estar al día en la preparación de sus clases, a la vez conocer las últimas técnicas e innovaciones pedagógicas que necesitan nuestros alumnos para el dúo enseñanza-aprendizaje, así como las diversas tecnologías para la interacción con los estudiantes.

Debe ser Proactivo: Mostrar iniciativa en la ejecución de su clase, trabajo y funciones como profesor. Ser independiente y autónomo.

Debe ser Respetuoso: Buen clima institucional, estableciendo relaciones con sus pares y la entidad educativa. Respetar ideas.

Debe ser organizado: Realizar tareas docentes sincronizando tiempos y espacios de tal forma que no afecten su desempeño laboral. Planificar su sesión de clase con tiempo.

Debe ser Participativo: Estar inmerso en las actividades, preguntar, dar ideas, opinar, sentirse parte del equipo de trabajo, identificarse con la institución.

Debe ser Responsable: Reconocer el trabajo como acción que le ayuda en su desarrollo y realización personal. Poseer una formación básica para el trabajo, que le permita ser útil. Buscar siempre dar lo mejor de sí mismo, siendo eficiente y exigente consigo mismo, brindando servicios de calidad.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Entorno Legal de los Negocios

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Obligatoria

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Berenice Martínez Pérez
Dr. Diego Alfredo Pérez Rivas
Dr. Yirandy Josué Rodríguez León

Validación de los directores (as) de la (s) unidad (es) académica (as)

Dra. Margarita Ramírez Ramírez,
Facultad de Contaduría y Administración,
Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez,
Facultad de Ciencias Administrativas y
Sociales, Ensenada
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias
Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza,
Facultad de Ciencias de la Ingeniería,
Administrativas y Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

La unidad de aprendizaje Entorno Legal de los Negocios, tiene el propósito desarrollar en los estudiantes la capacidad de comprender y aplicar el marco ético y jurídico empresarial lo que permitirá fundamentar adecuadamente la toma de decisiones empresariales, promoviendo la responsabilidad social y fortaleciendo su actitud crítica frente a los desafíos éticos y legales. Esta unidad de aprendizaje es optativa.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Analizar el marco ético y jurídico empresarial, a través del razonamiento de principios y fuentes normativas (códigos, leyes, reglamentos, jurisprudencia), para fundamentar el proceso de toma de decisiones empresariales, con responsabilidad social y actitud crítica.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Carpeta de actividades que incluirá: carpeta de actividades con reportes de lectura, investigaciones documentales, reflexiones ético-jurídicas en la realización de los talleres, caso práctico de derecho mercantil, propiedad intelectual, ensayos y contratos mercantiles, propuestas de intervención.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Temas básicos de entorno legal de los negocios

Horas: 5

Competencia de la unidad:

Aplicar las normas jurídicas básicas del entorno empresarial mexicano, a través de la comparación regulativa externa, para construir una concepción propia sobre el estatus los principios fundamentales de tales normas, con valores éticos, responsabilidad social y actitud crítica

Tema y subtemas:

- 1.1. Nociones básicas de lenguaje jurídico
- 1.2. Las ramas del derecho
- 1.3. Nociones básicas de derecho societario
- 1.4 Derecho mercantil y contratos mercantiles
 - 1.4.1. Generalidades.
 - 1.4.2. Concepto y requisitos de constitución.
- 1.5 Nociones básicas de derecho laboral

Prácticas (taller):

1. Atender un caso práctico en donde el alumno logre diferenciar un contrato mercantil de uno civil.
2. Presentar frente a grupo a manera de exposición.
3. Socializar lo aprendido y pueda generar retroalimentación entre sus compañeros y docente).

Horas: 6

VI. TEMARIO

Unidad 2. Temas actuales del entorno legal

Horas: 5

Competencia de la unidad:

Aplicar la actualidad del entorno legal de los negocios, mediante el análisis de normativas de derecho económico, comercial y de propiedad intelectual, para contextualizar la globalización vinculada a preceptos jurídico-empresariales con valores éticos, responsabilidad social y actitud crítica.

Tema y subtemas:

- 2.1. Derechos de autor, propiedad industrial y comercial
- 2.2. Principios éticos y jurídicos de la competencia económica
- 2.3 El mercado y la protección de los datos personales
- 2.4 Globalización y entornos legales internacionales

Prácticas (taller):

1. Atender un caso práctico, en donde el alumno logre diferenciar la propiedad industrial, intelectual y comercial
2. Presentarlo frente a grupo a manera de exposición, con la finalidad de que socialice lo aprendido
3. Participar en la retroalimentación con sus compañeros y docente

Horas: 18

VI. TEMARIO

Unidad 3. Derecho de Obligaciones y Contratos

Horas: 6

<p>Competencia de la unidad: Aplicar la rama del derecho de obligaciones, mediante fuentes normativas, principales, tipos de contratos, para garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales con respaldo jurídico bajo valores éticos, responsabilidad social y actitud crítica.</p>	
<p>Tema y subtemas: 3.1. Tipos de obligaciones derivadas de los negocios. 3.2. La autonomía de la voluntad como fuentes de obligaciones en los negocios. Su alcance y limitantes. 3.3. El contrato como fuente de derecho en los negocios. Sujetos, objeto y causa. 3.4. Los contratos en el ámbito de los negocios. 3.4.1. Contrato de Compraventa. 3.4.2. Contrato de Suministro. 3.4.3. Contrato de Arrendamiento y Subarrendamiento. 3.4.4. Contrato de prestación de Servicios Profesionales.</p>	
<p>Prácticas (taller): 1. Diseñar en equipos un contrato mercantil, con todas sus características y elementos esenciales y de validez 2. Presentar frente a grupo a manera de exposición, 3. Retroalimentar el contrato entre sus compañeros y docente.</p>	<p>Horas: 8</p>

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre: El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones docente-alumno.

Estrategia de enseñanza (docente):

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en proyectos
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación documental
- Organizadores gráficos
- Resumen
- Síntesis
- Ensayos
- Técnica expositiva
- Trabajo colaborativo
- Elaboración de informes
- Uso de TICC

- Confección de contratos
- Resolución de casos prácticos

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación

- Calificación en escala del 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70 que establece el Estatuto Escolar vigente.

Criterios de evaluación

- Participación en Talleres 30%
- Evidencia de aprendizaje
(Carpeta de actividades) 70%
- Total**.....100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Administración de Normas de Empleo. (2023). *Ley de Licencia Médica y Familiar (FMLA): Una guía para empleadores*. Departamento de Trabajo de EE. UU.
- Administración de pequeñas empresas. (2023). *Elección de una estructura empresarial*. Recuperado de <https://howtostartanllc.com/es/como-elegir-una-estructura-empresarial-para-mi-negocio>
- Bagley, C. E. (2023). *Gerentes y entorno legal: estrategias para el siglo XXI* (10.ª ed.).
- Baum, L., & Carrington, P. D. (2023). *Tribunales estadounidenses: proceso y política*.
- Beale, H., Bishop, W., & Furmston, M. (2023). *Contrato: casos y materiales* (8.ª ed.).
- Calvani, T., & Siegfried, J. (2023). *El entorno legal de los negocios: un enfoque gerencial*.
- Chaison, G. N. (2021). *Relaciones laborales: cómo lograr un equilibrio*. McGraw.
- Cheeseman, H. R. (2021). *Derecho empresarial: entorno legal, comercio en línea, ética empresarial y cuestiones internacionales* (10.ª ed.).
- Davies, P. (2023). *Introducción al derecho de sociedades*.
- Departamento de Trabajo de EE. UU. (2023). *Recursos para el cumplimiento de la legislación laboral*. Recuperado de <https://www.mites.gob.es/es/Guia/index.htm>
- Farnsworth, E. A. (2022). *Farnsworth sobre contratos* (4.ª ed.).
- Ghosh, S. (2023). *Propiedad intelectual: dimensiones económicas y jurídicas de los derechos y recursos*.
- Hillman, R. A. (2022). *Principios del derecho contractual* (4.ª ed.).
- Hodges, C., & Steinholtz, R. (2018). *Ethical Business Practice and Regulation: A Behavioural and Values-Based Approach to Compliance and Enforcement*. Bloomsbury Publishing.
- Hylton, K. N. (2022). *Derecho antimonopolio: teoría económica y evolución del derecho consuetudinario*.
- Jondle, D., & Ardichvili, A. (2017). *Ethical Business Cultures in Emerging Markets*. Cambridge University Press. [clásico]
- Lechuga Santillán, E. (2020). *Agenda laboral* (31.ª ed.). Ediciones Fiscales ISEF.
- Ley Federal del Trabajo. (2020). Carvajal Editores.

- Mason, J. (2023). *Propiedad intelectual internacional: un manual de investigación contemporánea*. Edward Elgar.
- Menski, W. F. (2021). *Derecho comparado en un contexto global: los sistemas jurídicos de Asia y África*.
- Millon, D. (2022). *Derecho societario y teoría de la empresa*.
- Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos. (2023). *Conceptos básicos de patentes*. Recuperado de <https://conectandostartups.com/como-funcionan-las-patentes/>
- Pedada, K., Arunachalam, S., & Dass, M. (2020). A theoretical model of the formation and dissolution of emerging market international marketing alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(5), 826–847.
https://econpapers.repec.org/article/sprjoamsc/v_3a48_3ay_3a2020_3ai_3a5_3ad_3a10.1007_5fs11747-019-00641-1.htm
- Rivas, D., & Mantovani, C. (2017). “Lawful and unlawful surveillance in Mexican democracy.” *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo (RICD)*, 2(7), 111-130. [clásico]
- Stone, K. V. W. (2023). *Replanteamiento de la regulación del lugar de trabajo: más allá del contrato de trabajo estándar*.
- White, J. J., & Summers, R. S. (2022). *Código Comercial Uniforme*.

X. PERFIL DEL DOCENTE

Docente con estudios de maestría en Derecho o área afín, con experiencia en el área del derecho empresarial, proactivo, empático y responsable.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Evaluación y Diagnóstico Administrativo

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Obligatoria

Distribución horaria: HC: 01 HE:01 HT:01 HL:_ HPC:02 HCL:_ CR: 05

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Nancy Imelda Montero Delgado
Dra. Blanca Estela Bernal Escoto
Dr. Sergio Octavio Vázquez Núñez
Dra. Bianca Janeth López Campillo

Validación de los directores

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.

M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.

Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali

Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta la siguiente competencia al perfil de egreso:
Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovador

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Esta unidad de aprendizaje ofrece el análisis de la situación actual de las organizaciones, identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y proporcionar una base sólida para la toma de decisiones informadas. Para lograr lo anterior, se observan diferentes modelos y herramientas que permiten aplicar el proceso de solución de problemas de forma efectiva. Se sugiere tener conocimientos de administración, fundamentos económicos y mercadotecnia.
Esta unidad de aprendizaje es obligatoria y pertenece a la LGAC de Administración y Desarrollo.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Desarrollar un plan de consolidación empresarial, a través del uso y aplicación de modelos de diagnóstico así como herramientas administrativas que permitan evaluar y diagnosticar a las empresas y organizaciones, para proveer información suficiente para tomar decisiones y creación de estrategias efectivas, con responsabilidad y ética.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Elaborar un plan de consolidación empresarial, utilizando los modelos de diagnósticos y herramientas administrativas acorde a las necesidades y características de la empresa, que incluya definición y dimensión del problema, diagnóstico, estrategias generales, específicas, acciones, costos y propuesta de plan de implementación.

VI. TEMARIO

VI. TEMARIO	
Unidad 1. Fundamentos de diagnóstico administrativo	Horas: 3
<p>Competencia de la unidad: Distinguir los elementos del diagnóstico administrativo, por medio de la definición de sus conceptos y procesos que la encuadran, para generar una visión general de la importancia de solución de problemas, bajo un enfoque ético y responsable.</p>	
<p>Contenido: 1.1. Conceptos básicos 1.2. Estructura de los mercados y su relación con el nivel de competitividad 1.3. Proceso administrativo y sus herramientas 1.4. Solución de problema y su tipología 1.5. Métodos de solución de problemas 1.5.1 Modelos de solución de problemas, Círculo de Deming, Modelo de las 8D, QC Story</p>	
<p>Prácticas de taller:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un mapa semántico de la tipología de solución de problemas y sus métodos. 2. Realizar un ensayo sobre técnica de solución de problemas 3. Realizar un ensayo sobre Pensamiento complejo 4. Realizar un ensayo sobre Pensamiento crítico 	Horas: 6

VI. TEMARIO

VI. TEMARIO	
Unidad 2. Técnicas e instrumentos del diagnóstico administrativo	Horas: 3
<p>Competencia de la unidad: Analizar la importancia de la consultoría y sus modelos, a partir del uso de herramientas administrativas según su tipología, para estimular la toma de decisiones efectivas bajo un pensamiento crítico y sistemático.</p>	
<p>Temas y subtemas: 2.1. Consultoría y asesoría empresarial 2.2. Modelos de consultoría 2.3. Herramientas administrativas 2.4. Tipos de diagnóstico administrativo</p>	
<p>Prácticas de taller</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un ensayo relacionado con las tendencias administrativas y el tema Innovación y transformación digital o tema de tendencia dentro de la administración 2. Realizar un ensayo sobre el tema Flexibilidad Organizacional, o tema de tendencia dentro de la administración 3. Realizar un ensayo del tema sostenibilidad empresarial, o tema de tendencia dentro de la administración 	Horas: 6
<p>Prácticas de campo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar una empresa de la localidad interesada que esté interesada en dar solución a una problemática a nivel operativo o táctico. 2. Realizar el primer acercamiento en la empresa que permita plantear y dimensionar el problema sujeto de estudio. 	Horas: 8

3. Establecer los objetivos generales y específicos 4. Definir el modelo base y de apoyo que permita dar solución a dicho problema.	
--	--

VI. TEMARIO	
Unidad 3. Metodología de evaluación y diagnóstico administrativo	Horas: 8
<p>Competencia de la unidad: Analizar los diferentes modelos de evaluación y diagnóstico administrativo, a partir de su clasificación base y su relación con el proceso de toma de decisiones, para determinar la situación actual de la empresa u organización en forma eficiente.</p>	
<p>Temas y subtemas: 3.1. Modelos de diagnóstico administrativo 3.1.1. Diagnóstico organizacional: modelo CRECE, FODA, PEYEA, Cadena de valor. 3.1.2. Diagnóstico cultural: Modelo OAN Hewitt 3.1.3. Diagnóstico estratégico : PESTEL, 5FCP, DANA, EFQM y ISO 3.2. Herramientas de solución de problemas.</p>	
<p>Prácticas de taller: 1. Realizar un Mapa semántico de la relación de la metodología de solución de problemas y los modelos de diagnóstico administrativo</p>	Horas: 2
<p>Prácticas de campo: 1. Seleccionar el modelo de diagnóstico más apropiado para las características de la empresa u organización. 2. Desarrollar el modelo seleccionado 3. Determinar la situación actual de la empresa u organización 4. Medir la viabilidad e identificar fortalezas y áreas de mejora.</p>	Horas: 8

VI. TEMARIO	
Unidad 4. Implementación de la metodología de solución de problemas	Horas: 2
<p>Competencia de la unidad: Diseñar un plan de consolidación que resuelva problemáticas identificadas en la empresa, a partir de la aplicación de modelos de diagnóstico y herramientas administrativas, para evaluar la operatividad de la empresa u organización, con objetividad y ética profesional.</p>	
<p>Temas y subtemas: 4.1. Estrategias de implementación 4.2. Análisis y distribución de los recursos 4.3. Análisis costo – beneficio 4.4. Informe</p>	
<p>Prácticas de taller: 1. Realizar un Mapa semántico de la relación de la metodología de solución de problemas y los modelos de diagnóstico administrativo</p>	Horas: 2
<p>Prácticas de campo: 1. Determinar las herramientas administrativas más apropiadas para el proyecto.</p>	Horas: 16

<ol style="list-style-type: none"> 2. Aplicar las herramientas administrativas seleccionadas 3. Identificar la alternativa de solución 4. Decidir la mejor alternativa 5. Desarrollar la alternativa seleccionada 6. Decidir la estrategia de implementación 7. Definir los recursos requeridos para su implementación 8. Costear la propuesta 9. Análisis costo beneficio 10. Redactar documento ejecutivo 	
--	--

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre: El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategia de enseñanza (docente):

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en proyectos
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación documental
- Organizadores gráficos
- Resumen
- Síntesis
- Ensayos
- Técnica expositiva
- Trabajo colaborativo
- Elaboración de informes
- Uso de TIC

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación

- El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.
- Calificación en escala del 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70 que establece el Estatuto Escolar vigente.

Criterios de evaluación

- 20% Examen
- 20% Ensayos

- 10% Mapas
- 50% Evidencia de aprendizaje (Plan de Consolidación)
- 100% Total**

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. (2021) *Proceso administrativo. Para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones del siglo XXI*. (4.ed). México, Pearson HispanoAmérica.
- Blackman, A. (2024) *Management Consulting: A Guide for new and emerging consultants*. New York, EE.UU. Taylor & Francis Group.
- Dyer. J., Godfrey. P., Jensen, R. & Bryce, D. (2024) *Strategic Management: Concepts and cases*. EE.UU. Wiley
- Flemming, O. & Olson, T. (2018) *Management Consulting today and tomorrow: Perspectives and advice from leading experts*. (2da. edition). New York, EE.UU. Taylor & Francis Group. [Classic]
- Ebener, D. R. & Smith, F. L. (2015). *Strategic Planning: An Interactive Process for Leaders*. Paulist Press. [Classic]
- Iannucci, T & Hutchinson, L. (2021). Strategic Planning and Plan Sustainability: Part One. Benefits Magazine, 42-49 (ISSN: 2157-6157)
- Montero, N., Muñoz, D., Bernal, B., y Vázquez, S. (2023) *Modelo DANA: Diseño de estrategias a nivel de MIPYMES*. Baja California, México. ILCSA ediciones.
- Montero, N., Bernal, B., López, B., y Vázquez, S. (2024) *Consultoría empresarial: Herramientas Administrativas Aplicables a las MIPYMES*. Baja California, México. Tirant lo Blanch.
- Munck. R. (2021) *Pensamiento crítico*. Argentina. Prometeo.
- Oxford (2012) *The Oxford Handbook of Management Consulting*. EE.UU. Oxford University [Classic]
- McClellan, J. D. (2015). *Strategic planning: as simple as A, B, C*. Lulu Publishing Services (ISBN: 9781483422442)
- Porter, M & Montgomery, C. (1991). *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. A Harvard Business Review Book. EE.UU. Harvard [Classic]
- Rothaermel F.T. (2020) *Strategic Management: Concepts*, EE.UU. Mc Graw-Hill.
- Thompson, A. A. (2006). *Strategy: winning in the marketplace: core concepts, analytical tools, cases*. EE.UU. McGraw-Hill [Classic]
- Thomson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. y Strickland A.J. (2021) *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. EE.UU. Mc Graw-Hill.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2022) *Las empresas de consultoría*. Colección de estudios sectoriales y regionales. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463907138.pdf
- Tualombo, T. J. y De La Cruz, E. (2023) Los indicadores de gestión como herramientas del proceso administrativo. *Pentaciencias*, Vol. 5. (Núm.6), Pág. 417-426. Recuperado de <https://libcon.rec.uabc.mx:2938/c/vfl6sr/viewer/pdf/napvdw2j5v?auth-callid=eb3c19e5-e3cb-4c1c-abcc-55a1606d2ea9>
- Borghino, M. (diciembre,2024) *Cómo crecer cuando el mercado cambia*. *Revista Consultoría*, Recuperado <https://revistaconsultoria.com.mx/como-crecer-cuando-el-mercado-cambia/>

León, L., Zolano, M. y León, M. (diciembre, 2022) El diagnóstico en el proceso administrativo para la mejora de los procesos de gestión administrativa. *Integración Académica sin Fronteras*. Año 15, (Nú. 38) Recuperado

<https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF>

Farfán, C. y Ríos, D. (enero- abril. 2024) Medición del riesgo de la auditoría en servicios de consultoría externa como factor de calidad. *Revista CEA*. Núm.Pág. 23-26, Recuperado de la base de datos EBSCO, Complementary Index.

Soraca, A., Cipaguata, E., Fonseca, A. y Forero, S. (jul.-dic. 2024) Integración de sistemas de gestión ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018. Caso estudio Intrapauto S.A.S. Vol.16 EBSCO

X. PERFIL DEL DOCENTE

El docente que imparta la unidad de aprendizaje de Evaluación y Diagnóstico Administrativo debe contar con grado de maestro o doctorado preferentemente en ciencias económico-administrativas. Con experiencia profesional en áreas administrativas o de consultoría empresarial y el desarrollo de estrategias competitivas. Ser responsable, proactivo y que fomente el trabajo en equipo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Dirección y Liderazgo

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Obligatoria

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: **4**

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Margarita Ramírez Ramírez
Dra. Esperanza Manrique Rojas
Dra. Jackeline Hernández Bejarano

Validación de los directores (as) de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez,
Facultad de Contaduría y Administración,
campus Tijuana
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez,
Facultad de Ciencias Administrativas y
Sociales, campus Ensenada
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias
Administrativas, campus Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad
de Ciencias de la Ingeniería, Administrativa y
Sociales campus Tijuana

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

La unidad de aprendizaje de Dirección y Liderazgo, tiene como propósito proporcionar al estudiante los conocimientos básicos y generales sobre Dirección y Liderazgo en las organizaciones, aplicando técnicas y estrategias en la gestión, el manejo de grupos, la negociación y la toma de decisiones. Esta unidad de aprendizaje apoya a la formación y desarrollo de competencias en Gestión de Negocios de la Maestría en Administración de Negocios.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Seleccionar las estrategias de dirección y liderazgo, mediante la aplicación de técnicas de comunicación, negociación, motivación y toma de decisiones, para el desempeño óptimo de un puesto de alta dirección y liderazgo con asertividad, responsabilidad y empatía.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Presentar un proyecto en equipo en donde se utilice la implementación de técnicas y estrategias de apoyo en la toma de decisiones a nivel directivo, para resolver un caso práctico, el cual debe contener los siguientes puntos: Título; Índice; Introducción; presentación o descripción del caso práctico; Descripción de la organización; Análisis preliminar, Diagnóstico del problema; Análisis de alternativas de solución y selección de estrategias a implementar; Métodos y técnicas para solucionar el caso; y evaluar los resultados; Conclusiones; Fuentes bibliográficas y/o documentales; y Anexos. Participación activa durante las clases y exposición de resultados de investigación en temas analizados.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Dirección

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Desarrollar iniciativas, a través del análisis de conceptos, definiciones y enfoques de dirección, describiendo diferentes teorías y habilidades gerenciales, para liderar proyectos optimizando los recursos humanos, materiales y financieros, con responsabilidad y ética.

Tema y subtemas:

- 1.1. Generalidades.
- 1.2. Teorías gerenciales.
- 1.3. Funciones de la dirección
- 1.4. Dirección situacional y de contingencia.
- 1.5. Habilidades gerenciales
 - 1.5.1. Clasificación de habilidades en la dirección
 - 1.5.2. Habilidades directivas en la toma de decisiones.

Prácticas (taller):

1. Describir habilidades Gerenciales. Actividad en equipos de 3 o 4 personas, se realiza la descripción de las habilidades requeridas para desempeñarse como director de una organización que es definida por los miembros del equipo. Se definen las funciones a realizar. Se prepara la guía para una entrevista a los aspirantes al puesto de Dirección. Se presenta el trabajo por el equipo al grupo, para realizar la entrevista a compañeros de clase. Se entrega reporte con Información (Descripción de habilidades, funciones, etc.) y resultado de la entrevista, análisis y determinación del candidato al puesto.
2. Identificar el estilo de dirección basado en el análisis y la descripción de sus características. De manera individual, el estudiante analiza la dirección implementada en organizaciones o empresas descritas en una lectura seleccionada por el maestro y presenta un resumen con sus conclusiones.
3. Redactar un ensayo que describa las características de personalidad y habilidades directivas. De manera individual, el estudiante analiza el estilo de comunicación requerido para la función de director, describiendo las habilidades y características de personalidad necesarias, y presenta sus conclusiones en un ensayo escrito.
4. Actividad con IA: Usar ChatGPT o Claude para generar descripciones de distintos perfiles gerenciales según teorías clásicas. Luego, comparar esas descripciones con literatura académica y elaborar un ensayo crítico.
5. Herramienta sugerida: Perplexity o ScholarAI para validar

Horas: 4

teorías y contrastarlas con fuentes	
-------------------------------------	--

VI. TEMARIO

Unidad 2. Motivación	Horas: 3
-----------------------------	-----------------

Competencia de la unidad:
 Desarrollar estrategias efectivas en el ejercicio profesional, a través de analizar casos prácticos relacionados con la motivación en el entorno laboral y aplicando teorías motivacionales contemporáneas, para evaluar su impacto y desempeño organizacional, con compromiso, responsabilidad y honradez.

Tema y subtemas:
 2.1.Motivación.
 2.2.Teorías motivacionales contemporáneas.
 2.2.1. Teoría de la Autodeterminación.
 2.2.2. Teoría de la evaluación cognitiva.
 2.2.3. Teoría del establecimiento de metas.
 2.2.4. Teoría de la eficacia.
 2.2.5. Teoría del Reforzamiento.
 2.2.6. Teoría de la equidad y justicia organizacional.
 2.2.7. Teoría de las expectativas.
 2.3.Motivación en el entorno laboral.
 2.4.Fidelización laboral.

<p>Prácticas (taller):</p> <p>1. Realizar un resumen que presente un análisis de diferentes teorías de motivación. De manera individual, el estudiante describe cada teoría, analiza su relevancia en función de variables seleccionadas por él mismo y presenta los resultados en un resumen escrito..</p> <p>2.Analizar un caso práctico sobre los principales motivantes de los empleados en el desempeño de sus funciones. En equipo, se describe un caso que explore motivadores como el dinero y otros factores que influyen en el desempeño laboral. Posteriormente, se elabora un ensayo que incluya las conclusiones generales y los aspectos analizados.</p> <p>3.Actividad con IA: Aplicar un análisis de sentimientos con una herramienta de IA (ej. MonkeyLearn o GPT con prompt específico) a un conjunto de comentarios de empleados ficticios, para identificar motivadores y desmotivadores.</p> <p>4.Producto: Informe con gráficos y conclusiones sobre qué teoría motivacional explica mejor los hallazgos.</p>	Horas: 5
--	-----------------

--	--

VI. TEMARIO

Unidad 3. Comunicación	Horas: 2
-------------------------------	-----------------

Competencia de la unidad:
 Diseñar el proceso de comunicación en una organización, a través de la identificación de los tipos y herramientas de comunicación, para el apoyo en la toma de decisiones y el logro de la comunicación efectiva, con responsabilidad y proactividad.

Tema y subtemas:
 3.1. El proceso de comunicación
 3.2. Objetivos de la comunicación.
 3.3. Tipos de comunicación.
 3.4. Comunicación efectiva
 3.5. La comunicación en las organizaciones.
 3.6. Comunicación y proceso de toma de decisiones.
 3.7. Análisis del Clima laboral
 3.7.1. Herramientas de analisis de texto (Voyant Tools)
 3.7.2. Idetificacion de patrones

Prácticas (taller): 1. Resolver un test de estilo de comunicación. De manera individual, el estudiante determina si su estilo es autocrático, de consulta, participativo o liberal. Posteriormente, realiza un análisis de su resultado y lo comenta en un ensayo escrito. 2. Analizar un caso práctico de comunicación verbal y no verbal. En equipo, se identifica un caso en el que se observen diferentes formas de comunicación verbal y no verbal, se analizan los impactos de ambas, así como las diferencias y beneficios de cada una. Los resultados se comentan en clase y se entrega un ensayo escrito con el análisis realizado. 3. Actividad con IA: Simular en un chatbot de IA distintos estilos de comunicación (autocrático, participativo, consultivo). Los estudiantes interactúan con el chatbot, registran las diferencias y elaboran un análisis crítico sobre efectividad en la toma de decisiones. 4. Realiza un ensayo reflexivo sobre la importancia de la comunicación efectiva en la dirección.	Horas: 4
--	-----------------

VI. TEMARIO

Unidad 4. Liderazgo.	Horas: 3
-----------------------------	-----------------

Competencia de la unidad:	
Dirigir equipos de trabajo, a través de la identificación de los rasgos y estilos de liderazgo, para la implementación de estrategias que permitan el logro de metas y objetivos con integridad, empatía y responsabilidad.	
Tema y subtemas:	
4.1. Descripción general de liderazgo. 4.1.1. Definición de liderazgo 4.1.2. Atributos de un líder 4.1.3. Estilo personal 4.2. Componentes de liderazgo 4.3. Rasgos del liderazgo 4.4. Estilos de liderazgo 4.5. Teorías de liderazgo 4.6. Estrategias para el liderazgo 4.7. Funciones del liderazgo 4.8. Liderazgo y trabajo en equipo	
Prácticas (taller):	Horas: 4
1. Analizar casos sobre estilos de liderazgo. En equipos de 3 o 4 personas, se distribuyen casos para examinar los diferentes estilos de liderazgo y las situaciones presentadas. Se identifica el estilo de toma de decisiones en cada caso, se comparten los razonamientos y conclusiones con el grupo, y se elabora un reporte por equipo que incluya las conclusiones obtenidas. 2. Realizar el test CMP para identificar el estilo de liderazgo. De manera individual, el estudiante completa el instrumento de medición para determinar si su estilo de liderazgo está orientado a la tarea, a las personas o es equilibrado. Posteriormente, elabora un ensayo con las conclusiones y hallazgos obtenidos. 3. Analizar casos de rotación de líderes. En equipos de 3 o 4 personas, se examinan casos en los que se implemente la rotación de líderes, identificando las características, ventajas y desventajas de esta práctica. Se presentan las conclusiones del análisis al grupo. 4. Actividad con IA: Usar plataformas de IA generativa (ej. MidJourney o DALL·E) para crear representaciones visuales de diferentes estilos de liderazgo (carismático, transaccional, transformacional). 5. Crea un Poster académico comparativo que combine teoría y representación visual.	

VI. TEMARIO	
Unidad 5. Toma de decisiones en la dirección	Horas: 3

<p>Competencia de la unidad: Justificar la toma de decisiones, a través del análisis de los modelos de toma de decisiones, para la selección de la alternativa óptima, que permita el logro de los objetivos planteados, con integridad, ética y responsabilidad.</p>	
<p>Temas y subtemas: 5.1. El proceso en la toma de decisiones. 5.2. Barrera para la toma de decisiones efectiva. 5.3. Tipos de decisiones 5.4. Estilos en la toma de decisiones. 5.5. Toma de decisiones y proceso de grupo. 5.6. Toma de decisiones y conflicto en las organizaciones. 5.6.1. Fuentes de conflicto organizacional y condiciones 5.6.2. Proceso de conflicto. 5.6.3. Manejo de conflicto. 5.7. Solución de problemas y toma de decisiones asertivas.</p>	
<p>Prácticas (taller): 1. Resolver casos prácticos utilizando métodos en la toma de decisiones. En equipos de 3 o 4 participantes, se aplican métodos cuantitativos y cualitativos, como el árbol de decisión, para analizar y resolver casos prácticos relacionados con la toma de decisiones. Se discuten los resultados y se elaboran conclusiones en equipo. 2. Resolver un cuestionario sobre el estilo en la toma de decisiones. De manera individual, el estudiante contesta un cuestionario que identifica su estilo en la toma de decisiones. Posteriormente, elabora un ensayo en el que describe el análisis realizado y los hallazgos encontrados 3. Realizar la lectura de un artículo sobre estrategias para la toma de decisiones en empresas familiares. De manera individual, el estudiante analiza el contenido del artículo, identificando las estrategias presentadas y su aplicación en el contexto de las empresas familiares. 5. Analizar el contenido del libro <i>El arte de la guerra</i> de Sun Tzu y reflexionar sobre la resolución de conflictos. De manera individual, el estudiante estudia los principios del libro, enfocándose en aspectos como el análisis de las raíces del conflicto para encontrar soluciones efectivas. Posteriormente, realiza una reflexión escrita sobre estos conceptos y su aplicabilidad. 6. Actividad con IA: Resolver un caso práctico con ayuda de un modelo de IA que genere escenarios mediante análisis de decisiones multicriterio (ej. GPT aplicado con árbol de</p>	<p>Horas: 10</p>

decisiones).	
7. Producto: Reporte con alternativas generadas por IA, discusión crítica y selección de la decisión óptima.	

VI. TEMARIO

Unidad 6. Negociación	Horas: 2
------------------------------	-----------------

Competencia de la unidad:
 Diseñar el proceso de negociación, a través de la implementación de las estrategias de negociación y las habilidades de negociador, para lograr acuerdos que permitan lograr convenios de beneficio para las partes involucradas con responsabilidad, honestidad y creatividad.

Temas y subtemas:
 6.1. Negociación como habilidad
 6.2. Tipos de Negociación
 6.3. Etapas y proceso de la negociación
 6.4. Negociación y la habilidad en la comunicación
 6.5. Negociación internacional

<p>Prácticas (taller):</p> <p>1. Analizar un caso práctico sobre el estilo de negociación. En equipos de 3 o 4 personas, se examina una situación planteada para identificar las alternativas propuestas, el tipo de negociación seleccionado, las estrategias utilizadas y los valores implicados. Se elaboran conclusiones y se presenta un reporte con los hallazgos del equipo.</p> <p>2. Resolver un caso práctico sobre negociación entre grupos. En equipos de 3 o 4 personas, se analiza un caso práctico en el que intervienen grupos con intereses diversos, identificando la negociación como habilidad, el tipo de negociación aplicada, las etapas y el proceso seguido, así como la importancia de la habilidad en la comunicación durante la negociación. Se evalúan también los aspectos relacionados con la negociación internacional, si corresponde. Finalmente, se elabora un reporte que incluya las conclusiones y hallazgos obtenidos por el equipo.</p> <p>3. Actividad con IA: Simular una negociación con un agente conversacional de IA, asignando al chatbot el rol de una parte con intereses opuestos. Los estudiantes deben aplicar estrategias de negociación y luego evaluar su desempeño.</p> <p>4. Realiza una bitácora del proceso y reflexiones sobre fortalezas y debilidades en la negociación.</p>	<p>Horas: 5</p>
---	------------------------

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategia de Enseñanza del docente:

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en casos
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje:

- Trabajo en equipo.
- Análisis.
- Debate y Discusión.
- Exposiciones.
- Práctica.

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación

- Calificación en escala del 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70 que establece el Estatuto Escolar vigente.
- El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Criterios de evaluación

- Exámenes: 30%
- Prácticas: 20%
- Evidencia de aprendizaje (Resolución de caso práctico): 30%
- Participación y exposición de resultados en temas analizados 20 %

Total.....100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional* (4.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.^a ed.). McGraw-Hill.. [Clásica]

D'Alessio Ipinza Fernando A. (2016), *Liderazgo y atributos gerenciales Una visión global y estratégica*, Pearson.[Clásica]

García-Guiu, C., & Extremera, N. (2020). *Liderazgo e inteligencia emocional: aplicaciones psicosociológicas en seguridad y defensa*.

Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). Cengage Learning.

Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2020). *Negotiation: Readings, exercises, and cases* (7th ed.). McGraw-Hill.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2024). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (13th ed.). McGraw-Hill.

Rometty, G. (2024). *Good power: Leading positive change in our lives, work, and world*. Harvard Business Review Press.

Serrano Abreu, Y. D. (2023). *Comportamiento organizacional*. Ediciones UAPA..

X. PERFIL DEL DOCENTE

Con grado de Maestría o Doctorado en Administración o áreas afines, tener experiencia en la docencia universitaria y un mínimo de tres años de experiencia laboral en funciones de dirección y/o liderazgo. Además, como parte de su perfil debe ser innovador, empático, proactivo, respetuoso y formador en temas de liderazgo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Administración Estratégica

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Obligatoria

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: **04**

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Melina Ortega Pérez Tejada
Dra. Virginia Guadalupe López Torres
Dra. Virginia Margarita González Rosales
Dr. Román III Lizárraga Benítez

Validación de los directores (as) de la (s) unidad (es) académica (as)

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para Diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Dotar al estudiante de las herramientas conceptuales y prácticas necesarias para diseñar y evaluar estrategias organizacionales que respondan a las dinámicas de un entorno altamente competitivo y globalizado, integrando enfoques clásicos y contemporáneos, se busca que el estudiante desarrolle una visión estratégica que le permita liderar la toma de decisiones en todo tipo de organizaciones, asegurando su sostenibilidad, competitividad e impacto positivo en el mercado y territorio.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Evaluar estrategias organizacionales, mediante el análisis del entorno interno y externo de las empresas, utilizando herramientas teóricas y prácticas avanzadas de la administración estratégica, para diseñar las estrategias que permitan potenciar oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las empresas, con actitud reflexiva, crítica y ética.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Propuesta de Cuadro de Mando Integral con un caso práctico de análisis de una empresa ficticia o real, detallando en su propuesta las estrategias que se recomiendan implementar, así como las herramientas para evaluarlas.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Introducción a la administración estratégica

Horas: 2

Competencia de la unidad:

Analizar los conceptos fundamentales, la evolución histórica y la importancia de la administración estratégica en el contexto organizacional, a través de la lectura crítica de textos académicos y artículos de revistas con estudios de casos representativos, así como discusiones y debates reflexivos en clases, para comprender la importancia de la toma de decisiones estratégicas en la competitividad organizacional, con una actitud crítica y reflexiva.

Contenido:

- 1.1. Definición y propósito de la administración estratégica
- 1.2. Diferencias entre estrategia corporativa, competitiva y funcional
- 1.3 Historia y evolución del pensamiento estratégico
- 1.4 Tendencias actuales de administración estratégica y retos globales

Prácticas de taller

1. Analizar un caso breve de estrategia corporativa.
2. Identificar áreas de oportunidad y problemas, establecer el contexto y entorno del caso.
3. Proponer dos estrategias particulares, justificando su decisión
4. Redactar reporte acorde a lineamientos de APA
5. Realizar un debate: ¿Es posible planear en entornos caóticos?
6. Busca artículos actualizados
7. Emite respuesta y la sustenta
8. Redacta reporte acorde a lineamientos de APA

Horas:

4

VI. TEMARIO

Unidad 2. Análisis Estratégico

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Identificar las condiciones internas y externas que influyen en la estrategia, aplicando herramientas para el análisis como FODA, PESTEL, VRIO, cadena de valor, Entorno V.U.C.A., Modelo Diamante de Michael Porter, con estudios de casos y ejercicios, para desarrollar diagnósticos fundamentados que sirvan como base para la toma de decisiones estratégicas en una organización, con una actitud crítica y propositiva.

Contenido:

- 2.1. Diagnóstico interno: FODA, Cadena de Valor, análisis VRIO.
- 2.2 Análisis externo: PESTEL, entorno V.U.C.A, Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.
- 2.3 Identificación de retos y oportunidades estratégicas

Prácticas de taller

1. Analizar utilizando la metodología FODA aplicado a una empresa seleccionada por cada estudiante.
2. Aplicar el modelo PESTEL y el Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter.
3. Analizar la Cadena de Valor y análisis VRIO de la empresa seleccionada por todos.
4. Redactar reporte acorde a lineamientos de Apa

Horas:

8

5. Exponer en plenaria	
------------------------	--

VI. TEMARIO

Unidad 3. Formulación de estrategias innovadoras	Horas: 4
---	-----------------

Competencia de la unidad:
 Formular estrategias innovadoras, mediante el análisis de casos prácticos para diseño de un nuevo producto y el uso de herramientas como la estrategia Océano Azul y Pensamiento de Diseño, así como el análisis de alianzas a través de la comprensión de la realidad y su perspectiva a mediano plazo, para impulsar la ventaja competitiva de las organizaciones con enfoque ético y sustentable, con una actitud responsable y propositiva.

Contenido:
 3.1. Innovación estratégica y su importancia
 3.2 Estrategia del Océano Azul: conceptos y aplicaciones
 3.3 Pensamiento de Diseño aplicado a la estrategia
 3.4 Estrategias colaborativas: co-opetencia y alianzas estratégicas
 3.5. Innovación en redes de valor
 3.6 Métodos ágiles en la formulación estratégica

<p>Prácticas de taller</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el modelo Estrategia del Océano Azul para diseñar un producto o servicio. 2. Crear una propuesta de un nuevo producto o servicio (los alumnos trabajan en equipo, para fortalecer también las habilidades de liderazgo, comunicación organizacional, escucha activa, trabajo en equipo) 3. Redactar reporte acorde a lineamientos de APA 4. Exponer en plenaria 5. Experimentar la toma de decisiones en el simulador de negocios Virtonomics 	<p>Horas:</p> <p>8</p>
--	-------------------------------

VI. TEMARIO

Unidad 4. Propuesta de implementación estratégica	Horas: 3
--	-----------------

Competencia de la unidad:
 Desarrollar una propuesta de estrategias y una guía para su implementación, utilizando los resultados de los indicadores clave de desempeño (KPI's), la perspectiva de los mercados y herramientas como los planes de acción y cronogramas, para impulsar la mejora en el desempeño de la organización y fortalecer su posicionamiento de manera ética y sustentable, con una actitud crítica y responsable.

Contenido:
 4.1. Recursos y herramientas para la implementación de estrategias
 4.2 Gestión del cambio estratégico
 4.3 Indicadores clave de desempeño (KPI's) y monitoreo

Prácticas de taller	Horas:
----------------------------	---------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un Plan de Acción paso a paso (etapas, recursos, responsables, fechas, KPI's) para implementar una estrategia innovadora diseñada por ellos (en el taller de la Unidad 3) 2. Realizar una propuesta de implementación y evaluación de las estrategias, con la información de las prácticas de las unidades anteriores. 3. Redactar reporte acorde a lineamientos de APA. 4. Debatir en grupo: "El papel de la tecnología en la implementación de estrategias". 5. Analizar el tópico, se documentan, buscan artículos actualizados sobre el mismo y preparan los argumentos para el debate 6. Señalar las ventajas, desventajas y retos. 7. Experimentar la toma de decisiones en el simulador de negocios Virtonomics 	6
---	---

VI. TEMARIO

Unidad 5. Evaluación y control estratégico	Horas: 3
---	-----------------

Competencia de la unidad:
 Proponer mecanismos para evaluar y dar seguimiento a la ejecución de estrategias en una organización, mediante la implementación de herramientas como softwares de análisis de datos y creación de cuadros de mando integral interactivos, que permitan monitorear e identificar oportunamente las áreas clave por debajo de lo esperado con la finalidad de aplicar medidas que permitan alcanzar los objetivos establecidos de atención al detalle e innovación, con una actitud responsable y propositiva.

Contenido:
 5.1. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)
 5.2. Análisis de resultados y ajuste de estrategias
 5.3. Estrategias en tiempos de incertidumbre (entornos VICA)
 5.4. Casos emblemáticos corporativos

<p>Prácticas de taller: Crear un Cuadro de Mando Integral Con los indicadores de desempeño seleccionados en la práctica anterior (KPI's), se elabora un CMI con el software de Microsoft Power BI.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar artículos y fuentes actuales especializadas en la industria, sobre las mejores métricas utilizadas en los CMI. 2. Identificar áreas clave, frecuencia de supervisión gerencial y a los responsables de cada una de ellas en el caso seleccionado para elaborar. 3. Analizar el funcionamiento de su cuadro de mando, calibrando áreas críticas y probando con la interacción de cambios entre las fuentes de información y los resultados mostrados en el CMI. 4. Redactar reporte acorde a lineamientos de APA. 5. Presentar en exposición plenaria como trabajo final de la unidad de aprendizaje. 	Horas: 6
---	------------------------

--	--

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre: El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones docente-alumno.

Estrategia de enseñanza (docente):

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Estudios de caso
- Uso de TIC (Power BI)

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación documental
- Organizadores gráficos
- Técnica expositiva
- Trabajo colaborativo
- Elaboración de informes
- Uso de TIC

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación

- Calificación en escala del 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70 que establece el Estatuto Escolar vigente.

Criterios de evaluación

- Examen teórico/práctico.....	10%
- Participación en actividades y debates	20%
- Análisis de casos	10%
Evidencia de Aprendizaje:	
-Presentación de Propuesta de Cuadro de Mando Integral.....	50%
Total.....	100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

Abdillah, A., Widianingsih, I., Buchari, R. A., & Nurasa, H. (2024). Collaborative strategies for sustainable management of the Citarum Watershed in Indonesia: a Quintuple Helix approach. *Discover Sustainability*, 5(1). <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1007/s43621-024-00571-1>

Akshatha, P. S., Shankar, P., Sai Danoosh, R., Basu, S., Sai Rohit, V., & Bindu, S. (2024). Revolutionizing HRM: A Comprehensive Survey on AI-Integrated Motivational Enhancement through KPIs. 2024 15th International Conference on Computing Communication and Networking Technologies

- (ICCCNT), Computing Communication and Networking Technologies (ICCCNT), 2024 15th International Conference On, 1-7.
<https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1109/ICCCNT61001.2024.10725850>
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2023). Business Models and Value Creation in Emerging Ecosystems. *Strategic Management Journal*, 44(5), 1045-1068.
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2022). How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging Perspectives on Dynamic Capabilities and Ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 59(1), 57-94.
- Blažek, J., & Steen, M. (2022). Global production networks and regional innovation systems: contrasting or complementary policy implications? *European Planning Studies*, 30(10), 2043-2062.
<https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1080/09654313.2021.2021145>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press. [clásica]
- Cennamo, C., & Santalo, J. (2022). Platform Strategies in the Digital Economy: The Role of Data, AI, and Network Effects. *California Management Review*, 64(3), 45-67.
- Chen, T., Chu, F., Zhang, J., & Sun, J. (2024). Sustainable collaborative strategy in pharmaceutical refrigerated logistics routing problem. *International Journal of Production Research*, 62(14), 5036-5060. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1080/00207543.2023.2283566>
- Cossart, A. R., Canning, M. L., Yong, F. R., & Freeman, C. R. (2024). Benchmarking hospital clinical pharmacy practice using standardised key performance indicators (KPIs). *Journal of Pharmaceutical Policy & Practice*, 17(1), 1-18.
<https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1080/20523211.2024.2431181>
- da Silva, A., & Marques Cardoso, A. J. (2024). Navigating the digital shift: a service blueprint for coopetition technology-enabled networks. *Telkomnika*, 22(5), 1138-1146.
<https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.12928/TELKOMNIKA.v22i5.26016>
- Feng, Y., Siu, T. K., & Zhu, J. (2025). How might model uncertainty and transaction costs impact retained earning & dividend strategies? An examination through a classical insurance risk model. *Insurance Mathematics and Economics*, 120, 131-158.
<https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1016/j.insmatheco.2024.11.002>
- Gadiesh, O., Gilbert, J., & Elixhauser, J. (2023). *Winning Strategically: Creating Value in Business Ecosystems*. McGraw-Hill.
- Geelen, P. (2020). *Winning With the Right KPIs*. Management Impact Publishing.
- Godlewska, M., Banasik, P., & Morawska, S. (2022). The Impact of Institutions on Innovation Networks: Empirical Evidence from Poland. *Technological & Economic Development of Economy*, 28(4), 1068-1088. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.3846/tede.2022.16781>
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition (11th ed.)*. Wiley.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review. [clásica]
- Helander, N., Bal, A., & Venkitachalam, K. (2024). Collaborative Strategies for Sustainable Smart City Development. 2024 4th International Conference on Electrical, Computer, Communications and Mechatronics Engineering (ICECCME), Electrical, Computer, Communications and Mechatronics Engineering (ICECCME), 2024 4th International Conference On, 1-5.
<https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1109/ICECCME62383.2024.10796863>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring Strategy: Text and Cases (12th ed.)*. Pearson.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press. [clásica]

- Kim, J.-H., Hwang, J. S., & Kim, Y.-S. (2024). An IGDT-WDRCC based optimal bidding strategy of VPP aggregators in new energy market considering multiple uncertainties. *Energy*, 313. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1016/j.energy.2024.133712>
- Liu, Y., Cheng, J., & Dai, J. (2024). Biased innovation and network evolution: digital driver for green innovation of manufacturing in China. *Journal of Applied Economics*, 27(1), 1-31. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1080/15140326.2024.2308951>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2020). *The Invincible Company*. Wiley.
- Pisano, G. P. (2021). *Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation*. PublicAffairs.
- Picozzi, P., Nocco, U., Pezzillo, A., De Cosmo, A., & Cimolin, V. (2024). Utilizing Business Intelligence Software to Track Key Performance Indicators (KPIs) for Assessing the Computerized Maintenance Management System (CMMS). 2024 IEEE 8th Forum on Research and Technologies for Society and Industry Innovation (RTSI), Research and Technologies for Society and Industry Innovation (RTSI), 2024 IEEE 8th Forum On, 305-310. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1109/RTSI61910.2024.10761646>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. [clásica]
- Reeves, M., Whitaker, K., & Lotan, H. (2021). *The Imagination Machine: How to Spark New Ideas and Create Your Company's Future*. Harvard Business Review Press.
- Smuts, H., Weilbach, L., Padachi, K., Boolaky, A., Mauree-Narrainen, D., Ramphul, N., & Chitto, H. (2024). Harnessing Disruptive Innovation: A Conceptual Model for SME Growth and Adaptation. *Businesses*, 4(4), 738-764. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.3390/businesses4040041>
- Shang, S., Wang, L., Guo, W., Zhang, L., Wang, Y., Su, X., Li, L., & Chen, Y. (2024). Developing Collaborative Management Strategies for Flood Control and Drainage across Administrative Regions Using Game Theory. *Water* (20734441), 16(17), 2510. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.3390/w16172510>
- Teece, D. J. (2021). Dynamic Capabilities and (Digital) Platform Lifecycles. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(4), 229-249.
- Volberda, H. W., Sidhu, J. S., & Jansen, J. J. P. (2021). Navigating Complexity: Strategic Responses to Turbulent Environments. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 125-139.
- Uribe Macías, M. E. & Rubio Guerrero, G. (2019). Emprendimiento corporativo en medianas y grandes empresas industriales de Ibagué-Tolima, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 99-122.[clásica]
- Xia, H., Xu, J., Xiao, B., Jia, H., Gao, C., & Chen, Y. (2024). Multi-source KPIs' root cause localization in online service systems. 2024 International Conference on Networking and Network Applications (NaNA), Networking and Network Applications (NaNA), 2024 International Conference on, NANA, 393-398. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1109/NaNA63151.2024.00072>
- Zang, Y., Cui, J., Wang, S., Zhao, Y., Ge, W., & Li, C. (2025). Low-carbon economic optimization strategy for industrial loads in parks considering source-load-price multivariate uncertainty. *Electric Power Systems Research*, 239. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1016/j.epsr.2024.111200>
- Zhai, X., Tang, K., Chen, R., Tang, S., Shen, B., Jiang, X., Wei, C., & Yao, L. (2024). Predictive Analytics of Industrial Quality KPIs Using Scalable Gaussian Mixture Modeling. 2024 6th International Conference on Industrial Artificial Intelligence (IAI), Industrial Artificial Intelligence (IAI), 2024 6th International Conference On, 1-6. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1109/IAI63275.2024.10730602>

Zhang, Z., & Sun, B. (2025). Firms' perceived trade policy uncertainty and management's disclosure strategies: Evidence from financial statement comparability. *Research in International Business and Finance*, 75. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1016/j.ribaf.2024.102716>

Zhu, Y., Zhang, Q., Huang, G., Wang, J., & Zou, S. (2024). The influence of uncertainty parameters on the double-layer model predictive control strategy for the collaborative operation of chiller and cold storage tank in data center. *Energy*, 313. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1016/j.energy.2024.133866>

X. PERFIL DEL DOCENTE

El docente que imparta esta unidad de aprendizaje debe contar con estudios de doctorado en ciencias administrativas o área afín. Experiencia docente mínima deseable de cinco años. Experiencia profesional mínima de 10 años en el área de conocimiento. Experiencia en administración estratégica, capacidad para conducir a los estudiantes en el desarrollo de análisis crítico. Preferentemente miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Compartir, respetar y fomentar los valores fundamentales establecidos en el código de ética institucional.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Contabilidad Administrativa y Toma de Decisiones

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Obligatoria

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Lizzette Velasco Aulcy
Dra. Janette Brito Laredo

Validación de los directores de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez,
Facultad de Contaduría y Administración,
Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez,
Facultad de Ciencias Administrativas y
Sociales, Ensenada
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias
Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza,
Facultad de Ciencias de la Ingeniería,
Administrativas y Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

El propósito de la unidad de aprendizaje es el análisis de las técnicas en la determinación de costos de producción para una adecuada toma de decisiones en la solución de problemas que propicie mejorar la posición en el mercado de la empresa.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Analizar las técnicas en la determinación de costos de producción, por medio de la evaluación de estrategias que promuevan el incremento de productividad y rentabilidad, para mejorar la posición en el mercado de las organizaciones, con pensamiento estratégico y compromiso organizacional.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Proyecto integral de toma de decisiones a partir de la aplicación de modelos en una organización.

VI. TEMARIO

Unidad 1. El papel de la contabilidad administrativa en las organizaciones

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Analizar la información contable de una organización, aplicando la contabilidad administrativa como facilitadora de las funciones de la planeación y control, para la toma de decisiones estratégicas con sentido crítico y responsabilidad.

Tema y subtemas:

- 1.1. Nuevas tendencias en la administración de los negocios
- 1.2. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación
- 1.3. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo
- 1.4. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones
- 1.5. Objetivos de la contabilidad administrativa
- 1.6. Sistemas de información administrativa tradicionales y contemporáneos
- 1.7. Actitudes éticas que proveen la contabilidad administrativa

Prácticas (taller):

1. Revisar el material proporcionado por el profesor.
2. Buscar información complementaria en fuentes confiables.
3. Elaborar un mapa conceptual en algún medio digital que mejor le convenga el cual contenga los siguientes puntos;
 - a) El papel de la contabilidad administrativa en la planeación
 - b) El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo
 - c) El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones
 - d) Objetivos de la contabilidad administrativa
4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión.

Horas: 2

VI. TEMARIO

Unidad 2. Contabilidad de costos

Horas: 8

Competencia de la unidad:

Aplicar la contabilidad de costos, mediante la utilización del sistema de costeo, que propicie la evaluación de la información financiera generada y toma de decisiones, con objetividad y responsabilidad.

Tema y subtemas:

- 2.1. Contabilidad administrativa
- 2.2. Contabilidad de costos
- 2.3. Definiciones de costo y gasto
- 2.4. Elementos del costo de producción
- 2.5. Estado de Costo de producción y ventas
- 2.6. Clasificación de costo
- 2.7. Sistema de costeo
- 2.8. Técnicas de evaluación.

2.9. Estado de resultados por el método variable y método absorbente.	
<p>Prácticas (taller): Resolver un caso práctico del sistema de costeo. Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el material proporcionado por el profesor. 2. Buscar información complementaria en fuentes confiables. 3. Resolver el caso práctico de sistema de costeo 4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión. <p>Resolver un caso práctico utilizando una herramienta digital de un sistema de costeo. Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descargar la herramienta seleccionada por el docente. 2. Analizar la información con la que deben trabajar. 3. Entregar la práctica al docente. 	Horas: 4

VI. TEMARIO	
Unidad 3. Modelo costo-volumen-utilidad y análisis de cambios	Horas: 10
<p>Competencia de la unidad: Aplicar el modelo de costo-volumen-utilidad, mediante la determinación del punto de equilibrio y los efectos de los cambios en las variables, que facilite la planeación de utilidades y el diseño de estrategias competitivas, con sentido analítico y objetividad.</p>	
<p>Tema y subtemas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Introducción. <ol style="list-style-type: none"> 3.1.1. Concepto del modelo costo-volumen-utilidad. 3.1.2. Utilidad en la planeación, control y toma de decisiones. 3.1.3. Supuestos del modelo. 3.2 El punto de equilibrio <ol style="list-style-type: none"> 3.2.1. Formas de representar el punto de equilibrio 3.2.2. El punto de equilibrio en varias líneas 3.3. La planeación de utilidades y la relación costo-volumen-utilidad. 3.4. Análisis de cambios en las variables del modelo costo-volumen-utilidad <ol style="list-style-type: none"> 3.4.1. Cambios en la variable de los costos variables unitarios. 3.4.2. Cambios en la variable de precio 3.4.3. Cambios en la variable de costos fijos 3.4.4. Análisis del efecto que los cambios generan en el volumen variable. 3.4.5. Importancia de la simulación en las diferentes variables del modelo. 3.5. El modelo costo-volumen-utilidad y el costeo basado en actividades 3.6. La palanca de operación y el riesgo de operación. 3.7. El modelo costo-volumen-utilidad y el análisis de sensibilidad. 3.8. Optimización de recursos <ol style="list-style-type: none"> 3.8.1. Uso de Excel / Google Sheets con Solver. 3.8.2. Escenarios "What if" apoyados por IA 	

<p>Prácticas (taller): Resolver casos prácticos del modelo de costo volumen utilidad y cambios en sus variables. Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el material proporcionado por el profesor. 2. Buscar información complementaria en fuentes confiables. 3. Resolver el caso práctico de modelo de costo-volumen-utilidad 4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión. y entregarlo al docente. 5. Crear un presupuesto optimizado maximizando utilidades y minimizando costos con soporte de la IA aplicada. 	<p>Horas: 5</p>
---	------------------------

VI. TEMARIO

Unidad 4. Contabilidad administrativa en la toma de decisiones a corto plazo	Horas: 10
---	------------------

Competencia de la unidad:
Analizar la contabilidad administrativa en la toma de decisiones a corto plazo, mediante la aplicación de técnicas de costos y análisis marginal, que permita la elaboración de estrategias con trabajo colaborativo y pensamiento estratégico.

Tema y subtemas:

- 4.1. La relevancia de la información para la toma de decisiones ante la globalización
- 4.2. Naturaleza de la información
- 4.3. Tipo de datos en las decisiones
- 4.4. Análisis marginal
- 4.5. Modelo para la toma de decisiones a corto plazo
- 4.6. Costos de oportunidad
- 4.7. Principales decisiones a corto plazo
 - 4.7.1. Fabricar internamente o por medio de terceros
 - 4.7.2. Composición óptima de líneas
 - 4.7.3. Eliminación de un producto
 - 4.7.4. Aceptación de una orden especial
 - 4.7.5. Seguir procesando o vender
 - 4.7.6. Cambio en el periodo de crédito
 - 4.7.7. Cambio en el descuento por pronto pago
 - 4.7.8. Pagos a proveedores
- 4.8. Fijación de precios
 - 4.8.1. Método basado en el costo total
 - 4.8.2. Método basado en el costo directo
 - 4.8.3. Método basado en el rendimiento deseado
 - 4.8.4. Método basado en cláusulas escalatorias
 - 4.8.5. Método basado en un determinado valor económico agregado
- 4.9. Determinación y análisis de la utilidad por segmento.
- 4.10. Análisis contable
 - 4.10.1. Resumen y generación de reportes contables mediante IA

4.10.2. Identificación de áreas de mejora.	
<p>Prácticas (taller): Elaborar el proyecto integral de modelo de toma de decisiones a corto plazo de una organización.</p> <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el material proporcionado por el profesor. 2. Buscar información complementaria en fuentes confiables. 3. Resolver el caso práctico de modelo de toma de decisiones a corto plazo 4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión. y entregarlo al docente. 5. Generar informes financieros a partir de un estado de resultados con apoyo de IA aplicada. 	<p>Horas: 5</p>

VII. MÉTODO DE TRABAJO	
<p>Encuadre: El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones docente-alumno.</p>	
<p>Estrategia de enseñanza (docente):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Técnica expositiva ● Instrucción guiada ● Aprendizaje basado en proyectos ● Solución de problemas ● Discusión grupal ● Ejercicios prácticos 	
<p>Estrategia de aprendizaje (estudiante):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Investigación bibliográfica ● Análisis de literatura especializada ● Análisis de estudio de casos ● Discusión grupal ● Ejercicios prácticos ● Trabajo colaborativo 	

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:</p>	
<p>Criterios de acreditación</p> <ul style="list-style-type: none"> - El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable 	

- Calificación en escala del 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70 que establece el Estatuto Escolar vigente.

Criterios de evaluación

- Reportes de investigación: 20%
- Resolución de casos prácticos: 30%
- Proyecto integral de toma de decisiones a corto plazo: 50%
(evidencia de aprendizaje del curso)

Total.....100

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Avolio, B. E. (2021). *Administración de costos: Contabilidad y control*. Cengage Learning.
- Chen, B. (2023). Analysis of Enterprise Cost Management from the Perspective of Management Economics. *Proceedings of Business and Economic Studies*, 6(2), 20-24.
- Díaz, S. M., & García, A. F. (2020). *Contabilidad administrativa y control de gestión*. McGraw-Hill Education.
- Flores, J. C., & Martínez, M. (2023). *Contabilidad de costos y decisiones empresariales*. Editorial Pearson.
- Jiménez, R., & González, P. (2022). *Sistemas de costos para la toma de decisiones*. Editorial Alfaomega.
- Nguyen, T. M., y Nguyen, T. T. (2021). The Application of Strategic Management Accounting: Evidence from the Consumer Goods Industry in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(10), 139–146. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO10.0139>
- Ramírez Padilla, D. (2018). *Contabilidad administrativa: un enfoque estratégico para la competitividad* (10ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. (clásico)
- Petera, P. y Šoljaková, L. (2020) Use of strategic management accounting techniques by companies in the Czech Republic, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33:1, 46-67, DOI: 10.1080/1331677X.2019.1697719
- Sierra, M., Trejo, D., Pinel, O., & Calderón, J. (2020). *Contabilidad administrativa: Técnicas modernas con enfoque gerencial*. McGraw-Hill.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. E. (2021). *Contabilidad administrativa* (15ª ed.). Cengage Learning.

X. PERFIL DEL DOCENTE

El docente que imparta esta unidad de aprendizaje debe contar con título de Licenciado en Administración de Empresas, Licenciado en Contaduría o área afín, con conocimientos avanzados en contabilidad administrativa, con estudios de posgrado en Administración o área afín con experiencia profesional y/o docente de dos años en contabilidad administrativa, asesoría y/o consultoría empresarial. Ser proactivo, analítico y que fomente el trabajo colaborativo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Administración Financiera

Plan de estudios:

Clave:

Carácter:Obligatoria

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Mtro. Francisco Fuentes Torres
Dra. Malena Portal Boza

Validación de los directores de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez,
Facultad de Contaduría y Administración,
Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez,
Facultad de Ciencias Administrativas y
Sociales, Ensenada
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias
Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza,
Facultad de Ciencias de la Ingeniería,
Administrativas y Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

La unidad de aprendizaje tiene como propósito que el estudiante adquiera los conocimientos y las herramientas aplicadas en la administración, planeación y optimización de los recursos financieros para contribuir a la toma de decisiones tanto en el corto como en el largo plazo. Esta unidad de aprendizaje se imparte en la etapa terminal de la Maestría en Administración de empresas, es de carácter optativa, pertenece al área de conocimiento innovación empresarial y no tiene requisitos para cursarlas.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Interpretar las diversas herramientas de administración de financiera, a través del desarrollo de los métodos y técnicas de cálculo, análisis y pronóstico de indicadores económicos, para el proceso de diagnóstico y toma de decisiones, con honestidad y responsabilidad ética.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Presentar un Caso práctico integrador aplicado a una empresa de la localidad (proyecto final).

VI. TEMARIO

Unidad 1. introducción a la Administración Financiera

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Examinar los conceptos, definiciones y principales procesos de la administración financiera, mediante el análisis y la categorización de las funciones, objetivos y regulaciones aplicadas a los negocios en el contexto mexicano, para crear las bases teórico- estructurales con responsabilidad y transparencia.

Tema y subtemas:

1.1 Introducción a las Finanzas

1.1.1 Definición de las Finanzas

1.1.2 Utilidad de la administración financiera en los negocios

1.2 Objetivo de la empresa

1.2.1 Maximización de las ganancias

1.2.2 Maximización de la riqueza y patrimonio de los propietarios

1.3 Función de la administración financiera

1.3.1 Organización de la Administración Financiera

1.3.2 Relación con la Economía y Contabilidad

1.3.3 Principales Actividades del Administrador Financiero

1.4 Instituciones y mercados financieros

1.4.1 Instituciones Financieras

1.4.2 Mercados Financieros

1.4.3 Regulaciones de los Mercados e Instituciones Financieras en México

Prácticas (taller):

1. Debate grupal sobre la aplicación de diferentes definiciones de finanzas de autores reconocidos en casos de empresas reales.
2. Diseño de una estructura organizacional financiera indicando las funciones de cada posición y cómo interactúan con el resto de las áreas económico administrativas.
3. Discutir y exponer temas vinculados a las regulaciones, funciones y objetivos de las Instituciones Financieras.

Horas: 4

VI. TEMARIO

Unidad 2. Herramientas Financieras

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Identificar e interpretar las herramientas básicas de la administración financiera, a partir del estudio de la estructura de los estados financieros y los métodos de análisis frecuentemente empleados, para el diagnóstico de la situación económico-financiera en los negocios con veracidad y compromiso.

Tema y subtemas:

2.1 Estados Financieros

- 2.1.1 Balance General
- 2.1.2 Estado de Resultados
- 2.1.3 Estados de Flujos de Efectivo
- 2.1.4 Notas a los Estados Financieros

2.2 Uso de las Razones Financieras

- 2.2.1 Razones de Liquidez
- 2.2.2 Razones de Actividad
- 2.2.3 Razones de Deuda
- 2.2.4 Razones de Rendimiento
- 2.2.5 Razones de Mercado

2.3 Análisis de Razones

- 2.3.1 Análisis de muestra representativa o de Benchmarking
- 2.3.2 Análisis de series de tiempo
- 2.3.3 Análisis DuPont

Prácticas (taller):

1. Aplicar conceptos y estructuras clave de los estados financieros mediante la solución de casos prácticos reales o simulados.
2. Consultar en bases de datos de información financiera de empresas como Bloomberg, S&P Capital IQ, EMIS, o bases nacionales como la CNBV.
3. Elaborar hojas electrónicas para el cálculo de razones financieras.
4. Desarrollar un Benchmarking financiero con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades con base en las mejores prácticas de la industria.
5. Exponer y discutir los resultados y conclusiones de los análisis realizados.

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 3. Planeación Financiera de Corto Plazo

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Aplicar las herramientas básicas de la planeación financiera en el corto plazo, a través los métodos de pronóstico y elaboración de estados proforma, para la generación de estrategias en el manejo de los recursos bajo escenarios de incertidumbre y riesgo con disciplina y ética.

Tema y subtemas:**3.1 Análisis del flujo de efectivo de la empresa**

- 3.1.1 Flujo de efectivo Operativo
- 3.1.2 Flujo de efectivo libre
- 3.1.3 El papel de la depreciación y su efecto en el flujo de efectivo

3.2 Planeación de efectivo

- 3.2.1 Pronóstico de ventas
- 3.2.2 Preparación y evaluación del presupuesto de caja
- 3.2.3 Manejo de la incertidumbre en el presupuesto de caja

3.3 Preparación de estados financieros proforma

- 3.3.1 Tipos de costos y gastos
- 3.3.2 Estado de resultados proforma por tipo de costos y gastos
- 3.3.3 Balance general por método crítico
- 3.3.4 Evaluación de los estados financieros proforma

Prácticas (taller):

1. Calcular el flujo de efectivo operativo y libre con base en estados financieros históricos.
2. Calcular cédulas presupuestales para la proyección de indicadores.
3. Elaborar estados financieros proyectados.

Horas: 6

VI. TEMARIO

Unidad 4. Decisiones Financieras de Corto Plazo

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Evaluar las decisiones financieras de corto plazo,, mediante el estudio de las técnicas de administración de activos y pasivos corrientes, análisis de entradas y salidas de recursos, para generar estrategias financieras que contribuyen a la mejora de la disponibilidad y las capacidades de los negocios en el cumplimiento de sus obligaciones, con honestidad y transparencia.

Tema y subtemas:

4.1 Fundamentos de Capital de Trabajo

- 4.1.1 Administración del capital de trabajo
- 4.1.2 Capital de trabajo neto
- 4.1.3 Equilibrio entre rentabilidad y riesgo

4.2 Ciclo de conversión del efectivo

- 4.2.1 Cálculo del ciclo de conversión del efectivo
- 4.2.2 Financiamiento del ciclo de conversión del efectivo
- 4.2.3 Estrategias de administración del ciclo de conversión del efectivo

4.3 Administración del Inventario

- 4.3.1 Nivel óptimo de inventarios
- 4.3.2 Técnicas para la administración del inventario
- 4.3.3 Administración internacional de inventarios

4.4 Administración de cuentas por cobrar

- 4.4.1 Selección y estándares de crédito
- 4.4.2 Términos y Supervisión del crédito

4.5 Administración de ingresos y egresos

- 4.5.1 Administración de los cobros y pagos
- 4.5.2 Concentración de efectivo
- 4.5.3 Cuentas de saldo cero
- 4.5.4 Inversión en valores negociables

4.6 Administración de Pasivos

- 4.6.1 Administración de las cuentas por pagar
- 4.6.2 Administración de las deudas acumuladas

Prácticas (taller):

1. Calcular el ciclo de conversión del efectivo (periodos de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar).
2. Analizar diferentes opciones de financiamiento para el ciclo de conversión y proponer estrategias de optimización.
3. Simular políticas de crédito y analizar su impacto en las cuentas por cobrar.
4. Evaluar el costo del financiamiento asociado a las cuentas por pagar y desarrollar propuestas para su optimización.
5. Elaborar informes de análisis e interpretar indicadores de administración financiera.
6. Exponer y discutir los resultados y proponer

Horas: 8

estrategias de mejora.

VI. TEMARIO

Unidad 5. Decisiones Financieras de Largo Plazo

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Evaluar las decisiones financieras de largo plazo, mediante la aplicación de los métodos de análisis y determinación de la estructura de capital en los negocios, para generar estrategias financieras que maximicen el valor de la empresa, con profesionalismo y ética.

Tema y subtemas:

5.1 Apalancamiento

5.1.1 Apalancamiento Operativo

5.1.2 Apalancamiento Financiero

5.1.3 Apalancamiento Total

5.2 Estructura de Capital de la Empresa

5.2.1 Tipos de Capital

5.2.2 Evaluación de la estructura de capital de la empresa

5.2.3 Estructura Óptima de financiamiento

5.3 Determinación y elección de la estructura de capital

5.3.1 Método UAI-GPA para determinar la estructura de capital

5.3.2 Cálculo de Valor

5.3.3 Maximización del Valor y GPA.

Prácticas (taller):

1. Calcular el grado de apalancamiento operativo (GAO) y financiero (GAF) de una empresa ficticia o real.
2. Analizar la estructura de capital identificando la proporción de deuda y capital propio.
3. Proponer alternativas para alcanzar una estructura óptima de financiamiento.
4. Aplicar el método UAI-GPA para analizar diferentes combinaciones de financiamiento y determinar la estructura de capital que maximice el valor de la empresa.
5. Elaborar informes de análisis financieros tomando como base el equilibrio entre riesgo, apalancamiento y maximización del valor.

Horas: 6

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategia de Enseñanza del docente:

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en casos
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje:

- Trabajo en equipo.
- Análisis.
- Debate y Discusión.
- Exposiciones.
- Práctica.

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

- | | |
|--|------|
| · Exámenes: 20% | |
| · Exposiciones: 20% | |
| Resolución de casos: 20% | |
| · Evidencia de Aprendizaje (Caso Práctico Integrador): 40% | |
| Total | 100% |

IX. BIBLIOGRAFÍA

Berk, J. y DeMarzo, P. (2020). Corporate finance. 5ª. Ed. Pearson: England. ISBN: 9781292304151; 1292304154.

Berk, J., y DeMarzo, P. (2020). "Financial Planning and Forecasting in Corporations" en Corporate Finance (5th ed.). Pearson.

Besley, S., y Brigham, E. F. (2020). Fundamentos de administración financiera (14ª ed.). Cengage Learning. Bolsa Institucional de Valores <https://www.biva.mx/>
Bolsa Mexicana de Valores <https://www.bmv.com.mx/>

Brealey, R. A., Myers, S. C., y Allen, F. (2020). Principles of corporate finance (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Brigham, E. y Houston, J. (2020). Fundamentos de administración financiera. 15ª. Ed. Cengage Learning: México. ISBN: 9786075269368.

Buenaventura, G. (2021). Gestión financiera del capital de trabajo en la empresa. Editorial Alfaomega.

Cárdenas, I. y Carrillo, S. (2020). Estrategias para disminuir riesgo de trabajo y su impacto en el flujo de efectivo.

Chu, M. (2019). Finanzas aplicadas, teoría y práctica. 4ª. Ed. De la U: Colombia. ISBN: 9789587629590; 9789587629606.

Gitman, L. J., Joehnk, M. D., y Billingsley, R. S. (2021). Personal Financial Planning (15th ed.).

Hillier, D., Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., y Jordan, B. (2021). Financial management practices and their impact on firm performance. *Journal of Financial Studies*, 18(2), 102-118. <https://doi.org/>

Kieso, D. E., Weygandt, J. J., y Warfield, T. D. (2022). The importance of financial analysis in strategic decision-making. *Strategic Finance Journal*, 28(5), 56-70. <https://strategicfinancejournal.org>

Lau, M. y Zanoguera, L. (2021). Fuentes de financiamiento para microempresas en crecimiento.

López, O. P., Manzano, R. O., Navas, S. J., Sánchez, B. J., Mayorga, C. E., y Nogales, R. (2023). Análisis financiero: Un enfoque práctico integral. Ediciones Universitarias.

Mercado, E.C., Houston, J. F. y Brighman, E.F. (2020). Fundamentos De Administración Financiera. (15a. Ed.). México: Cengage Learning. CATÁLOGO CENGAGE

Ochoa, G.A. y Cruz, L.A. (2021). Administración financiera correlacionada con las NIF.

Pacheco, C. (2019). Presupuestos un enfoque gerencial. 6ª. Ed. IMCP: México. ISBN: 9786078628599.

Pearson.3. Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jaffe, J. F. (2021). Corporate Finance (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Ramírez, J. (2019). Evaluación financiera de proyectos. 2ª. Ed. De la U: Colombia. ISBN: 9789587920185; 9789587920192. (clásico)

Ramírez, N., Mungaray, A. y Flores, Y. (2019). Financiamiento y capacitación en las microempresas mexicanas. MAPorrúa: México. ISBN: 9786075242927.(clásico)

Revista del Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas <https://www.revista.imef.org.mx/>

Román, J. (2020). Estados financieros básicos. 10ª. Ed. ISEF: México. ISBN: 9786075411286.

Saucedo, H. (2019). Capital de trabajo: modelos de negocios con valor económico agregado. IMCP: México. ISBN: 9786078628902./(clásico)

X. PERFIL DEL DOCENTE

Se requiere grado de Maestría o Doctorado en área afín, experiencia como docente y un mínimo de 3 años de experiencia laboral en áreas económico - administrativas.

Innovador: Crear y trabajar con materiales educativos para desarrollar mejor los contenidos de la unidad de aprendizaje a impartir.

Formador: Guiar, orientar, aconsejar y predicar valores.

Estar Actualizado: Buscar constantemente adquirir más información de la ya conocida para estar al día en la preparación de sus clases, a la vez conocer las últimas técnicas e innovaciones pedagógicas que necesitan nuestros alumnos para el dúo enseñanza-aprendizaje, así como las diversas tecnologías para la interacción con los estudiantes.

Proactivo: Mostrar iniciativa en la ejecución de su clase, trabajo y funciones como profesor. Ser independiente y autónomo.

Respetuoso: Buen clima institucional, estableciendo relaciones con sus pares y la entidad educativa. Respetar ideas.

Organizado: Realizar tareas docentes sincronizando tiempos y espacios de tal forma que no afecten su desempeño laboral. Planificar su sesión de clase con tiempo.

Participativo: Estar inmerso en las actividades, preguntar, dar ideas, opinar, sentirse parte del equipo de trabajo, identificarse con la institución.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Mercadotecnia Estratégica

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Obligatoria

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Isabel Morteo Stolle
Dra. Martha Ofelia Lobo Rodríguez
Dr. Ricardo Verján Quiñones

Validación de los directores (as) de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez,
Facultad de Contaduría y Administración,
Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez,
Facultad de Ciencias Administrativas y
Sociales, Ensenada
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias
Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza,
Facultad de Ciencias de la Ingeniería,
Administrativas y Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

La unidad de aprendizaje de Mercadotecnia Estratégica proporcionará al estudiante los conocimientos y habilidades en la solución de problemas organizacionales aplicando métodos y técnicas de análisis diversas para que sustenten la planeación estratégica y la toma de decisiones. Esta unidad de aprendizaje se imparte en la etapa terminal de la Maestría en Administración de empresas, es de carácter obligatorio, pertenece al área de conocimiento Mercadotecnia.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Evaluar estrategias de mercado orientadas al logro de objetivos organizacionales y a la satisfacción de los consumidores, a través del desarrollo de habilidades de estrategia, liderazgo y gestión de equipos de trabajo para analizar el mercado y comprensión del comportamiento del consumidor, el análisis y la prospectiva del mercado y adelantarse a los cambios del mismo para el desarrollo de ventajas competitivas en productos o servicios que le permitan integrar el área de marketing a la estrategia global de la organización con tolerancia y respeto.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Presentar un proyecto de plan estratégico de mercadotecnia de forma individual donde se utilicen al menos dos técnica de análisis para elaborar el diagnóstico y sean sustento para resolver un caso práctico, el cual debe contener los siguientes puntos: Título; Índice; Introducción; presentación o descripción del caso práctico; Descripción de la organización; Análisis interno y externo, definición de la ventaja competitiva, planeación estratégica de mercadotecnia y control del plan, conclusiones; fuentes bibliográficas, hemerográficas, estadísticas y/o documentales; y Anexos.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Mercadotecnia Estratégica

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Analizar los principales conceptos asociados a estrategias de mercado orientadas al logro de objetivos organizacionales y a la satisfacción de los consumidores, a través del desarrollo de conceptos de estrategia, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para la comprensión del comportamiento del consumidor, con responsabilidad y trabajo en equipo.

Mercadotecnia Estratégica

- 1.1 Concepto de marketing estratégico.
- 1.2 Marketing estratégico versus marketing operativo.
- 1.3 Dirección estratégica

Prácticas (taller):

1. Participar en el Taller de selección de conceptos vinculados a la gestión estratégica.
2. Clasificar las actividades de la gestión en operativas y estratégicas.
3. Aplicarlas en un documento por escrito.

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 2. Herramientas de análisis.

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Analizar diferentes herramientas de diagnóstico organizacional orientadas al logro de objetivos empresariales y a la satisfacción de los consumidores, a través de su aplicación y de la prospectiva del mercado con el propósito de adelantarse a los cambios del mismo, generando la integración de ventajas competitivas en productos o servicios que le permitan incorporar al área de marketing a la estrategia global de la organización, con innovación y trabajo en equipo.

2.1. Herramientas de análisis:

- DAFO/FODA CRUZADO/SWOT
- BCG o análisis portfolio de la cartera producto-mercado. (BCG dimensionado con históricos de ventas)
- La matriz RMG.
- ANSOFF

2.2. Herramienta de la IA en Marketing

- Canva IA para contenido visual
- Orange Data Mining para segmentar
- Plataforma de generación de texto.

2.3. Evaluación de resultados de marketing

- Métricas de impacto de campaña generadas por IA
- Análisis de efectividad de mensajes generados por IA

Prácticas (taller):

1. Participar en el Taller de análisis de herramientas de diagnóstico.
2. Presentar de forma dinámica una de las herramientas de análisis.

Horas: 8

<ul style="list-style-type: none"> 3. Seleccionar la herramienta adecuada para la organización. 4. Crear un anuncio completo y segmentar clientes en Orange con dataset de ejemplo. 5. Comparar diferentes textos generados por IA para evaluar el engagement. 	
---	--

VI. TEMARIO	
--------------------	--

Unidad 3. Herramientas de Mercadotecnia Estratégica	Horas: 4
--	-----------------

Competencia de la unidad:
 Evaluar herramientas de mercadotecnia estratégica orientadas al logro de objetivos organizacionales y a la satisfacción de los consumidores, a través de la construcción de las relaciones comerciales con los clientes, para desarrollar ventajas competitivas en productos o servicios que le permitan integrar el área de marketing a la estrategia global de la organización y vislumbrar nuevos negocios, con disposición al trabajo en equipo y la tolerancia a las opiniones.

- 3.1 Herramientas de marketing estratégico.**
- 3.1.1 Creación y desarrollo de la ventaja competitiva
 - 3.1.2 Construcción de la relación con los clientes.
 - 3.1.3 Identificación de los clientes de valor.
 - 3.1.4 Fortaleciendo la relación de marca con el cliente.
 - 3.1.5 Creación de nuevos negocios.

<p>Prácticas (taller):</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Participar en el Taller para identificar la ventaja competitiva. 2. Seleccionar las herramientas estratégicas necesarias. 3. Presentar los hallazgos. 	Horas: 8
--	-----------------

VI. TEMARIO

Unidad 4. Tácticas de mercadotecnia.

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Evaluar la gestión estratégica orientada al logro de objetivos organizacionales y a la satisfacción de los consumidores, a través del desarrollo de la estrategia global de la organización, para determinar las prioridades de la empresa y generar el presupuesto para la creación de valor de la mercadotecnia, con sentido crítico y visión global.

4.1 Gestión estratégica.

- Estrategias globales y tendencias.
- Determinación de prioridades para el negocio y sus marcas.
- Presupuesto (cuota, porcentaje, participación de mercado. Etc)
- Creación de valor a través de actividades de mercadotecnia.

Prácticas (taller):

1. Colaborar en el Taller para la elaboración de presupuestos de gestión estratégica.
2. Presentar los resultados.

Horas: 4

VI. TEMARIO

Unidad 5. Gestión Estratégica

Horas: 2

Competencia de la unidad:

Evaluar tácticas orientadas al logro de objetivos organizacionales y a la satisfacción de los consumidores a través del desarrollo análisis del mercado y comprensión del comportamiento del consumidor, el análisis y la prospectiva del mercado para adelantarse a los cambios del mismo, con el objetivo de generar ventajas competitivas en productos o servicios que le permitan integrar el área de marketing a la estrategia global de la organización, con responsabilidad y eficiencia.

5.1. Diseño de tácticas de mercadotecnia.

- Manejo del producto. (Análisis de la cartera y líneas de productos)
- Manejo de servicios. (Dimensiones de la calidad en servicios)
- Manejo de marca. (Mapa de posicionamiento y los arquetipos de marca, Branding)
- Manejo de precios. (Estrategias para fijación de precios)
- Manejo de la comercialización.

Prácticas (taller):

1. Realizar el Taller de elaboración de FODA Cruzado.
2. Elaborar el Mapa de posicionamiento y arquetipos de marca.
3. Presentar las estrategias para la fijación de precios.

Horas: 4

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategia de enseñanza (docente):

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación documental
- Organizadores gráficos
- Resumen
- Síntesis
- Técnica expositiva
- Trabajo colaborativo
- Elaboración de informes
- Uso de TIC

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

- Análisis por escrito de diversas estrategias de mercadotecnia 20%
- Participación en los talleres: 20%
- Plan estratégico de mercadotecnia como evidencia de desempeño o producto final: 60%

Total**100%****IX. BIBLIOGRAFÍA**

- Aaker, D. A., & Moorman, C. (2023). *Strategic market management*. John Wiley & Sons.
- Berndt, R., Altobelli, C. F., & Sander, M. (2023). *International Marketing Management*. Springer Berlin Heidelberg.
- Ferrell, O. C., Hartline, M. D., & Hochstein, B. W. (2022). *Marketing Strategy: Text and cases*. Cengage Learning, Inc..
- Garza, E. C. (2022) Planeación Estratégica De Mercadotecnia En Plataformas Sociodigitales: Una Perspectiva De Utilización Del Social Listening Para Entender Al Consumidor En México. Publicado en: aDesearch ESIC: International Journal of Communication Research / Revista

Internacional de Investigación en Comunicación. Base de datos: Fuente Académica

Flores, J. C. M. (2022). Retos y tendencias de la mercadotecnia 2022–2030: una perspectiva latinoamericana.

Ruiz-Andrade, J. G., Solís-Palafox, C. L., López-Luna, N. A. (2021). La incidencia de la Planificación estratégica en el desempeño del Marketing: Una revisión crítica. *Revista científica anfibios*, 4(2), 36-44.

Stevens, R. E., Loudon, D. L., Wrenn, B., & Warren, W. E. (2021). *Marketing planning guide*. CRC Press.

Supievná, B. M. (2023). MARKETING MANAGEMENT STRATEGY'S IMPORTANCE AND MODERN CONCEPT. *Gospodarka i Innowacje.*, 42, 381-386.

X. PERFIL DEL DOCENTE

Licenciatura en Mercadotecnia o en Administración de Empresas, con Maestría en Mercadotecnia / Maestría en Administración con énfasis en Mercadotecnia, deseable Doctorado en Ciencias Administrativas con enfoque en Mercadotecnia. Experiencia laboral en el área de Mercadotecnia (mínimo 6 años) (comprobable), Experiencia docente (mínimo 1 año), con carta de recomendación



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Gestión de la Producción

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC:01 HE:01 HT:02 HL:___ HPC:___ HCL:___ CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Marcela Solís Quinteros
Dra. Teresa Carrillo Gutiérrez
Dr. Rafael Eduardo Saavedra Leyva

Validación de los directores de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez,
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad
de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias
Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza,
Facultad de Ciencias de la Ingeniería,
Administrativas y Sociales.

Sellos digitales de la de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Este curso tiene como propósito proporcionar al estudiantado el conocimiento para diseñar, planificar y optimizar sistemas productivos en manufactura y servicios. A través del uso de herramientas de planificación, control y mejora continua, se busca mejorar la eficiencia, reducir costos y garantizar la calidad en los procesos. Además, se fomenta una visión estratégica de la producción, integrando enfoques como Lean Manufacturing, Six Sigma e Industria 4.0, permitiendo la toma de decisiones informadas y la adaptación a los retos del entorno global

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Aplicar metodologías de planeación, control y optimización en los procesos productivos para mejorar su eficiencia y sostenibilidad, a través del uso de herramientas de gestión como Lean Manufacturing, Six Sigma, análisis de procesos, simulaciones y software especializado en planificación y control de producción, para contribuir a la competitividad organizacional, con responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas y compromiso con la mejora continua y la sostenibilidad empresarial.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Estudio de caso sobre gestión de la producción

Descripción: El estudiante analizará un caso práctico sobre la gestión de la producción en una organización, identificando problemas y proponiendo estrategias de mejora.

Criterios de evaluación:

- Identificación y diagnóstico preciso de problemas en la producción.
- Aplicación de conceptos y metodologías para la solución del caso.
- Justificación y coherencia en la propuesta de mejora.
- Claridad y calidad en la argumentación escrita.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Introducción a la Gestión de la Producción	Horas: 02
<p>Competencia de la unidad: Diagnosticar el funcionamiento de los sistemas productivos en organizaciones de diversos sectores, mediante el análisis de modelos de producción, indicadores de desempeño y estudios de caso aplicados; para identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras en la gestión de la producción, con compromiso hacia la mejora organizacional y responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas.</p>	
<p>Contenido:</p> <p>1.1 Evolución y fundamentos de la gestión de la producción</p> <p>1.1.1 Concepto y definición de gestión de la producción</p> <p>1.1.2 Evolución histórica de la producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Producción artesanal ● Revolución industrial y producción en masa ● Sistemas de producción modernos <p>1.1.3 Importancia de la producción en la estrategia empresarial</p> <p>1.1.4 Principales enfoques en la gestión de la producción</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Producción Justo a Tiempo (JIT) ● Lean Manufacturing ● Seis Sigma <p>1.2 Relación con la estrategia organizacional y otras áreas</p> <p>1.2.1 Producción y su vínculo con la estrategia corporativa</p> <p>1.2.2 Integración de la producción con otras áreas funcionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Finanzas ● Marketing ● Recursos Humanos ● Logística y cadena de suministro <p>1.2.3 Impacto de la producción en la competitividad de la empresa</p> <p>1.2.4 Innovación y tendencias en la gestión de la producción</p> <p>1.3 Indicadores clave de desempeño en producción</p> <p>1.3.1 Concepto de indicadores clave de desempeño (KPIs)</p> <p>1.3.2 Indicadores de eficiencia y productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Eficiencia del proceso ● Productividad laboral ● Utilización de la capacidad instalada <p>1.3.3 Indicadores de calidad y costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tasa de defectos ● Costos de producción y desperdicio <p>1.3.4 Indicadores de cumplimiento y tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cumplimiento de tiempos de entrega ● Tiempo de ciclo de producción <p>1.3.5 Aplicación de indicadores en la toma de decisiones</p>	
<p>Prácticas de taller</p> <p>Práctica 1: Evalúa la integración de la producción con otras áreas organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se selecciona una empresa real o de estudio de caso para identificar la relación de la gestión de la producción con otras 	<p>Horas: 6</p>

<p>áreas funcionales como Finanzas, Marketing y Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se elabora un diagrama de flujo que represente cómo la producción se vincula con otros departamentos dentro de la empresa. ● Se analizan los efectos de una mala gestión de producción en el desempeño organizacional y la satisfacción del cliente. ● Se presenta un reporte escrito con hallazgos y propuestas para mejorar la sinergia entre áreas en un entorno productivo. <p>Práctica 2: Calcula e interpreta indicadores clave de desempeño en producción</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se revisan los principales indicadores de desempeño utilizados en la gestión de la producción. ● Se aplican cálculos de eficiencia del proceso, productividad laboral y tasa de defectos en un escenario práctico. ● Se utiliza software o herramientas de simulación para evaluar el impacto de los indicadores en la toma de decisiones. ● Se elabora un informe con los resultados obtenidos y se propone un plan de mejora basado en los indicadores analizados. 	
---	--

VI. TEMARIO	
Unidad 2. Estrategia y Diseño de Procesos	Horas: 03
<p>Competencia de la unidad: Aplicar estrategias de producción alineadas con la planeación estratégica de la organización a través del análisis de modelos de producción, balanceo de líneas y aplicación de herramientas de diseño de procesos; para mejorar la competitividad organizacional mediante procesos eficientes y flexibles, con visión estratégica y compromiso con la innovación organizacional.</p>	
<p>Contenido:</p> <p>2.1 Estrategias de Producción y Competitividad</p> <p>2.1.1 Enfoques estratégicos en la producción: Lean, Agile y Smart Manufacturing</p> <p>2.2 Diseño y Optimización de Procesos Productivos</p> <p>2.2.1 Metodologías para el diseño eficiente de procesos productivos</p> <p>2.2.2 Optimización con herramientas de simulación y modelado matemático</p> <p>2.2.3 Automatización y digitalización para la mejora del desempeño operativo</p> <p>2.3 Balanceo de Líneas y Modelado de Procesos</p> <p>2.3.1 Técnicas avanzadas de balanceo de líneas y reducción de desperdicios</p> <p>2.3.2 Simulación y análisis de procesos productivos para la toma de decisiones</p> <p>2.3.3 Gestión de cuellos de botella y mejora del flujo de producción</p>	
<p>Prácticas de taller</p> <p>Práctica 3: Diseño eficiente de un Proceso Productivo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Selecciona un proceso productivo real o simulado para su análisis. 	Horas:6

<ul style="list-style-type: none"> ● Identifica las actividades clave y los recursos involucrados en el proceso. ● Analiza los desperdicios existentes utilizando la metodología Lean (MUDA, 5S). ● Diseña un nuevo modelo de proceso optimizado mediante diagramas de flujo y mapas de procesos. ● Implementa mejoras en la distribución del trabajo y la reducción de tiempos de espera. ● Evalúa la eficiencia del nuevo diseño en comparación con el modelo inicial. ● Documenta los resultados y presenta las mejoras implementadas. 	
---	--

VI. TEMARIO

Unidad 3. Gestión de la Calidad y Productividad	Horas: 03
--	------------------

Competencia de la unidad
 Implementar herramientas de gestión de calidad y productividad para mejorar el desempeño de los procesos productivos mediante la aplicación de metodologías como Lean Manufacturing, Seis Sigma y sistemas de gestión de calidad; para optimizar los procesos, reducir costos y garantizar estándares de calidad en las organizaciones con ética en la gestión organizacional y **compromiso** con la mejora continua.

<p>Prácticas de Taller:</p> <p>Práctica 4: Aplicación del Mapeo de Flujo de Valor (VSM) para la Mejora de Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Selecciona un proceso productivo con oportunidades de mejora. ● Dibuja el estado actual del flujo de valor, incluyendo tiempos y desperdicios. ● Identifica actividades que no agregan valor y generan costos innecesarios. ● Diseña un flujo de valor optimizado con reducción de desperdicios. ● Propone estrategias Lean como Just in Time, 5S o SMED. ● Presenta el impacto esperado en costos, tiempos y eficiencia. <p>Práctica 5: Aplicación del Ciclo DMAIC en un Caso de Mejora de Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Define el problema de calidad a mejorar (ejemplo: defectos en una línea de ensamblaje). ● Mide la situación actual mediante indicadores clave (nivel de defectos, retrabajo, etc.). ● Analiza las causas raíz utilizando herramientas como Diagrama de Ishikawa y 5 Porqués. ● Implementa mejoras basadas en datos, aplicando herramientas de control estadístico. ● Controla los cambios para asegurar su sostenibilidad en el tiempo. 	<p>Horas:6</p>
---	-----------------------

<ul style="list-style-type: none"> ● Presenta los resultados y beneficios obtenidos con la aplicación de Six Sigma. 	
---	--

VI. TEMARIO

Unidad 4. Planeación y Gestión de Recursos	Horas: 04
---	------------------

Competencia de la unidad:
 Gestionar la planeación y el control de recursos en los procesos productivos, mediante la aplicación de metodologías de planeación, modelos de inventario y herramientas de gestión de la cadena de suministro, para asegurar la eficiencia operativa y la optimización del flujo de materiales en la organización, con responsabilidad en la administración de recursos y compromiso con la eficiencia operativa.

Contenido:

4.1 Planeación y programación de la producción

4.1.1 Planeación de la producción: niveles y estrategias (MRP, MPS)

4.1.2 Programación de la producción: secuenciación y técnicas de asignación de recursos

4.1.3 Herramientas para la optimización: algoritmos, heurísticas y software especializado

4.2 Gestión de inventarios y almacenes

4.2.1 Fundamentos de la Gestión de Inventarios:

- Objetivos y costos asociados: almacenamiento, pedido y escasez.
- Tipos de inventarios: materias primas, productos en proceso y terminados.

4.2.2 Métodos de Control de Inventarios:

- Modelo EOQ (Economic Order Quantity) para optimización de pedidos.
- Just in Time (JIT) y otros métodos de revisión periódica vs. continua.

4.2.3 Diseño y Optimización de Almacenes:

- Layout de almacenes y optimización de espacio y flujo de materiales.
- Tecnologías de gestión: RFID, códigos de barras y sistemas WMS (Warehouse Management Systems).

4.2.4 Indicadores de Desempeño en Gestión de Inventarios:

- KPIs clave: rotación de inventarios, nivel de servicio, lead time.
- Impacto en la rentabilidad y eficiencia operativa.

4.3 Optimización de la cadena de suministro

4.3.1 Fundamentos de la Cadena de Suministro:

- Componentes clave y estrategias (lean, ágil, híbrida).
- Impacto de la globalización y digitalización.

4.3.2 Optimización de Procesos:

- Gestión de la demanda y planificación de inventarios.
- Flujo de materiales y productos a lo largo de la cadena.

4.3.3 Tecnologías para la Optimización:

- Big Data, IoT y Blockchain en la cadena de suministro.

4.3.4 Indicadores de Desempeño (KPIs):

- Tiempo de ciclo, nivel de servicio y costos de operación

<p>Prácticas de taller</p> <p>Práctica 6: Implementación de MRP (Material Requirements Planning) en un Proceso de Producción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selecciona un producto con múltiples componentes. 2. Identifica la demanda del producto final y la estructura de materiales (BOM - Bill of Materials). 	Horas:6
---	----------------

<ol style="list-style-type: none"> 3. Determina los tiempos de entrega, lotes de pedido y niveles de inventario. 4. Calcula los requerimientos netos de materiales usando MRP. 5. Simula diferentes escenarios de planificación con variaciones en demanda y suministro. 6. Presenta los resultados y analiza el impacto en costos y tiempos de entrega. <p>Práctica 7: Uso de Blockchain en la Trazabilidad de la Cadena de Suministro</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selecciona un producto con una cadena de suministro compleja. 2. Identifica los puntos críticos donde la trazabilidad es clave (proveedores, producción, distribución). 3. Diseña un modelo de trazabilidad basado en Blockchain. 4. Simula el impacto en reducción de errores, tiempos de validación y costos administrativos. 5. Evalúa los beneficios en términos de seguridad, transparencia y eficiencia. 6. Presenta un análisis comparativo del antes y después de la implementación de Blockchain. 	
---	--

VI. TEMARIO	
Unidad 5. Innovación y Sostenibilidad en la Producción	Horas: 04
<p>Competencia de la unidad: Aplicar principios de sostenibilidad en las organizaciones, a través del análisis de tecnologías disruptivas, estrategias de sostenibilidad y casos de éxito, para fomentar la innovación y la responsabilidad social empresarial en la gestión de la producción, con conciencia ambiental y visión prospectiva para el desarrollo organizacional.</p>	
<p>Contenido:</p> <p>5.1 Sostenibilidad y responsabilidad social en la producción</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fundamentos de la Sostenibilidad en la Producción ● Definición y principios de sostenibilidad en la producción ● Triple resultado: económico, social y ambiental (People, Planet, Profit) ● Normativas y estándares internacionales en sostenibilidad (ISO 14001, ODS, etc.) <p>5.1.1 Estrategias de Producción Sostenible</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Eficiencia en el uso de recursos y reducción de desperdicios ● Energías renovables y reducción de la huella de carbono ● Economía circular y su integración en procesos productivos <p>5.1.2 Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Prácticas éticas en la cadena de suministro ● Condiciones laborales y derechos humanos en la producción ● Compromiso con las comunidades locales y desarrollo social <p>5.1.3 Herramientas para Implementar la Sostenibilidad en la Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de ciclo de vida (LCA) y su aplicación en la toma de decisiones ● Certificaciones de sostenibilidad en productos y procesos 	

- Tecnologías verdes y su impacto en la sostenibilidad productiva

5.1.4. Indicadores y Evaluación de Desempeño en Sostenibilidad

- KPIs clave en sostenibilidad: eficiencia energética, reducción de residuos, impacto ambiental
- Impacto de la sostenibilidad en la competitividad y reputación empresarial

5.2 Gestión del mantenimiento y fiabilidad

5.2.1 Tipos de Mantenimiento

- Mantenimiento Preventivo: tareas programadas para evitar fallos.
- Mantenimiento Correctivo: reparación tras un fallo.
- Mantenimiento Predictivo: basado en el análisis de condiciones para predecir fallos.

5.2.2 Planificación del Mantenimiento

- Programación: determinar cuándo y cómo realizar el mantenimiento.
- Asignación de Recursos: organización de equipos y materiales necesarios.

5.2.3 Medición del Mantenimiento

- KPIs: indicadores como disponibilidad, coste y tiempo de inactividad.
- Evaluación de la eficiencia del mantenimiento en relación con la producción.

5.3 Industria 4.0 y Big Data en operaciones

5.3.1 Introducción a la Industria 4.0

- Definición y pilares de la Industria 4.0: automatización, conectividad, inteligencia artificial.
- Impacto de la Industria 4.0 en la manufactura y operaciones.

5.3.2 Tecnologías Clave de la Industria 4.0

- Internet de las Cosas (IoT): sensores y dispositivos conectados.
- Inteligencia Artificial y Machine Learning: análisis predictivo y optimización de procesos.
- Robótica y automatización avanzada.

5.3.3 Big Data en las Operaciones

- Definición y características del Big Data en las operaciones: volumen, velocidad y variedad.
- Análisis de datos en tiempo real para la toma de decisiones operativas.

5.3.4 Beneficios y Retos de la Industria 4.0 y Big Data

- Beneficios: mejora de la eficiencia, reducción de costos, personalización de productos.
- Retos: seguridad de los datos, costos de implementación, resistencia al cambio.

Prácticas de taller:

Práctica 8: Diseño de un Proceso Productivo Sostenible

- Selecciona un producto o servicio: Elegir un caso donde se pueda aplicar sostenibilidad en la producción.
- Identifica los impactos ambientales: Analizar el uso de recursos, generación de residuos y emisiones.
- Elabora mejoras sustentables: Aplicar estrategias como reutilización de materiales, reducción de desperdicios o uso de energías renovables.
- Diseña un modelo circular: Implementar acciones para cerrar ciclos productivos mediante reciclaje o economía circular.
- Se evalúan los beneficios: Comparar la huella ambiental antes y después de aplicar las mejoras.
- Se realiza una simulación de impacto: Estimar el efecto de los cambios en costos y competitividad.
- Se documenta y presenta conclusiones: Explicar cómo la sostenibilidad puede integrarse en la estrategia de producción.

Práctica 9: Implementación de la industria 4.0

Horas:8

<ol style="list-style-type: none"> 1. Selecciona una empresa manufacturera. 2. Analiza el proceso productivo de la empresa por medio de los distintos recursos que utiliza para realizar sus operaciones. 3. Elige el tipo de tecnología clave a implementar dentro del proceso productivo para ser más eficiente. 4. Evalúa los beneficios de eficiencia y en costos generados posterior a la implementación tecnológica. 5. Elabora una exposición de la práctica. 	
--	--

VII. MÉTODO DE TRABAJO
<p>Encuadre: El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones docente-alumno.</p> <p>Estrategia de enseñanza (docente):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Técnica expositiva ● Instrucción guiada ● Solución de problemas ● Discusión grupal ● Estudio de casos reales <p>Estrategia de aprendizaje (estudiante):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Investigación documental ● Análisis de casos ● Trabajo colaborativo ● Elaboración de informes ● Aprendizaje colaborativo

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<p>La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:</p> <p>Criterios de acreditación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calificación en escala del 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70 que establece el Estatuto Escolar vigente. - El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable. <p>Criterios de evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Prácticas: 40% ● Presentaciones en clase: 20% ● Evidencia de aprendizaje (Estudio de Caso) 40% <p>Total.....100%</p>

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Barry, R. & Heizer, R. (2014). *Principios de Administración de Operaciones*. Pearson [clásico]
- Chase, R. & Jacobs, F. R. (2022). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros*. Pearson.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Administración y Control de la Calidad*. Cengage Learning.
- Crespo Márquez, A. (2021). *The maintenance management framework: Models and methods for complex systems maintenance (1st ed.)*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-84628-821-0>
- Fernández Sánchez, E. Avella Camarero, L. & Fernández Barcala, M. (2020). *Administración de la producción: enfoque estratégico: (1 ed.)*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. <https://libcon.rec.uabc.mx:2321/es/lc/uabc/titulos/216180>
- Gelves Alarcón, Ó. M. & Navarro Romero, E. D. C. (2021). *Principios de la gestión de la producción: una revisión teórica y aplicada de los conceptos: (1 ed.)*. Ediciones USTA. <https://libcon.rec.uabc.mx:2321/es/lc/uabc/titulos/217778>
- Gupta, P., & Sachan, A. (2021). *Resource planning and inventory management in supply chain*. Taylor & Francis Online. <https://doi.org/10.1201/9781003509561-4>
- Jacobs, F. R. (2023). *Administración de operaciones plus*. McGraw-Hill. <https://uabc.vitalsource.com/reader/books/9786071518439>
- Krajewski, L. (2013). *Administración de operaciones*. Pearson. <https://uabc.vitalsource.com/reader/books/9786073221238>. [clásica]
- Prado Prado, J. C. García Arca, J. & Fernández González, A. J. (2020). *Fundamentos de Gestión de la producción: (ed.)*. Dextra Editorial. <https://libcon.rec.uabc.mx:2321/es/lc/uabc/titulos/130762>
- Autor corporativo. (año de publicación). *Título del trabajo*. Recuperado de [http:// www.xh.com](http://www.xh.com)
- Ciano, M. P., Dallasega, P., Orzes, G., & Rossi, T. (2021). One-to-one relationships between Industry 4.0 technologies and Lean Production techniques: a multiple case study. *International journal of production research*, 59(5), 1386-1410.
- El Checklist Fácil.(2023). Blog. Categoría: Producción. Recuperado de <https://es.checklistfacil.com/blog/categorias/produccion/>
- Alzate, M. P. M., Hurtado, N. B. D., & Gómez, J. M. (2022). *Gestión de la producción: evolución y tendencias de investigación*. Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información, 9(18), 29-46. <https://doi.org/10.21017/rimci.2022.v9.n18.a118>
- Ciano, M. P., Dallasega, P., Orzes, G., & Rossi, T. (2021). One-to-one relationships between Industry 4.0 technologies and Lean Production techniques: a multiple case study. *International journal of production research*, 59(5), 1386-1410. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00207543.2020.1821119>
- Glavic, P. (2021). Evolution and current challenges of sustainable consumption and production. *Sustainability*, 13(16), 9379. <https://doi.org/10.3390/su13169379>
- Hu, W., Zhang, T., Deng, X., Liu, Z., & Tan, J. (2021). Digital twin: a state-of-the-art review of its enabling technologies, applications and challenges. *Journal of Intelligent Manufacturing and Special Equipment*, 2(1), 1–34. <https://doi.org/10.1108/jimse-12-2020-010>
- Lu, Y. (2021). The current status and developing trends of Industry 4.0: a review. *Information Systems Frontiers*, 23, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10221-w>
- Academia Digital academy.dpsys.com.mx [409 Videos]. ID Canal: UCSEU1OS41mon3QG43d4Zijg
Recuperado de <https://youtube.com/@desarrolloprofesionalsys973?si=ZPQbB4nj8pjRLAog>

X. PERFIL DEL DOCENTE

Para impartir la unidad de aprendizaje Gestión de la Producción, el docente debe contar con el siguiente perfil:

1. Formación Académica:

Grado de Doctorado o Maestría en áreas afines a la administración, ingeniería industrial, producción o gestión de operaciones. Preferentemente con certificaciones en metodologías de calidad y productividad, tales como Lean Manufacturing, Six Sigma o Gestión de la Cadena de Suministro.

2. Experiencia Profesional y Docente:

- Experiencia laboral mínima de cinco años en gestión de producción, planeación operativa, mejora de procesos o administración de operaciones en empresas manufactureras o de servicios.
- Experiencia docente en educación superior, preferentemente en programas de posgrado, en áreas relacionadas con gestión de la producción, calidad y optimización de procesos.
- Conocimiento y aplicación de herramientas de simulación y software especializado en gestión de operaciones, tales como ERP, MRP, BPM, entre otros.

3. Cualidades y Competencias:

- Liderazgo académico y capacidad para fomentar el aprendizaje autónomo en los estudiantes.
- Habilidad para integrar teoría y práctica en el análisis y resolución de problemas en contextos productivos.
- Enfoque en la mejora continua, promoviendo la aplicación de metodologías innovadoras en la gestión de la producción.
- Compromiso con la formación de profesionales con visión estratégica y responsabilidad social en la gestión de la producción.
- Capacidad para el trabajo interdisciplinario, favoreciendo la integración de conocimientos en administración, logística, calidad y tecnología.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Gestión del Talento Humano

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Obligatoria

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 01 HL: HPC: 01 HCL: CR: 04

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Ivonne Jacqueline Cruz.
Dra. Mónica Fernanda Aranibar..
Dra. Ana Lucía Jiménez Pérez.

**Validación de los directores de las
Unidades académicas**

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de
Contaduría y Administración, Tijuana
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez,
Facultad de Ciencias Administrativas y
Sociales, Ensenada
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias
Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad
de Ciencias de la Ingeniería, Administrativa y
Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

En esta unidad de aprendizaje el estudiante diseñará una estrategia de gestión del talento humano, la cual considere el contexto específico de una empresa, de tal forma que, a partir de ello pueda proponer alternativas que lleven a mejorar el desempeño del personal y de la organización en conjunto. Esta unidad académica es optativa y es parte del área de énfasis: Gestión del talento humano; tiene como único prerrequisito haber acreditado las unidades de aprendizaje de los semestres previos a que se imparte.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Diseñar una estrategia de gestión de talento humano, con base en el análisis de las variables propias de la empresa, para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo, con responsabilidad social.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Presentar una propuesta de gestión de talento humano en un área de aplicación específica, que considere las variables que impactan en la productividad de los trabajadores.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Introducción a la Gestión Moderna del Talento Humano

Horas:

2

Competencia de la unidad:

Analizar los conceptos básicos de la gestión del talento humano, mediante la revisión del proceso de gestión del talento, para determinar las variables que impactan en la productividad laboral, con pensamiento crítico y responsabilidad social.

Tema y subtemas:

1. Elementos clave en la gestión del talento humano: Modelo de administración de recursos humanos
 - 1.1.1. Concepto de Gestión de talento humano
 - 1.1.2. Objetivos de la gestión del talento humano
 - 1.1.3. Contexto e importancia de la gestión del talento humano.
 - 1.1.4. Procesos fundamentales de la gestión del talento humano.
- 1.2. Desafíos en la gestión del talento humano, en la actualidad

VI. TEMARIO

Unidad 2. Planeación estratégica de Talento Humano

Horas:

4

Competencia de la unidad:

Desarrollar un plan de gestión del talento humano, con base en la identificación de factores clave, para satisfacer las necesidades de la organización, con liderazgo y compromiso.

Tema y subtemas:

- 2.1. La importancia de la planeación estratégica del talento humano en la organización
 1. Ventajas de realizar una planeación oportuna del talento humano
 2. Modelos operativos, tácticos y estratégicos de Planificación de RR. HH
- 2.2. Talento humano en la organización.
 - 2.2.1. Tipos de Estructura organizacional
 - 2.2.2. Análisis de descripción de puestos para la planeación del talento humano.
 - 2.2.3. Pronóstico de las necesidades en cuanto a talento humano.
 - 2.2.4. Demanda-oferta del talento humano

Prácticas (taller):

1. Diseñar la estructura organizacional de una empresa, refiriendo la manera en que se organizan y distribuyen las funciones, responsabilidades y roles, así como el determinar cómo se gestionan las operaciones, los niveles y canales de comunicación, y cómo se toman las decisiones.
2. Realizar el Análisis y descripción de puestos que establezca la identificación de las funciones y responsabilidades que componen un puesto en específico dentro de la estructura organizacional.

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 3. Atracción e incorporación del Talento Humano a la Organización

Horas:
5

Competencia de la unidad:

Implementar las estrategias de atracción e incorporación del talento humano, mediante las técnicas de reclutamiento y selección, para la contratación de personal idóneo, con eficiencia y eficacia.

Tema y subtemas:

- 3.1. Conceptos básicos de reclutamiento y selección.
 - 3.1.1 Concepto de reclutamiento
 - 3.1.2 Técnicas de reclutamiento.
 - 3.1.3 Evaluación de los resultados del reclutamiento.
 - 3.1.4 Concepto de Selección.
 - 3.1.5 Técnicas efectivas de selección. Tipos de entrevista.
 - 3.1.6 Proceso de selección de talentos y competencias.
 - 3.1.7 Evaluación de los resultados de Selección.
- 3.2 Contratación
 - 3.2.1. Tipos de contratos
 - 3.2.2. Reglamento Interior de Trabajo
 - 3.2.3. Política Salarial
- 3.3 Inducción.
 - 3.3.1 Concepto y técnicas de inducción.
 - 3.3.2 Importancia del programa de inducción.
- 3.5. Predicciones de rotación y desempeño
 - 3.5.1. Introducción a predicciones básicas de rotación
 - 3.5.2. Variables críticas de rotación.

Prácticas (taller):

1. Asignar al estudiantado, un caso hipotético de una empresa, que requiere optimizar sus estrategias de atracción e incorporación del talento humano.
2. Realizar un análisis FODA de dichas estrategias.
3. Realizar un manual que establezca los procesos claves en la gestión de Recursos Humanos que permita a la organización atraer, elegir, integrar y formar a nuevos colaboradores adaptándose de forma rápida al entorno laboral, para ello considerar los siguientes elementos:
 - Proceso de reclutamiento y selección. Identificar las fuentes de reclutamiento más apropiadas para atraer al mejor perfil y diseñar un anuncio de reclutamiento.
 - Elaborar una estrategia de selección de personal y realizar una entrevista de selección considerando sus distintas fases.
 - Finalmente, se procede al Proceso de contratación de la persona seleccionada. (Revisar la Ley Federal De trabajo para determinar la modalidad de Contratación)
 - Proceso de Inducción. Desarrollar un programa de inducción que facilite la incorporación del nuevo trabajador a la empresa.
4. Predecir riesgos de rotación y generar recomendaciones de retención.

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 4. Capacitación, Desarrollo y Evaluación del Talento Humano

Horas:
5

Competencia de la unidad:

Diseñar las estrategias de capacitación, desarrollo y evaluación del talento humano, mediante la identificación de las técnicas de capacitación e instrumentos de evaluación, para la permanencia y promoción de personal, con creatividad y empatía.

Tema y subtemas:

- 4.1. Necesidades en la capacitación y desarrollo de personal
 - 4.1.1. Concepto de capacitación, adiestramiento y desarrollo
 - 4.1.2. Normatividad en materia de Capacitación y Adiestramiento en México (Constitución política, LFT, Noms)
 - 4.1.3. NOM-035
 - 4.1.4. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
 - 4.1.5. Capacitación con base en competencias específicas
 - 4.1.6. Tendencias actuales de capacitación: capacitación en línea o a distancia
- 4.2 Desarrollo del talento humano
 - 4.2.1. Elementos de los programas de desarrollo profesional
 - 4.2.2. Identificación de necesidades personales y organizacionales
 - 4.2.3. Creación de condiciones favorables
 - 4.2.3.1. Clima organizacional
 - 4.2.3.2. Motivación al trabajo
 - 4.2.3.3. Calidad de vida
 - 4.2.3.4. Felicidad
 - 4.2.4. Competencias laborales
 - 4.2.5. Plan de vida y carrera
- 4.3. Evaluación del personal
 - 4.3.1. Indicadores del desempeño y resultados.
 - 4.3.2. Tipos de evaluación del desempeño.
 - 4.3.5 Banco de datos y sistemas de información de la GTH

Prácticas (campo):

1. Realizar un Diagnóstico de necesidades de capacitación que proporcione información clave para el diseño de programas de capacitación efectivos que respondan a las necesidades específicas de los colaboradores y alineen las competencias del personal con los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Realizar un Plan maestro de capacitación que detalle el enfoque, objetivos, actividades y recursos necesarios para para el desarrollo y ejecución de los programas de capacitación dentro de la empresa.
3. Establecer el Proceso de evaluación y determinación de indicadores de desempeño que permita obtener datos precisos que faciliten la toma de decisiones y la mejora continua.

Horas: 16

VII. MÉTODO DE TRABAJO

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategia de aprendizaje:

- Lectura de textos y artículos por parte de los alumnos
- Discusiones grupales
- Trabajo colaborativo y práctico
- Caso práctico integrador

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

Examen unidad I: 10%

Prácticas: 50%

Reportes de lectura 10%

Evidencia de aprendizaje (Propuesta): 30%

Total: 100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. 5ª Edición. McGraw-Hill.

García, R. L., & Sánchez, M. F. (2022). Gestión estratégica del capital humano: Nuevas perspectivas en un entorno globalizado. Editorial XYZ.

Dessler Gary, (2018) Fundamentals of Human Resource Management (What's New in Management) Pearson, 5th Edition (clásico)

DOF - Diario Oficial de la Federación. (2021). *Ley Federal del Trabajo*.

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616745&fecha=23/04/2021

DOF - Diario Oficial de la Federación. (2018). NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS- 2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018 (clásico)

Joseph B. Fuller Manjari Raman Eva Sage-Gavin Kristen Hines, (2021) Hidden workers: untapped talent, Harvard Business School <https://www.hbs.edu/managing-the-future-of-work/Documents/research/hiddenworkers09032021.pdf>

Gigerenzer, G., Reb, J. & Luan, S. (2022). Smart heuristics for individuals, teams and organizations.

Annual Review of organizational psychology and organizational behavior, 9, 171-198.

Oswald, F. L., Behrend, T. S., Putka, D. J. & Sinar, E. (2020). Big Data in industrial- organizational psychology and human resource management: forward Progress for organizational research and practice. *Annual Review of Organizational Psychology and organizational behavior*, 7, 505-533.

Silva Rodríguez de SM, J. A. (2018). *La Gestión y el Desarrollo*, Marco para mejorar el desempeño del Capital Humano (1a ed.). México(clásico)

Sukier, Bernardo, 2021 *Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable*, Barranquilla: Corporación Universidad de la Costa.
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8517/LIBRO%20DIGITAL-%20Modelo%20de%20Gestion%20VERSI%C3%93N%20FINAL%2003%20DE%20AGOSTO%20DE%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Werther, W. B. & Keith, D. (2019). *Administración del capital humano*. 5ª Edición. McGraw Hill Interamericana Editores. (clásico)

Wilton, Nick. (2018) *Introduction to Human Resource Management* Paperback with Interactive, editorial Sage, 4th Edition. (clásico)

X. PERFIL DEL DOCENTE

Se incluye las características deseables del docente quien puede impartir la unidad de aprendizaje:

- Con grado de maestría o doctorado, preferentemente en el área de recursos humanos y en áreas de las ciencias económicas administrativas
- Maestro en administración, psicología o área afín.
- Contar con experiencia docente a nivel superior, de al menos dos años
- Conocimientos y experiencia en el área de RH
- Habilidades de comunicación
- Con el hábito de mantenerse actualizado respecto a las tendencias de las áreas de RH
- Responsabilidad y disciplina

Plan de Consultoría Empresarial



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Plan de Consultoría Empresarial

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Obligatoria

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 0 2 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Jackeline Hernández Bejarano
Dra. Olivia Denisse Mejía Victoria
Dra. Mayda González Espinoza

Validación de los directores de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

La unidad de aprendizaje de Plan de Consultoría Empresarial proporcionará al estudiante los conocimientos y habilidades para desarrollar una investigación aplicada, caso práctico o plan de negocios. Esta unidad de aprendizaje se imparte en tercer semestre de la Maestría en Administración de empresas, es de carácter optativo, pertenece al área de conocimiento Trabajo Terminal. Requiere haber acreditado el curso propedéutico de Metodología.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Evaluar la situación actual de la empresa o sector involucrado, a través del desarrollo del marco contextual, marco teórico y metodológico, naturaleza del proyecto, los aspectos organizacionales y mercado del plan de negocios apegándose en todo momento a las normas APA de citación y referencias, con la finalidad de elaborar una metodología aplicable en el desarrollo de caso práctico, investigación aplicada o plan de negocios, con honradez y responsabilidad.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Presentar un proyecto que integre según el tipo trabajo seleccionado;
Investigación aplicada: Generalidades del proyecto, marco teórico, marco contextual y metodología.
Caso práctico: Generalidades del proyecto, marco teórico, marco contextual y metodología.
Plan de negocio: Método seleccionado, Naturaleza del proyecto, Organización y Estudio de Mercado.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Generalidades del proyecto/Método seleccionado

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Identificar necesidades, oportunidades y áreas de mejora, a través de la aplicación de metodologías de investigación y herramientas de diagnóstico, con el fin de estructurar las generalidades de un estudio de caso o un plan de negocios, asegurando la congruencia entre los objetivos, preguntas, hipótesis y justificación del estudio, con sentido ético y responsable.

Tema y subtemas:

- 1.1 Plantear y justificar el problema del proyecto
 - 1.1.1 planteamiento del problema del proyecto
 - 1.1.2. Justificación del tema del proyecto
 - 1.1.3. Dimensión del problema (costos)
 - 1.1.4. Desarrollo de matriz de congruencia
 - 1.1.5. Matriz de congruencia
 - 1.1.6. Objetivos generales y específicos del proyecto

<p>1.1.7. Preguntas de investigación aplicada (si fuera el caso)</p> <p>1.1.8. Hipótesis de investigación aplicada (si fuera el caso)</p> <p>1.2. Antecedentes y justificación de un plan de negocios</p> <p>1.2.1 Descripción del origen o motivaciones de la idea de negocio.</p> <p>1.2.2 Descripción y orientación del negocio.</p> <p>1.2.3 Definición del producto, servicio, proceso o material.</p> <p>1.2.4 Vialidad en las condiciones actuales.</p>	
<p>Prácticas (taller):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar del planteamiento del problema a desarrollar en el proyecto de consultoría, estudio de caso con todo los elementos que requiere el planteamiento/ desarrollo de los antecedentes del plan de negocios con todo los elementos que requiere la justificación del plan 2. Diseñar de la matriz de congruencia del proyecto/ Diseño del producto o servicio 3. Integrar de las generalidades del proyecto 	<p>Horas: 6</p>

VI. TEMARIO

Unidad 2. Marco Contextual/ Naturaleza del proyecto		Horas: 3
<p>Competencia de la unidad:</p> <p>Desarrollar una planeación estratégica integral, a través de la estructuración del marco contextual de un negocio u organización, aplicando métodos de investigación y análisis estratégico, revisión de literatura y herramientas administrativas, para conocer el estado actual de la temática a abordar, así como factores interno y externos de la organización con pensamiento crítico y objetividad.</p>		
<p>Tema y subtemas:</p> <p>2.1. Marco contextual</p> <p style="padding-left: 20px;">2.1.1 Análisis del entorno</p> <p style="padding-left: 20px;">2.1.2 Métodos de análisis</p> <p style="padding-left: 20px;">2.1.3 Revisión de literatura</p> <p style="padding-left: 20px;">2.1.4 Revisión del estado del arte</p> <p>2.2 Elaboración de una planeación estratégica del negocio</p> <p style="padding-left: 20px;">2.2.1 Misión, visión, objetivos del negocio</p> <p style="padding-left: 20px;">2.2.2 Imagen corporativa del negocio</p> <p style="padding-left: 20px;">2.2.3 Análisis FODA u otros modelos de diagnóstico externo (PESTEL o 5 Fuerzas Competitivas de Porter)</p> <p style="padding-left: 20px;">2.2.4. Analizar las amenazas y oportunidades de la organización</p> <p style="padding-left: 20px;">2.2.5. Analizar las fortalezas y debilidades en la organización</p>		
<p>Prácticas (taller):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar de la revisión del entorno económico actual del tema del proyecto de consultoría/ Realizar el Análisis FODA del plan de negocio 2. Integrar el Marco Contextual/ Determinación de las ventajas competitivas y estrategias a desarrollar del Proyecto de consultoría. 	<p>Horas: 6</p>	

VI. TEMARIO

Unidad 3. Marco Teórico /Organización

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Analizar el meta análisis y la estructura organizacional, mediante la revisión de literatura, con el propósito de definir los aspectos operativos y estructurales del plan de negocios garantizando la viabilidad operativa y estratégica de un proyecto, con sentido ético y responsable.

Tema y subtemas:

3.1. Marco teórico

- 3.1.1 Teoría y conocimiento
- 3.1.2 Estilo de referencias (modelo APA vigente)
- 3.1.3 Revisión de literatura
- 3.1.4 Base de datos y repositorio
- 3.1.5 Métodos para construcción del marco teórico

3.2. Aspectos Organizacionales del plan de negocios

- 3.2.1. Organización y Operaciones.
- 3.2.2 Estructura y Asignación de Funciones Asociadas (Descripción).
- 3.2.3 Identificación de perfiles
- 3.2.4 Organigrama y Establecimiento de políticas.
- 3.2.5 Infraestructura disponible.
- 3.2.6 Recursos físicos e instalaciones en los que se sustenta el desarrollo de la iniciativa o proyecto.

Prácticas (taller):

1. Elaborar del estado del Arte / Análisis de la estructura general de la organización
2. Desarrollar el Meta análisis correspondiente al proyecto de consultoría / Descripción de los puestos dentro de la organización
3. Integrar el Marco teórico del proyecto de consultoría

Horas: 6

VI. TEMARIO

Unidad 4. Metodología / Mercado

Horas: 7

Competencia de la unidad:

Diseñar instrumentos de medición, a través de la descripción del tipo de investigación, alcance, y operacionalización de variables, determinación de la población objetivo, con la finalidad de que se determine la confiabilidad del instrumento, factibilidad y comercialización del negocio, estrategias para el trabajo de campo, con un sentido un sentido de honestidad y compromiso.

Tema y subtemas:

4.1. La medición en la investigación aplicada

- 4.1.1. Medición y medidas
- 4.1.2 Objetivos de la medición
- 4.1.3 Medición cuantitativa y cualitativa
- 4.1.4 Instrumentos de medición: tipos. confiabilidad y validez, construcción

<p>4.1.5 Tipos de instrumentos de medición: cuantitativos y cualitativos</p> <p>4.1.6 Confiabilidad de instrumentos de medición</p> <p>4.1.7 Validez de instrumentos de medición</p> <p>4.1.8 Desarrollo de instrumentos de medición</p> <p>4.1.9 Proceso de recolección de datos</p> <p>4.1.10 Aplicación de instrumentos de medición cuantitativa</p> <p>4.1.11 Aplicación de instrumentos de medición cualitativa</p> <p>4.2 Mercado</p> <p>4.2.1 Segmentación del mercado</p> <p>4.2.2. Identificación del mercado meta</p> <p>4.2.3 Definición del tamaño de mercado a atender</p> <p>4.2.2 Productos sustitutos</p> <p>4.2.5 Competencia</p> <p>4.2.6 Barreras de entrada</p> <p>4.2.7 Estudio de mercado</p> <p>4.2.8 Establecimiento de precios</p> <p>4.2.9 Establecimiento de imagen corporativa</p> <p>4.2.10 Determinación de los canales de promoción</p> <p>4.2.11 Diferenciación y posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa</p> <p>4.3. Metodología del caso práctico</p> <p>4.3.1. Profundidad y amplitud del diagnóstico interno y externo</p> <p>4.3.2. Tipo de diagnóstico</p> <p>4.3.3. Modelo de diagnóstico (Modelo base, de apoyo y herramientas administrativas)</p> <p>4.3.4. Variables e ítems a observar en los modelos seleccionados.</p>	
<p>Prácticas (taller):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar de tipo de investigación, alcance y operacionalización de variables 2. Determinar del mercado meta, cálculo de la muestra 3. Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento 4. Integrar de la metodología / Análisis del estudio de mercado 	<p>Horas: 14</p>

VII. MÉTODO DE TRABAJO	
<p>Encuadre: El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones docente-alumno.</p> <p>Estrategia de enseñanza (docente):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Técnica expositiva ● Instrucción guiada ● Solución de problemas ● Estudio de caso <p>Estrategia de aprendizaje (estudiante):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Investigación documental o electrónica ● Resumen ● Síntesis 	

- Técnica expositiva
- Elaboración de reportes
- Uso de TICs
- Organizador gráfico (mapas mentales, infografías, cuadros sinópticos, etc.)
- Trabaja de manera individual, en equipo y grupal
- Elabora y entrega actividades en tiempo y forma
- Participa activamente en clase

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación

- Calificación en escala del 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70 que establece el Estatuto Escolar vigente.
- El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Criterios de evaluación

Prácticas: 40%

Evidencia de desempeño o producto final (Proyecto según trabajo seleccionado): 60%

Total.....100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

- American Psychological Association. (2021). Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (4ª ed.). Manual Moderno
- Bernal, C. (2021). Metodología de la investigación Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Person.
- Benassini, M. (2020). Introducción a la investigación de mercados. Mc. Graw Hill.
- Bogdan Cosmin GOMOI. (2021). Study Regarding the Development of an Investment Project. (II) – Estimating the Cost of Project and Identifying the Main Income and Expense Flows. CECCAR Business Review, 2(6), 26–37.
- Business Review, H. (2021). Cómo crear un plan de negocio. Editorial Reverté. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uabc/titulos/209681>.
- Della, G. (2021). El Canvas B: Diseñando modelos de negocios. Recuperado <https://innodrive.com/es/el-canvas-b-disenando-modelos-de-negocios-sostenibles/>
- Herbas, B. y Rocha, E. A. (2018). Metodología científica para la realización de investigaciones de mercado e investigaciones sociales cuantitativas. Revista Perspectivas, (42), 123-160. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332018000200006&lng=es&tlng=es “Clásico”
- Hernández-Sampieri, R. (2023). Metodología de la investigación Plus. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Joanidis, C. (2017). Plan de negocios: la película. Buenos Aires, Argentina: Pluma Digital Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uabc/titulos/77367>. “Clásico”

- Kawasaki, G. (2015). The art of the start 2.0: The time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything. Portfolio/Penguin. "Clásico"
- Kumar, R. (2014). Research methodology a step by step. Guide for beginners (4th ed.). Sage. "Clásico"
- Medina R. Miguel, et al., (2023). Metodología de la Investigación, técnicas e instrumentos de investigación. editorial.inudi.edu.pe. Recuperado de:
<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/view/90/133/157>
- Montero, N., Bernal, B., Vázquez, S. y López, B. (2024) Consultoría Empresarial: Herramientas administrativas aplicables a la MIPYMES. Editorial Tirant Lo Blanch, México.
- Muñoz, G. (2020). Estudios de caso, metodología científica y su análisis estadístico en las ciencias sociales. ILCSA Ediciones. "Clásico"
- Neck, H. C. (2021). Entrepreneurship: The practice and mindset (2nd. ed.). Sage Student resources. Recuperado de <https://edge.sagepub.com/neckentrepreneurship/student-resources>.
- Palacios, L. (2024) Consultoría empresarial. Soluciones, productividad, rentabilidad, innovación y crecimiento. ECOE Ediciones, Bogotá, Colombia.
- Pérez, L. Pérez, R. y Seca, M. V. (2020). Metodología de la investigación científica. Ituzaingó, Editorial Maipue. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uabc/titulos/138497>.
- Quaranta, N. (2020). Planes de negocio. Entre Ríos, Argentina, Editorial Universidad Adventista del Plata. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uabc/titulos/130238>.
- Reyes G. Arturo, Navarro M. Dulce & García V. Fabiola (2021). Plan de negocios, enfocado a proyectos de investigación y desarrollo. recuperado en:
<https://cemieoceanico.mx/downloads/libros/Plan%20de%20NegociosVF.pdf>
- Torres, R.H.S.Y.C.P. M. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas de la investigación cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana.
<https://uabc.vitalsource.com/books/9781456262020>
- Wang, W., He, X., & Zhu, Z. (2020). Statistical inference for multiple change-point models. Scandinavian Journal of Statistics, 47(4), 1149–1170.
<https://doi.org/10.1111/sjos.12456>
- Pandey, P., & Pandey, M. M. (2021). Research methodology tools and techniques. Bridge Center.
- Scholz, R. V. (2022). Investigation Methodology. In Mechanism-Based Assessment of Structural and Functional Behavior of Sustainable Cottonid (pp. 67-84). Springer Vieweg, Wiesbaden.

X. PERFIL DEL DOCENTE

El docente que imparta la unidad de aprendizaje de Plan de Consultoría Empresarial debe contar con maestría o doctorado en ciencias administrativas o área afín, dos años de experiencia docente y/o tres años de experiencia laboral en su área, preferentemente como consultor empresarial. Conocimientos avanzados en Estado del arte, metanálisis de la revisión teórica. Ser responsable, proactivo, que fomente el trabajo en equipo y los valores fundamentales establecidos en el código de ética institucional.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Desarrollo de Trabajo de Consultoría

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 01 HL: HPC: 02 HCL: CR: 5

Fecha de elaboración: Febrero de 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Virginia Guadalupe López Torres
Dra. Janette Brito Laredo

Validación de los directores (as) de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez,
Facultad de Contaduría y Administración,
Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez,
Facultad de Ciencias Administrativas y
Sociales, Ensenada
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias
Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza,
Facultad de Ciencias de la Ingeniería,
Administrativas y Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso:
Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Que el estudiante seleccione y aplique las herramientas de análisis de datos que le permita (según su elección de trabajo terminal) diseñar los procesos y evaluar la factibilidad financiera a fin de soportar la toma de decisiones a partir de interpretar los resultados e inferir con objetividad y sentido crítico.
Esta unidad de aprendizaje se imparte en cuarto semestre de la Maestría en Administración de empresas, es de carácter optativo, pertenece al área de conocimiento Trabajo Terminal.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Evaluar los hallazgos de los análisis de datos, a través de la aplicación de herramientas metodológicas propias de la administración, con la finalidad de inferir y emitir recomendaciones a la organización con pensamiento crítico y sentido de responsabilidad social.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Integración del proyecto final en el cual se evalúen los resultados obtenidos y se propongan recomendaciones a la organización.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Recolección de datos		Horas: 2
<p>Competencia de la unidad: Diseñar una base de datos en un software especializado que se alimenta con los datos recolectados, a partir de una muestra, o herramientas administrativas, para su análisis con técnicas estadísticas, de administración, contables, económicas o financieras con responsabilidad y objetividad.</p>		
<p>Contenido:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Herramientas de recolección de datos según propósito 2. Trabajo de campo (aplicación <i>in situ</i> y aplicación <i>on line</i>) 3. Levantamiento de datos en población objetivo <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Manuales, reportes de gestión, documentos de procesos, estados financieros, otros 4.2 Aplicación de entrevistas, encuestas, grupos de enfoque 4.3. Aplicación de la IA para generar los reportes 		
<p>1. Práctica de Taller</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Determinar el instrumento o herramienta y la técnica a usar para recolectar los datos b) Determinar el tamaño mínimo de muestra de la población de estudio. c) Seleccionar las unidades de muestreo idóneas requeridas. 	Horas: 2	
<p>2. Práctica de Campo:</p> <ol style="list-style-type: none"> d) Aplicar el instrumento o técnica a la muestra de la población de estudio. e) Diseñar Base de datos y capturar datos 	Horas: 4	

VI. TEMARIO

Unidad 2. Análisis de datos		Horas: 4
<p>Competencia de la unidad: Analizar los datos obtenidos in situ o en trabajo de campo, a través de la aplicación de técnicas de análisis exploratorio y estadístico de los datos, así como otras técnicas propias de la administración, detectando errores e identificando las variables más importantes, con el fin de realizar un mapeo de la estructura subyacente de los datos, con responsabilidad y actitud analítica.</p>		
<p>Temas y subtemas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Análisis exploratorio de datos <ol style="list-style-type: none"> 2.1.1 Detectar errores y datos faltantes 2.1.2 Mapeo de la estructura subyacente de los datos 2.1.3 Identificación de las variables más importantes 2.1.4 Listado de anomalías y valores atípicos 2.2 Otros análisis propios de la ciencia administrativa: administrativos, financieros, contables, económico y financiero de los datos, entre otros 2.3 Análisis descriptivo de los datos <ol style="list-style-type: none"> 2.3.1 Estimación de parámetros y estadísticos 2.3.2 Determinación de los intervalos de confianza asociados 2.3.3 Análisis de valor 		

2.3.4 Razones financieras 2.5 Análisis inferencial 2.5.1 Análisis costo beneficio 2.5.2 Análisis horizontal y vertical de estados financieros 2.5.3 Análisis de sensibilidad y análisis de riesgo 2.5.4 Modelación de variables 2.6 Diseño de estrategias y alternativas de solución 2.6.1 Estrategias según propósito 2.6.2 Valoración y costeo de estrategias y alternativas 2.6.3 Selección de la estrategia y alternativa 2.7 Plan de acción 2.7.1 Tipos de planes de acción 2.7.2 Tiempos y presupuesto 2.7.3 Diseño de indicadores		
Prácticas taller: 1. Análisis de la información obtenida a) A Partir de un objetivo identificar las diferentes técnicas de análisis de datos a aplicar y seleccionar la más adecuada b) Validación de los datos: detectar errores, datos faltantes y listado de anomalías y valores atípicos c) Identificar las variables más importantes.	Horas: 3	
Práctica campo: d) Tratamiento de datos: probar supuestos, verificar suposiciones, realizar los cálculos y tratamiento de datos que permitan alcanzar los objetivos. e) Inferir o concluir a partir de los resultados del tratamiento de datos f) Entregar reporte del análisis de datos	Horas: 4	

VI. TEMARIO

Unidad 3. Estudio Técnico	Horas: 2
Competencia de la unidad: Elaborar los análisis de proceso, de diseño de producto/servicio e ingeniería del proyecto, a través de la aplicación de herramientas de administración de operaciones como análisis de factores de localización y distribución de planta, capacidad (Cpk) y pronósticos, con la finalidad de lograr un sistema de manufactura que potencie la optimización y maximización en la aplicación de los recursos, con responsabilidad y honestidad.	
Temas y subtemas: 3.1. Tamaño del negocio o empresa 3.2. Localización y descripción específica del sitio del proyecto. 3.3. Materias primas. 3.4. Procesos de producción. 3.5. Maquinaria y equipo.	

3.6. Distribución de planta. 3.7. Obra civil y construcciones. 3.8. Personal: mano de obra y mente de obra 3.9. Programas de producción. 3.10. Programas de ejecución, administrativos, de capacitación y asistencia técnica. 3.11. Cumplimiento de normas sanitarias, ambientales y otras.	
Prácticas taller: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar por medio de una técnica el sitio óptimo del proyecto en base a las necesidades de infraestructura, maquinaria, equipo, recursos humanos y costos. 2. Realizar presupuesto de la puesta en operación del proyecto (terreno, construcción, maquinaria y equipo), identifica los costos de producción, de materia prima, insumos necesarios para el proyecto y la tecnología a emplear. 3. Aplicar las normas a las que el proyecto deba de responder de acuerdo a su naturaleza. 	Horas: 3
Práctica de campo. <ol style="list-style-type: none"> 4. Diseñar el layout de la empresa cuidando se cumpla con la normatividad correspondiente 5. Simular el plan maestro de producción o área identificas 6. Entregar reporte de estudio técnico. 	Hora:6

VI. TEMARIO

Unidad 4. Estudio económico financiero		Horas: 4
Competencia de la unidad: Evaluar la factibilidad económico-financiera del proyecto, mediante la elaboración de estados financieros proforma del plan de negocios, para determinar su valor presente neto, tasa interna de retorno y análisis de sensibilidad según los escenarios proyectados, con ética y objetividad.		
Temas y subtemas: <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Estructura de las inversiones y presupuesto de inversión. 4.2. Fuentes y estructura de financiamiento. <ol style="list-style-type: none"> 4.2.1 Determinación de la TREMA 4.3. Análisis de estados financieros. 4.4. Evaluación económica (cálculo de punto de equilibrio y recuperación de la inversión). 4.4. Evaluación financiera (cálculo de indicadores financieros: TIR, VPN, relación beneficio-costos, simulación de escenarios). 		
Prácticas taller: <ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza el presupuesto de inversión para el proyecto. Realiza un reporte de evaluación de las posibles fuentes de financiamiento para el proyecto. 2. Elaborar el pronóstico de ingresos y egresos./ 3. Elaborar los estados financieros proforma correspondientes / análisis costo beneficio 4. Determinar punto de equilibrio de forma algebraica y 	Horas: 3	

Competencia de la unidad:	
Contrastar las alternativas de solución, mediante la estructura del método científico, con el fin de informar los resultados de un proyecto, con creatividad y diligencia.	
Temas y subtemas:	
6.1 Tipos de reportes de investigación: artículo científico, artículo de divulgación, ponencia, otros. 6.2 Informes empresariales y reportes administrativos: tipos y destinatarios 6.3 La estructura de un reporte de investigación o informe empresarial (inteligencia empresarial) según el propósito. 6.3.1 Resumen (abstract) y palabras clave 6.3.2 Los índices 6.3.3 El contenido 6.3.4 Los anexos 6.3.5 Las referencias 6.4 Revisión del diseño del contenido de cada sección 6.5 Diseño de figuras y tablas 6.6 Uso de software	
Prácticas taller:	Horas: 3
Redacción de un artículo científico a) Revisar el desarrollo de cada una de las secciones del reporte de investigación aplicada, caso práctico, plan de negocio o proyecto de inversión, ordenarlas, siguiendo el formato que corresponda. Verificar que los apartados correspondan con el propósito y destinatario, incluir un resumen ejecutivo. b) Revisar el contenido de cada sección, incluyendo la estructura de oraciones y párrafos.	
Práctica de campo:	Horas: 6
c) Elaborar y entregar el reporte final del proyecto de consultoría a partir de los lineamientos establecidos para cada tipo de proyecto.	

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones docente-alumno.

Estrategia de aprendizaje:

- Investigación documental o electrónica
- Estudio de caso
- Exposiciones
- Manejo de software estadístico
- Realiza las prácticas de taller
- Participa activamente en clase
- Organizador gráfico (mapas mentales, infografías, cuadros sinópticos, etc.)
- Trabaja de manera individual, en equipo y grupal
- Elabora y entrega actividades en tiempo y forma

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación

- El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.
- Calificación en escala del 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70 que establece el Estatuto Escolar vigente.

Criterios de evaluación

Prácticas: 40%

Evidencia de Aprendizaje (Documento de investigación): 60%

Total.....100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera-Prado, M. & Rincón Moreno M. (2020). Temas y métodos de investigación en negocios, administración, mercadeo y contaduría. Bogotá: Editorial Uniagustiniana.
doi:10.28970/9789585498426
- Ali, Y., Sabir, M., Bilal, M., Ali, M., & Khan, A. A. (2020). Economic viability of foreign investment in railways: a case study of the China-Pakistan Economic Corridor (CPEC). *Engineering Economist*, 65(2), 158–175.
- Berlanga-Silvente, V. & Rubio-Hurtado, M.J. (2012). Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo aplicarlas en SPSS. *Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 5(2). Clásico.
- Bogdan Cosmin GOMOI. (2021). Study Regarding the Development of an Investment Project. (II) – Estimating the Cost of Project and Identifying the Main Income and Expense Flows. *CECCAR Business Review*, 2(6), 26–37.
- Chan, H. K., Lacka, E., Yee, R. W. Y., & Lim, M. K. (2017). The role of social media data in operations and production management. *International Journal of Production Research*, 55(17), 5027–5036.
- Correa-Rojas, J. (2021). Coeficiente de Correlación Intraclase: Aplicaciones para estimar la estabilidad temporal de un instrumento de medida. *Ciencias Psicológicas*, 15(2).
- Desgagné, A., & Lafaye de Micheaux, P. (2018). A powerful and interpretable alternative to the Jarque-Bera test of normality based on 2nd-power skewness and kurtosis, using the Rao's score test on the APD family. *Journal of Applied Statistics*, 45(13), 2307–2327.
<https://doi.org/10.1080/02664763.2017.1415311>
- Eroglu, H. (2021). Multi-criteria decision analysis for wind power plant location selection based on fuzzy AHP and geographic information systems. *Environment, Development and Sustainability*, 23(12), 18278.
- Frumento, P., & Salvati, N. (2021). Parametric modeling of quantile regression coefficient functions with count data. *Statistical Methods & Applications*, 30(4), 1237–1258.
<https://doi.org/10.1007/s10260-021-00557-7>
- Gabriel Argüelles, E., Menéndez Acuña, E. P., & Guevara Pérez, Y. (2019). Elección del mejor modelo de regresión logística mediante el uso de la regresión no paramétrica. *Investigación Operacional*, 40(5), 610–623.
- Jelito, D., & Pitera, M. (2021). New fat-tail normality test based on conditional second moments

with applications to finance. *Statistical Papers*, 62(5), 2083–2108. <https://doi.org/10.1007/s00362-020-01176-2>

Martinez Martinez, I., Cristina Batistela, G., & Simões, D. (2021). Management of economic and financial risk of investments in assets for extraction of non- metallic mineral extracts.

INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería, 29(4), 691–699.

Mejía Trejo, J. (2017). Las ciencias de la administración y el análisis multivariante.

Tomo II las técnicas interdependientes. Universidad de Guadalajara: Zapopan, Jalisco, México.

Reid, R. D., & Sanders, N. R. (2020). Operations management: an integrated approach. Wiley.

Rodríguez Aranday, F. (2018). Formulación y evaluación de proyectos de inversión: una propuesta metodológica (1a ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Sidorova, E., Polezharova, L., Rezvantseva, P., Turishcheva, T., & Skryabin, O. (2021). Impact of “Hidden” Tax Preferential Regimes on an Optimal Investment Project Model in Russia (On the Example of a German Automobile Company). *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 24(6), 1–15.

Simão de Brito, I. T., Anastassiadis, M., Ramos de Oliveira, S., Barton, S., Miyamaru Seo, E. S., & Ferro Barbosa, I. T. (2021). Plano De Negócios De Aplicativo De Visagismo E Autocuidado: Beleza Única. *InterfacEHS*, 16(2), 145–170.

Sosa Cruz, G., & Banda Ortiz, H. (2020). Opciones reales en la evaluación financiera de proyectos de inversión cafetaleros. *Pensamiento & Gestión*, 48, 140–168.

Stanimirović, I. (2020). Correlation and Regression Analysis: Applications for Industrial Organizations. Arcler Press.

Torres Navarro, C., Malta Callegari, N., & Jara Olave, H. (2021). Modelos de regresión y diseño de línea base para indicadores energéticos en una empresa siderúrgica. *Revista de Ingeniería Energética*, 42(1), 1–10.

Wang, C., & Li, J. (2021). Project investment decision based on VIKOR interval intuitionistic fuzzy set. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 1–9.

Wang, W., He, X., & Zhu, Z. (2020). Statistical inference for multiple change-point models.

Scandinavian Journal of Statistics, 47(4), 1149–1170. <https://doi.org/10.1111/sjos.12456>

Zhao, L., & Haruyama, T. (2017). Plant Location, Wind Direction and Pollution Policy Under Offshoring. *World Economy*, 40(8), 1646–1666.

X. PERFIL DEL DOCENTE

El docente que imparta la unidad de aprendizaje debe contar preferentemente con grado de maestría o doctorado en ciencias administrativas o área afín, dos años de experiencia docente y/o tres años de experiencia laboral en su área, preferentemente en la Consultoría empresarial.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Administración Financiera

Plan de estudios:

Clave:

Carácter:Obligatoria

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Mtro. Francisco Fuentes Torres
Dra. Malena Portal Boza

Validación de los directores de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez,
Facultad de Contaduría y Administración,
Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez,
Facultad de Ciencias Administrativas y
Sociales, Ensenada
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias
Administrativas, Mexicali

Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza,
Facultad de Ciencias de la Ingeniería,
Administrativas y Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso:

Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

La unidad de aprendizaje tiene como propósito que el estudiante adquiera los conocimientos y las herramientas aplicadas en la administración, planeación y optimización de los recursos financieros para contribuir a la toma de decisiones tanto en el corto como en el largo plazo. Esta unidad de aprendizaje se imparte en la etapa terminal de la Maestría en Administración de empresas, es de carácter optativa, pertenece al área de conocimiento innovación empresarial y no tiene requisitos para cursarlas.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Interpretar las diversas herramientas de administración de financiera, a través del desarrollo de los métodos y técnicas de cálculo, análisis y pronóstico de indicadores económicos, para el proceso de diagnóstico y toma de decisiones, con honestidad y responsabilidad ética.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Presentar un Caso práctico integrador aplicado a una empresa de la localidad (proyecto final).

VI. TEMARIO

Unidad 1. introducción a la Administración Financiera

Horas: 3

Competencia de la unidad: Examinar los conceptos, definiciones y principales procesos de la administración financiera, mediante el análisis y la categorización de las funciones, objetivos y regulaciones aplicadas a los negocios en el contexto mexicano, para crear las bases teórico- estructurales con responsabilidad y transparencia.

Tema y subtemas:

1.1 Introducción a las Finanzas

1.1.1 Definición de las Finanzas

1.1.2 Utilidad de la administración financiera en los negocios

1.2 Objetivo de la empresa

1.2.1 Maximización de las ganancias

1.2.2 Maximización de la riqueza y patrimonio de los propietarios

1.3 Función de la administración financiera

1.3.1 Organización de la Administración Financiera

1.3.2 Relación con la Economía y Contabilidad

1.3.3 Principales Actividades del Administrador Financiero

1.4 Instituciones y mercados financieros

1.4.1 Instituciones Financieras

1.4.2 Mercados Financieros

1.4.3 Regulaciones de los Mercados e Instituciones Financieras en México

1.5. La IA aplicada a las finanzas.

Prácticas (taller):

1. Debate grupal sobre la aplicación de diferentes definiciones de finanzas de autores reconocidos en casos de empresas reales.

2. Diseño de una estructura organizacional financiera indicando las funciones de cada posición y cómo interactúan con el resto de las áreas económico administrativas.

3. Discutir y exponer temas vinculados a las regulaciones, funciones y objetivos de las Instituciones Financieras.

Horas: 4

--	--

VI. TEMARIO

Unidad 2. Herramientas Financieras

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Identificar e interpretar las herramientas básicas de la administración financiera, a partir del estudio de la estructura de los estados financieros y los métodos de análisis frecuentemente empleados, para el diagnóstico de la situación económico-financiera en los negocios con veracidad y compromiso.

Tema y subtemas:

2.1 Estados Financieros

- 2.1.1 Balance General
- 2.1.2 Estado de Resultados
- 2.1.3 Estados de Flujos de Efectivo
- 2.1.4 Notas a los Estados Financieros

2.2 Uso de las Razones Financieras

- 2.2.1 Razones de Liquidez
- 2.2.2 Razones de Actividad
- 2.2.3 Razones de Deuda
- 2.2.4 Razones de Rendimiento
- 2.2.5 Razones de Mercado

2.3 Análisis de Razones

- 2.3.1 Análisis de muestra representativa o de Benchmarking
- 2.3.2 Análisis de series de tiempo
- 2.3.3 Análisis DuPont

2.4. Análisis de decisiones financieras apoyadas en la IA

- 2.4.1. Interpretación de resultados generados por IA
- 2.4.2. Limitaciones y riesgos

Prácticas (taller):

1. Aplicar conceptos y estructuras clave de los estados financieros mediante la solución de casos prácticos reales o simulados.
2. Consultar en bases de datos de información financiera de empresas como Bloomberg, S&P Capital IQ, EMIS, o bases nacionales como la CNBV.
3. Elaborar hojas electrónicas para el cálculo de razones financieras.

Horas: 8

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">4. Desarrollar un Benchmarking financiero con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades con base en las mejores prácticas de la industria.5. Exponer y discutir los resultados y conclusiones de los análisis realizados.6. Generar un infore ejecutivo sobre decisiones financieras basadas en escenarios analizados con IA | |
|--|--|

VI. TEMARIO

Unidad 3. Planeación Financiera de Corto Plazo

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Aplicar las herramientas básicas de la planeación financiera en el corto plazo, a través los métodos de pronóstico y elaboración de estados proforma, para la generación de estrategias en el manejo de los recursos bajo escenarios de incertidumbre y riesgo con disciplina y ética.

tema y subtemas:

3.1 Análisis del flujo de efectivo de la empresa

3.1.1 Flujo de efectivo Operativo

3.1.2 Flujo de efectivo libre

3.1.3 El papel de la depreciación y su efecto en el flujo de efectivo

3.2 Planeación de efectivo

3.2.1 Pronóstico de ventas

3.2.2 Preparación y evaluación del presupuesto de caja

3.2.3 Manejo de la incertidumbre en el presupuesto de caja

3.3 Preparación de estados financieros proforma

3.3.1 Tipos de costos y gastos

3.3.2 Estado de resultados proforma por tipo de costos y gastos

3.3.3 Balance general por método crítico

3.3.4 Evaluación de los estados financieros proforma

Prácticas (taller):

1. Calcular el flujo de efectivo operativo y libre con base en estados financieros históricos.
2. Calcular cédulas presupuestales para la proyección de indicadores.
3. Elaborar estados financieros proyectados.

Horas: 6

Unidad 4. Decisiones Financieras de Corto Plazo	Horas: 4
<p>Competencia de la unidad:</p> <p>Evaluar las decisiones financieras de corto plazo,, mediante el estudio de las técnicas de administración de activos y pasivos corrientes, análisis de entradas y salidas de recursos, para generar estrategias financieras que contribuyen a la mejora de la disponibilidad y las capacidades de los negocios en el cumplimiento de sus obligaciones, con honestidad y transparencia.</p>	
<p>Tema y subtemas:</p> <p>4.1 Fundamentos de Capital de Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1.1 Administración del capital de trabajo 4.1.2 Capital de trabajo neto 4.1.3 Equilibrio entre rentabilidad y riesgo <p>4.2 Ciclo de conversión del efectivo</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.2.1 Cálculo del ciclo de conversión del efectivo 4.2.2 Financiamiento del ciclo de conversión del efectivo 4.2.3 Estrategias de administración del ciclo de conversión del efectivo <p>4.3 Administración del Inventario</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.3.1 Nivel óptimo de inventarios 4.3.2 Técnicas para la administración del inventario 4.3.3 Administración internacional de inventarios <p>4.4 Administración de cuentas por cobrar</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.4.1 Selección y estándares de crédito 4.4.2 Términos y Supervisión del crédito <p>4.5 Administración de ingresos y egresos</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.5.1 Administración de los cobros y pagos 4.5.2 Concentración de efectivo 4.5.3 Cuentas de saldo cero 4.5.4 Inversión en valores negociables <p>4.6 Administración de Pasivos</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.6.1 Administración de las cuentas por pagar 4.6.2 Administración de las deudas acumuladas 	
<p>Prácticas (taller):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calcular el ciclo de conversión del efectivo (periodos de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar). 	Horas: 8

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">2. Analizar diferentes opciones de financiamiento para el ciclo de conversión y proponer estrategias de optimización.3. Simular políticas de crédito y analizar su impacto en las cuentas por cobrar.4. Evaluar el costo del financiamiento asociado a las cuentas por pagar y desarrollar propuestas para su optimización.5. Elaborar informes de análisis e interpretar indicadores de administración financiera.6. Exponer y discutir los resultados y proponer estrategias de mejora. | |
|---|--|

VI. TEMARIO

Unidad 5. Decisiones Financieras de Largo Plazo

Horas: 3

Competencia de la unidad: Evaluar las decisiones financieras de largo plazo, mediante la aplicación de los métodos de análisis y determinación de la estructura de capital en los negocios, para generar estrategias financieras que maximicen el valor de la empresa, con profesionalismo y ética.

Tema y subtemas:

5.1 Apalancamiento

- 5.1.1 Apalancamiento Operativo
- 5.1.2 Apalancamiento Financiero
- 5.1.3 Apalancamiento Total

5.2 Estructura de Capital de la Empresa

- 5.2.1 Tipos de Capital
- 5.2.2 Evaluación de la estructura de capital de la empresa
- 5.2.3 Estructura Óptima de financiamiento

5.3 Determinación y elección de la estructura de capital

- 5.3.1 Método UAII-GPA para determinar la estructura de capital
- 5.3.2 Cálculo de Valor
- 5.3.3 Maximización del Valor y GPA.

Prácticas (taller):

1. Calcular el grado de apalancamiento operativo (GAO) y financiero (GAF) de una empresa ficticia o real.
2. Analizar la estructura de capital identificando la proporción de deuda y capital propio.
3. Proponer alternativas para alcanzar una estructura óptima de financiamiento.
4. Aplicar el método UAII-GPA para analizar diferentes combinaciones de financiamiento y determinar la estructura de capital que maximice el valor de la empresa.
5. Elaborar informes de análisis financieros tomando como base el equilibrio entre riesgo, apalancamiento y maximización del valor.

Horas: 6

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategia de Enseñanza del docente:

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en casos
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje:

- Trabajo en equipo.
- Análisis.
- Debate y Discusión.
- Exposiciones.
- Práctica.

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

- | | |
|--|------|
| · Exámenes: 20% | |
| · Exposiciones: 20% | |
| · Resolución de casos: 20% | |
| · Evidencia de Aprendizaje (Caso Práctico Integrador): 40% | |
| Total | 100% |

IX. BIBLIOGRAFÍA

Berk, J. y DeMarzo, P. (2020). *Corporate finance*. 5ª. Ed. Pearson: England. ISBN: 9781292304151; 1292304154.

Berk, J., y DeMarzo, P. (2020). "Financial Planning and Forecasting in Corporations" en *Corporate Finance (5th*

ed.). Pearson.

Besley, S., y Brigham, E. F. (2020). *Fundamentos de administración financiera (14ª ed.)*. Cengage Learning.

Bolsa Institucional de Valores <https://www.biva.mx/>

Bolsa Mexicana de Valores <https://www.bmv.com.mx/>

Brealey, R. A., Myers, S. C., y Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance (13th ed.)*. McGraw-Hill Education.

Brigham, E. y Houston, J. (2020). *Fundamentos de administración financiera*. 15ª. Ed. Cengage Learning: México. ISBN: 9786075269368.

Buenaventura, G. (2021). *Gestión financiera del capital de trabajo en la empresa*. Editorial Alfaomega.

Cárdenas, I. y Carrillo, S. (2020). *Estrategias para disminuir riesgo de trabajo y su impacto en el flujo de efectivo*.

Chu, M. (2019). *Finanzas aplicadas, teoría y práctica*. 4ª. Ed. De la U: Colombia. ISBN: 9789587629590; 9789587629606.

Gitman, L. J., Joehnk, M. D., y Billingsley, R. S. (2021). *Personal Financial Planning (15th ed.)*.

Hillier, D., Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., y Jordan, B. (2021). *Financial management practices and their impact on firm performance*. *Journal of Financial Studies*, 18(2), 102-118. <https://doi.org/>

Kieso, D. E., Weygandt, J. J., y Warfield, T. D. (2022). *The importance of financial analysis in strategic decision-making*. *Strategic Finance Journal*, 28(5), 56-70. <https://strategicfinancejournal.org>

Lau, M. y Zanoguera, L. (2021). *Fuentes de financiamiento para microempresas en crecimiento*.

López, O. P., Manzano, R. O., Navas, S. J., Sánchez, B. J., Mayorga, C. E., y Nogales, R. (2023). *Análisis financiero: Un enfoque práctico integral*. Ediciones Universitarias.

Mercado, E.C., Houston, J. F. y Brigham, E.F. (2020). *Fundamentos De Administración Financiera*. (15a. Ed.). México: Cengage Learning. CATÁLOGO CENGAGE

Ochoa, G.A. y Cruz, L.A. (2021). *Administración financiera correlacionada con las NIF*.

Pacheco, C. (2019). *Presupuestos un enfoque gerencial*. 6ª. Ed. IMCP: México. ISBN: 9786078628599.

Pearson.3. Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jaffe, J. F. (2021). *Corporate Finance (12th ed.)*. McGraw-Hill Education.

Ramírez, J. (2019). *Evaluación financiera de proyectos*. 2ª. Ed. De la U: Colombia. ISBN: 9789587920185; 9789587920192. (clásico)

Ramírez, N., Mungaray, A. y Flores, Y. (2019). *Financiamiento y capacitación en las microempresas mexicanas*. MAPorrúa: México. ISBN: 9786075242927.(clásico)

Revista del Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas <https://www.revista.imef.org.mx/>

Román, J. (2020). *Estados financieros básicos*. 10ª. Ed. ISEF: México. ISBN: 9786075411286.

Saucedo, H. (2019). *Capital de trabajo: modelos de negocios con valor económico agregado*. IMCP: México. ISBN: 9786078628902./(clásico)

X. PERFIL DEL DOCENTE

Se requiere grado de Maestría o Doctorado en área afín, experiencia como docente y un mínimo de 3 años de experiencia laboral en áreas económico - administrativas.

Innovador: Crear y trabajar con materiales educativos para desarrollar mejor los contenidos de la materia a impartir.

Formador: Guiar, orientar, aconsejar y predicar valores.

Estar Actualizado: Buscar constantemente adquirir más información de la ya conocida para estar al día en la preparación de sus clases, a la vez conocer las últimas técnicas e innovaciones pedagógicas que necesitan nuestros alumnos para el dúo enseñanza-aprendizaje, así como las diversas tecnologías para la interacción con los estudiantes.

Proactivo: Mostrar iniciativa en la ejecución de su clase, trabajo y funciones como profesor. Ser independiente y autónomo.

Respetuoso: Buen clima institucional, estableciendo relaciones con sus pares y la entidad educativa. Respetar ideas.

Organizado: Realizar tareas docentes sincronizando tiempos y espacios de tal forma que no afecten su desempeño laboral. Planificar su sesión de clase con tiempo.

Participativo: Estar inmerso en las actividades, preguntar, dar ideas, opinar, sentirse parte del equipo de trabajo, identificarse con la institución.

OPTATIVAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje:

Pensamiento Estratégico y Toma de Decisiones

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC:01 HE:01 HT:02 HL: HPC: HCL: CR:4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dr. Roberto Reyes Rivera
Dra. Nancy Imelda Montero Delgado
Dr. Sergio Octavio Vázquez Núñez

Validación de los directores de las Unidades Académicas:

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Sellos digitales de la de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje Pensamiento Estratégico contribuye al cumplimiento a la siguiente competencia de perfil de egreso:

Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

La unidad de aprendizaje “Pensamiento Estratégico” es una materia optativa que se puede solicitar a partir del 2do. semestre

Proporcionar al estudiante la competencia y habilidades de ampliar la visión a largo plazo, para que sea capaz de tomar en cuenta los fundamentos del pensamiento de diseño y pensamiento crítico hasta desarrollar el pensamiento estratégico y de esta forma pensar estratégicamente ante un entorno flexible en donde inciden múltiples variables y de esta forma vincularlo con la toma de decisiones efectivas .

Los conocimientos y habilidades adquiridas en la UA de Pensamiento Estratégico aportan al perfil las herramientas para tomar decisiones estratégicas, así como habilidades blandas relacionadas con liderazgo, trabajo en equipo y responsabilidad.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Desarrollar el pensamiento estratégico, a partir de la aplicación de los enfoques del diseño de pensamiento, para tomar decisiones efectivas con impacto a largo plazo, con objetividad, responsabilidad y ética empresarial.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Presentar un portafolio de casos de estudio en equipo, en donde se utilice los elementos que caracterizan al pensamiento estratégico, como análisis de la situación, definición de objetivos, diseño de la estrategia y evaluación, de tal forma que se contribuya a una toma de decisiones efectiva, con responsabilidad y sentido crítico. En cuanto al formato de integración debe contener los productos (casos), Niveles de conocimiento adquirido, reflexión y conclusiones.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Fundamento del Pensamiento Estratégico

Horas: 4

Competencia de la unidad: Analizar las diversas perspectivas del pensamiento a partir de la evolución del concepto de anticipación, a través de la distinción, organización y descripción de los elementos que los componen y diferencian, para identificar los elementos que dan forma al pensamiento estratégico y su importancia, con una actitud reflexiva y analítica.

Contenido:

- 1.1. Definición de Pensamiento estratégico
- 1.2. Características del pensamiento estratégico
- 1.3. Escuelas del pensamiento estratégico
- 1.4. Habilidades para pensar – Tipos de pensamiento
 - 1.4.1. Pensamiento creativo
 - 1.4.2. Pensamiento crítico
 - 1.4.3. Pensamiento con enfoque
 - 1.4.4. Pensamiento en síntesis
 - 1.4.5. Pensamiento visionario
 - 1.4.6. Pensamiento intuitivo
 - 1.4.7. Pensamiento complejo
 - 1.4.8. Pensamiento sistémico
 - 1.4.9. Pensamiento analítico
 - 1.4.10. Pensamiento estratégico
 - 1.4.11. Metacognición
- 1.5. Importancia del pensamiento estratégico en la toma de decisiones

Prácticas de taller

1. Elaborar un mapa conceptual del pensamiento estratégico
2. Realizar un análisis comparativo entre los diferentes tipos de pensamiento y establecer en que casos se emplean

Horas: 4

VI. TEMARIO

Unidad 2. Teoría de la organización y el pensamiento estratégico

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Analizar la teoría de la organización y el pensamiento estratégico, a partir de la teoría de la complejidad, su evolución y gestión, para comprender la dinámica y el impacto en la toma de decisiones.

Temas y subtemas:

- 2.1. Evolución de la teoría de la organización
- 2.2. Evaluación del pensamiento estratégico
- 2.3. Teoría de la complejidad
- 2.4. Gestión de la dinámica de la complejidad
- 2.5. Dinámica de grupos y su impacto en la toma de decisiones

Prácticas de taller

Horas: 4

1. Elaborar un mapa conceptual de la evolución del teoría de la organización y su relación con el pensamiento estratégico 2. Ensayo sobre la gestión de la complejidad aplicada en diferentes áreas.	
---	--

VI. TEMARIO

Unidad 3. Visión del futuro	Horas: 4
------------------------------------	-----------------

Competencia de la unidad:
 Identificar el comportamiento y tendencias del mercado, a partir del desarrollo de los seis pasos del pensamiento estratégico, para proveer información que contribuya a desarrollar la visión a largo plazo, con un sentido de ética y responsabilidad.

Contenido:
 3.1. Mapa visual del futuro
 3.2. Sector industrial
 3.2.1. Modelos del análisis de la industria
 3.2.2. Modelos estratégicos y herramientas de planeación (modelo de negocio, Proceso de planeación y Enfoque de administración estratégica)
 3.2. Las 6 disciplinas del pensamiento estratégico
 3.3. Ética y sostenibilidad en el pensamiento estratégico

Prácticas de taller 1. Resolver casos empresariales reales o ficticios en donde se apliquen las 3 primeras disciplinas del pensamiento estratégico de Michael Watkins (Anticipar, Pensar críticamente e Interpretar, para estimular el pensamiento estratégico)	Horas: 8
---	-----------------

VI. TEMARIO

Unidad 4. Toma de decisiones en contextos estratégicos	Horas: 4
---	-----------------

Competencia de la unidad:
 Evaluar el proceso de la toma de decisiones inteligentes, a partir del análisis de sus componentes y tendencias, para desarrollar el pensamiento estratégico, con capacidad analítica y creatividad.

Contenido:
 4.1. Proceso racional de la toma de decisiones
 4.2. Toma de decisiones inteligentes
 4.2.1. Ser estratégico en el trabajo diario
 4.2.2. Entender la estrategia de la organización
 4.2.3. Desarrollar una perspectiva global
 4.2.4. Alinear las decisiones con el objetivo estratégico
 4.2.5. Establecer prioridades y gestionar los trade-off
 4.2.6. Alinear a los colaboradores en torno a los objetivos estratégicos
 4.2.7. Pasar de pensar estratégicamente a ejecutar la estrategia
 4.2.8. Navegar por los desafíos del pensamiento estratégico
 4.3. Tendencias

4.3.1. Señales débiles 4.3.2. Señales fuertes 4.3.3. Opciones para decidir 4.3.4. Innovación y creatividad estratégica 4.3.5. Impacto de la IA	
Prácticas de taller 1.Resolución de casos prácticos reales o ficticios en donde se apliquen las 6 disciplinas del modelo de Micahel Watkins 2. Analizar cada uno de los apartados de la toma de decisiones inteligente en equipos. 3. Diseñar el portafolio de casos	Horas: 16

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre: El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones docente-alumno.

Estrategia de enseñanza (docente):

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en casos
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación documental
- Organizadores gráficos
- Resumen
- Ensayos
- Técnica expositiva
- Trabajo colaborativo (estudios de caso)
- Elaboración de informes
- Uso de TIC

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación

- Calificación en escala del 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70 que establece el Estatuto Escolar vigente.

Criterios de evaluación

- 20% Exámenes
- 20% Mapas y ensayos
- 30% Prácticas Casos de estudio
- 30% Evidencia de aprendizaje (Portafolio de casos)

100% Total

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Buckley, J. (2024) *Strategic Thinking: 97 Brain-Training Puzzles & Exercises to Improve the Way You Think*. EE.UU. Independently published.
- Braga, B. D. R. (2020). A grammar of the distinctive competence development at the firm for the solution of systemic problems. *Journal of Innovation Management*, 8(2), 87-118. Recovered https://journalsojs3.fe.up.pt/index.php/jim/article/view/2183-0606_008.002_0007
- Harvard Business School (2023) *Think Strategically, look at the Big Picture, Focus on What's Important, Make Smart Decisions*. EE.UU. Reverte.
- Krogerus, M., Tshappeler, R. & Piening, J. (2018) *The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking*. EE.UU. W.W. Norton & Company; Revised ed.
- Martin, R.L. (2022) *A New Way to Think: Your Guide to Superior Management Effectiveness*. EE.UU. Harvard Business Review Press. [Classic]
- Nolan, M. T., Goodstein, D. L. Goodstein, J. (2008) *Applied Strategic Planning an Introductions*, (2nd. Edition) EE.UU. Pfeiffer [Classic]
- Muñoz, S.I. (2022) *Piensa estratégicamente: Analiza el panorama general. Céntrate en lo Importante. Toma decisiones inteligentes*. EE.UU. Reverte- Management / BHR
- Pérez, B. y Rojas, C. (junio 2022) Aproximación a la escuela del pensamiento estratégico y su evolución en la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XXVIII (Nú.4), Nú.pág. 157-179. Recuperado <https://www.redalyc.org/journal/280/28073811010/html/>
- Ramírez, J. (enero - junio 2023) La complejidad en las organizaciones y los fundamentos organizacionales. *Revista Gestión y estratégica*. Núm. 23. Pág. 44-57. Recuperado <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/242/934>
- Sanders, T.I. (1998) *Strategic Thinking and the New Science, Planning in the Midst of Chaos, Complexity, and Change*. EE.UU. [Classic]
- The Open University (2022) *Strategic planning: systems thinking in practice*. EE.UU. Kindle
- TFM Group (2024) *Estrategias esenciales para gestionar la creciente complejidad de constituir empresas en el 2024*. Recuperado <https://www.tmf-group.com/globalassets/pdfs/publications/gbci/indice-global-de-complejidad-corporativa-gestion-global-de-entidades-2024-spanish.pdf>
- Watkins, M.D. (2024) *The Six Disciplines of Strategic Thinking: Leading Your Organization into the Future*. EE.UU. Harper Business

X. PERFIL DEL DOCENTE

Doctorado en administración, doctorado en filosofía administrativa o campo afín. Experiencia académica en la enseñanza de estrategia a nivel de posgrado. Experiencia profesional a nivel de toma de decisiones o con responsabilidades gerenciales y/o de dirección de organizaciones. proactivo y que fomente el trabajo en equipo



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Sostenibilidad Empresarial

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Alma Alejandra Soberano Serrano
Dra. Angelica Reyes Mendoza
Dra. Rocio Villalon Cañas
Dra. Lizzette Velasco Aulcy

Validación de los directores (as) de la (s) unidad (es) académica (as)

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Crear en los estudiantes un pensamiento crítico, para garantizar la sostenibilidad empresarial a través de la generación de propuestas, que le permitan responder con eficacia a las demandas de su entorno y de su práctica profesional, promoviendo los vínculos de la empresa con sus grupos de interés.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Desarrollar propuestas de sostenibilidad empresarial, mediante la evaluación, planificación y aplicación de indicadores que consideren el impacto social, ambiental y económico en la comunidad, integrando la relación con los grupos de interés, el marco jurídico aplicable, la presupuestación y un sistema de medición adecuado, con el propósito de fomentar prácticas responsables que contribuyan al desarrollo sostenible, actuando con un alto sentido de responsabilidad y compromiso social.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Desarrollo de una propuesta basada en la sostenibilidad empresarial aplicada en su entorno laboral o empresarial, a través del desarrollo de un caso práctico.

VI. TEMARIO

Unidad 1. El modelo de la Sostenibilidad Empresarial

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Analizar los principios y prácticas del modelo de sostenibilidad empresarial, comprender su evolución, fundamentos teóricos y la forma en que se integran los aspectos ambientales, sociales y económicos, para evaluar sus beneficios y desafíos dentro de la estrategia organizacional, con un alto sentido de justicia y responsabilidad.

Tema y subtemas:

- 1.1. Origen de la sostenibilidad empresarial (SE).
- 1.2. Concepto de la sostenibilidad empresarial (SE).
- 1.3. La Evolución de la sostenibilidad Empresarial.
- 1.4. Grupos de Interés Básico de la Sostenibilidad Empresarial.
 - 1.4.1. Accionistas / Inversionistas / Propietarios.
 - 1.4.2. Gobierno.
 - 1.4.3. Recurso Humano / Talento Humano / Capital Humano.
 - 1.4.4. Proveedores.
 - 1.4.5. Clientes.
 - 1.4.6. Medio Ambiente.
 - 1.4.7. Comunidad.
- 1.5. La Ética en la gestión de la empresa socialmente responsable.

Prácticas de Taller

1. Estructurar los grupos de interés de la SE que podrían incluir en la propuesta aplicable a un caso práctico, explicando la relación con cada uno de ellos.
2. Realizar un análisis comparativo de empresas que implementan estrategias sostenibles, evaluando sus beneficios y desafíos en términos de impacto en los grupos de interés.

Horas: 4

VI. TEMARIO

Unidad 2. Marco jurídico de la sostenibilidad empresarial

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Diseñar los principales aspectos del marco jurídico que rige la sostenibilidad empresarial en México, identificando leyes, normas y acuerdos que impactan las prácticas empresariales en términos de responsabilidad ambiental, social y económica, para identificar su impacto en los procesos y acciones cotidianas de las organizaciones, con un alto sentido de compromiso social y responsabilidad. social y responsabilidad.

Tema y subtemas:

- 2.1. Marco normativo internacional
 - 2.1.1. Acuerdo de París sobre el cambio climático:
 - 2.1.2. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):
- 2.2. Marco Normativo Nacional
 - 2.2.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:
 - 2.2.2. Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LGEEPA):
 - 2.2.3. Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos (LGPGIR):

<p>2.2.4. Ley de Transición Energética:</p> <p>2.2.5. Ley Federal del Trabajo:</p> <p>2.2.6. Normas Oficiales Mexicanas (NOMs):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ NOM-059-SEMARNAT: protección de especies en peligro de extinción. ○ NOM-001-SEMARNAT: límites de contaminantes en aguas residuales. 	
<p>Prácticas (taller):</p> <p>1.Elaborar un cuadro comparativo que incluya los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre del acuerdo, ley, norma u organización. ○ Propósito o objetivo principal. ○ Ejemplo de aplicación en el contexto empresarial mexicano. <p>2. Elaborar una guía rápida que incluya las principales leyes y normas de sostenibilidad aplicables en México, destacando recomendaciones prácticas para su cumplimiento de acuerdo con las normas que apliquen en la empresa seleccionada de la propuesta a desarrollar en su caso práctico.</p>	<p>Horas: 6</p>

VI. TEMARIO	
Unidad 3. Costo, inversiones y la integración del riesgo social	Horas: 4
<p>Competencia de la unidad:</p> <p>Evaluar los costos y las necesidades de inversión en proyectos de sostenibilidad empresarial, comprendiendo el impacto de factores de riesgo social y los beneficios a largo plazo de las inversiones responsables, para promover una perspectiva de sostenibilidad, de manera responsable y con sentido crítico.</p>	
<p>Tema y subtemas:</p> <p>3.1. El proceso de decisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1.1. Definición y etapas clave del proceso de decisión. 3.1.2. Factores económicos, sociales y éticos en la toma de decisiones. 3.1.3. Importancia de alinear decisiones con la sostenibilidad empresarial. <p>3.2. Herramientas para la toma de decisiones financieras y sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.2.1. Árboles de decisión. 3.2.2. Análisis costo-beneficio integrado. 3.2.3. Métodos multicriterio. 3.2.4. Metodologías para la elaboración de presupuestos. <p>3.3. Valoración del riesgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.3.1. Identificación y clasificación de riesgos en proyectos. 3.3.2. Métodos para la valoración de riesgos. 3.3.3. Mitigación y gestión del riesgo social. 	
<p>Prácticas (taller):</p> <p>1. Desarrollar un cuadro de mando integral en el que diseñen 2 estrategias de sostenibilidad en los 3 grupo de interés de mayor impacto en la organización, que incluyan; la</p>	<p>Horas: 12</p>

identificación, el análisis de los contenidos vistos anteriormente, los escenarios de intervención oportuna de acuerdo con la valoración del riesgo y un presupuesto integrador, para integrarlo en su caso práctico.	
---	--

VI. TEMARIO

Unidad 4. Sistema de medición de proyectos de sostenibilidad empresarial	Horas: 4
---	-----------------

Competencia de la unidad:
 Diseñar una metodología para la medición de impacto en proyectos de sostenibilidad, identificando métricas y herramientas que cuantifiquen y evalúen los efectos sociales, ambientales y económicos de las prácticas empresariales, para comprender el impacto o beneficio social, de manera competitiva y responsable.

Tema y subtemas:

4.1. Evaluación de desempeño.

4.1.1. Indicadores clave de desempeño (KPIs) en inversiones sostenibles.

4.1.2. Seguimiento y medición de impacto a largo plazo.

4.2. Lecciones aprendidas y mejora continua.

4.2.1 Evaluación post-implementación.

Prácticas (taller):	Horas: 10
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un tablero de control (dashboard) con indicadores clave de desempeño (KPIs) que permita monitorear los impactos sociales, ambientales y económicos de su caso práctico. 2. Integrar y presentar la propuesta de sostenibilidad empresarial del caso práctico realizado. 	

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:
 El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones docente-alumno.

Estrategia de aprendizaje:

- Indaga y analiza información sobre conceptos básicos.
- Realiza las prácticas de taller.
- Participa activamente en clase.
- Elabora y entrega proyecto estratégico de RSE
- Trabaja de manera individual y en equipo.
- Elabora y entrega actividades y prácticas en tiempo y forma.
- Realiza y presenta las actividades extra clase.
- Resuelve evaluaciones diagnósticas.

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación

- Calificación en escala del 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70 que establece el Estatuto Escolar vigente.
- El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Criterios de evaluación

- 2 Examen...	30%
- Actividades de clase	20%
- Resolución de Casos	10%
- Evidencia de Aprendizaje (Propuesta de sostenibilidad empresarial).	40%
Total.....	100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Alghizzawia, M.A., Youssef, M.A. y Abu, M. (2021). Datasets for corporate social responsibility index of Jordanian industrial and service sector firms. *Data in Brief*, 39, 1- 5.
- Baque, A. D. C., Bozada, S. P. T., & Bozada, F. A. T. (2022). Mirada a la evolución de la responsabilidad social empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1035-1055.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.
- Cajiga (2019). *Responsabilidad Social Empresarial: Los fundamentos* (RSE nº 4). Chen, C.-H. (2022). The mediating effect of corporate culture on the relationship between business model innovation and corporate social responsibility: A perspective from small- and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*. Recuperado en: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.01.001>.
- Camargo, Y. B. (2021). Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 130-146.
- Geldes, C. (2022). ¿ Qué es una empresa sostenible?. *GESTIÓN Y TENDENCIAS*, 6(1), 2-4.
- Global Reporting Initiative (GRI). (n.d.). *Estándares GRI en español*. Recuperado el 6 de diciembre de 2024, de <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- Grant Thornton. (n.d.). *Informes de sostenibilidad bajo la CSRD: Lo que debes saber*. Recuperado el 6 de diciembre de 2024, de <https://www.grantthornton.es/perspectivas/auditoria/informes-de-sostenibilidad-bajo-la-csrd-lo-que-debes-saber/>
- Gutierrez-Ayala, J. (2022). Responsabilidad social empresarial: un análisis desde la sostenibilidad. *Inquietud Empresarial*, 22(2), I-IV. <https://doi.org/10.19053/01211048.15340>
- Herrera, A. C., Amador, J. A. L., & Payares, A. M. C. (2024). Teoría organizacional y sostenibilidad empresarial: un análisis teórico. *Revista de ciencias sociales*, 30(10), 531-550.
- KPMG. (2023). *ISSB: Los estándares globales de reporting en sostenibilidad*. Recuperado el 6 de diciembre de 2024, de <https://kpmg.com/es/es/informes-publicaciones/2023/07/issb-los-estandares-globales-de-reporting-en-sostenibilidad.html>
- ISO. (n.d.). *ISO 26000 - Social responsibility*. Recuperado el 6 de diciembre de 2024, de <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Madroñero-Palacios, S; Guzmán-Hernández, T. (2018). Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus

- tendencias. *Tecnología en Marcha*. 31(3).122-130. DOI: 10.18845/tm.v31i3.3907
- Mesa, G. (2019). *Derechos ambientales en perspectiva de integralidad: concepto y fundamentación de nuevas demandas y resistencias actuales hacia el estado ambiental de derecho*. Universidad Nacional de Colombia. <https://libcon.rec.uabc.mx:2383/?il=14798>
- Methven O'Brien, C., & Botta, G. (2022). The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An updated status review (2022). *Responsabilidade Social Corporativa e Governança Socioambiental: Greenwashing e Direitos Humanos [Corporate Social Responsibility and Social and Environmental Governance: Greenwashing and Human Rights]*(Rio de Janeiro, Lumen Iuris, 2022).
- Miranda, A. R., Moreno, M., & Ibarra, E. L. V. (2022). Responsabilidad social empresarial como factor de sustentabilidad para el mejoramiento del capital humano en las empresas mexicanas. *Administración e informática*, 6(11), 3-18.
- Pongponrat, K. (2022). *Sustainability in Tourism: Understanding Sustainable Solutions for the Tourism Industry*. Nova Science Publisher Inc.
- Rasche, A., & Waddock, S. (2021). The UN guiding principles on business and human rights: Implications for corporate social responsibility research. *Business and Human Rights Journal*, 6(2), 227-240.
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). (n.d.). *Recomendaciones sobre divulgación financiera relacionada con el clima*. Recuperado el 6 de diciembre de 2024, de <https://www.fsb-tcf.org/>
- United Nations. (2023). *Global Sustainable Development Report 2023*. UN Department of Economic and Social Affairs. Retrieved from <https://sdgs.un.org/gsdr/gsdr2023>
- Valbuena, E., Monfort, A. (2020). *Ética, deontología y responsabilidad social empresarial*.
- Veiga, F. D. S., & Domingos, I. M. (2024). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND HUMAN RIGHTS. *Veredas do Direito*, 20, e202545.
- Zhanga, J., Zhanga, Y. y Sunb, Y. (2022). Restart economy in a resilient way: The value of corporate social responsibility to firms in COVID-19. *Finance Research Letters* 11, 1- 9.

X. PERFIL DEL DOCENTE

El docente que imparta la unidad de aprendizaje de Sostenibilidad Empresarial deberá contar con título de licenciatura en el área de ciencias administrativas con especialidad experiencia práctica en la implementación de proyectos de sostenibilidad en empresas o instituciones, preferentemente con posgrado en área afín. Experiencia profesional mínima de cinco años en el área de conocimiento, con capacidad para conducir a los estudiantes en el desarrollo de análisis crítico. Compartir, respetar y fomentar los valores fundamentales establecidos en el código de ética institucional.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Diseño y Analítica de las Organizaciones.

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Obligatoria

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR:0 4

Fecha de elaboración: febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Sandra Julieta Saldivar Gonzalez
Dra. Gloria Muñoz del Real
Dr. Eric Israel Rios Nequis

Validación de los directores (as) de la (s) unidad (es) académica (as)

Dra. Margarita Ramírez Ramírez,
Facultad de Contaduría y Administración,
Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez,
Facultad de Ciencias Administrativas y
Sociales, Ensenada
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias
Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza,
Facultad de Ciencias de la Ingeniería,
Administrativas y Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguiente competencia de perfil de egreso: Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para Diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Seleccionar y aplicar las herramientas de análisis de datos, que permita validar los supuestos y soportar la toma de decisiones organizacionales y gerenciales a partir de interpretar los resultados e inferir escenarios futuros.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Evaluar los métodos y técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, a través del manejo de software estadístico, para analizar e interpretar datos e información que soportan la toma de decisiones en organizacionales y gerenciales, con pensamiento lógico, analítico y responsabilidad social.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Portafolio de evidencias que contenga los casos prácticos desarrollados, donde el estudiante aplique los conocimientos de cada unidad, identifique las técnicas adecuadas al conjunto de datos, las aplique con apoyo de un software, interprete los resultados y emita recomendaciones y proyecciones futuras para la planeación organizacional.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Medición		Horas: 4
Competencia de la unidad: Analizar el comportamiento de las variables, a través del uso de software estadístico y de los parámetros de tendencia central y variabilidad, para inferir de acuerdo con la interpretación de los resultados los posibles retos empresariales y organizaciones que enfrenta una población, con responsabilidad y objetividad.		
Tema y subtemas: 1.1 Descripción de datos (medidas de tendencia central y variabilidad) 1.2 Variables (dependiente e independiente) 1.3 Escalas de medición 1.4 El tamaño de la muestra en estudios experimentales y de aplicación de encuestas con un enfoque organizacional.		
Prácticas (taller): 1. Análisis descriptivo e inferencial de los datos utilizando el software SPSS o alternos (STATA o R-STATISTICS) 2. Calcula medidas de tendencia central, de posición y dispersión 3. Analiza e interpreta los resultados 4. Entrega reporte al docente en la fecha indicada y cumpliendo los requisitos señalados		Horas: 4

VI. TEMARIO

Unidad 2. Análisis de distribución de datos		Horas: 3
Competencia de la unidad: Analizar los resultados de las pruebas de contraste aplicadas a los datos, mediante el uso de software a partir de una muestra, para inferir sobre su distribución y tratamiento, con responsabilidad social y objetividad.		
Tema y subtemas: 2.1 Datos normales y datos no normales 2.1.1. Asimetría y curtosis 2.1.2. Pruebas de normalidad: Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov 2.2. Bootstrapping 2.3. Estadística paramétrica y no paramétrica		
Prácticas (taller): 1. Analizar la normalidad de los datos mediante la utilización de software 2. Calcula las pruebas de contraste a partir de los datos proporcionados		Horas: 10

<ul style="list-style-type: none"> 3. Analiza e interpreta los resultados 4. Entrega reporte al docente en la fecha indicada y cumpliendo los requisitos señalados 	
--	--

VI. TEMARIO

Unidad 3. Pruebas de hipótesis	Horas: 3
---------------------------------------	-----------------

Competencia de la unidad:
 Evaluar la prueba de hipótesis considerando los criterios y supuestos de las diferentes pruebas en problemáticas organizacionales, a partir de la comparación grupal en el comportamiento de los datos, para validar dicha hipótesis de acuerdo con la interpretación de los resultados, con un enfoque de ética profesional y responsabilidad social.

Tema y subtemas:
 3.1 Hipótesis estadística paramétrica y no paramétrica
 3.2 Nivel de significancia, valor p y potencia
 3.3 Contrastación de hipótesis

<p>Prácticas (taller):</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Identificar la prueba de hipótesis a aplicar 2. Define la notación de la hipótesis a partir de los casos proporcionados 3. Sustenta la prueba de hipótesis que debería aplicarse 4. Entrega reporte al docente en la fecha indicada y cumpliendo los requisitos señalados 	Horas: 10
---	------------------

VI. TEMARIO

Unidad 4. Análisis Paramétricos y No Paramétricos

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Evaluar el grado de potencia y significancia que tiene la prueba de hipótesis, utilizando estadística multivariable a través de la aplicación del método científico en los objetivos planteados y los resultados, para concluir y proponer escenarios de decisión organizacional con un enfoque de ética profesional y responsabilidad social.

Tema y subtemas:

4.1 Análisis de correlación

4.1.1 Coeficientes no paramétricos: Spearman y Kendall (Tau y concordancia)

4.1.2 Coeficiente paramétrico Pearson

4.2 Análisis de varianza

4.3 Prueba ANOVA

4.4 Análisis de regresión lineal

4.5 Índices: diseño, construcción e interpretación

4.6 Prueba U de Mann-Whitney, prueba de Wilcoxon y prueba de Kruskal Wallis

4.7 Análisis de datos categóricos

Prácticas (taller):

1. Calcula coeficientes de correlación a partir de las bases de datos proporcionados
2. Analiza e interpreta los resultados
3. Entrega reporte al docente en la fecha indicada y cumpliendo los requisitos señalados
4. Calcula regresión lineal a partir de los datos proporcionados
5. Analiza e interpreta los resultados
6. Entrega reporte al docente en la fecha indicada y cumpliendo los requisitos señalados

Horas: 12

VI. TEMARIO

Unidad 5. Análisis factorial

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Evaluar con la metodología científica los ítems de escala o instrumento cuantitativo que compete a un problema organizacional, a través del Análisis Factorial para explicar las correlaciones entre las variables observadas y no observadas, con un enfoque objetivo y responsabilidad social.

Tema y subtemas:

5.1 Análisis factorial

<p>5.1.1 Objetivos, diseño y supuestos</p> <p>5.1.2 Estimación y ajuste</p> <p>5.1.3 Interpretación de factores</p> <p>5.2 Análisis multidimensional y de correspondencias</p> <p>5.2.1 Objetivos, diseño y condiciones de aplicabilidad</p> <p>5.2.2 Estimación y ajuste</p> <p>5.2.3 Interpretación</p>	
<p>Prácticas (taller):</p> <p>2. Verifica se cumplan los supuestos para aplicar el análisis factorial exploratorio o confirmatorio (AFE/AFC)</p> <p>3. Corre los cálculos del AFE/AFC Con apoyo de un software estadístico</p> <p>4. Analiza e interpreta los resultados, Entrega reporte al docente en la fecha indicada, cumpliendo con los requisitos señalados</p>	<p>Horas: 12</p>

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre: El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones docente-alumno.

Estrategia de enseñanza (docente):

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en proyectos
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación documental
- Organizadores gráficos
- Resumen
- Síntesis
- Ensayos
- Técnica expositiva
- Trabajo colaborativo

- Elaboración de informes
- Uso de TICC
- Confección de contratos
- Resolución de casos prácticos

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Criterios de acreditación

- El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.
- Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación

- Portafolio de evidencias 100% (que contenga los casos prácticos desarrollados en cada unidad, donde el estudiante aplique los conocimientos de la unidad, identifique las técnicas adecuadas al conjunto de datos, las aplique con apoyo de un software, interprete los resultados y emita recomendaciones de decisiones).

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Acoltzin-Vidala, J. R. C. (2014). ¿Qué comparan las pruebas paramétricas?, *Revista Médica Del IMSS*, 52(1), 7–8. (Clásico).
- Alonso, J. C., & Montenegro, S. (2015). Estudio de Monte Carlo para comparar 8 pruebas de normalidad sobre residuos de mínimos cuadrados ordinarios en presencia de procesos autorregresivos de primer orden. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 253–265. (Clásico).
- Ferrando Piera, P. J. (2019). Multidimensional or essentially unidimensional? A multi-faceted factor-analytic approach for assessing the dimensionality of tests and items. *Psicothema*, 31(4), 450–457. (Clásico)
<https://doi.org/10.7334/psicothema2019.153>
- Campos-Carreño, M. L., Velasco, C. B., & Araya, J. P. (2020). Adaptación y validación de escalas de medición en el trabajo. Parte 2: eficacia colectiva. *Información Tecnológica*, 31(6), 43–52. <https://doi.org/10.4067/S0718 07642020000600043>
- Campos-Carreño, M. L., Velasco, C. B., & Araya, J. P. (2020). Adaptación y validación de escalas de medición en el trabajo. Parte 1: bienestar social. *Información Tecnológica*, 31(5), 195–204. <https://doi.org/10.4067/S0718 07642020000500195>
- Correa-Rojas, J. (2021). Coeficiente de Correlación Intraclase: Aplicaciones para estimar la estabilidad temporal de un instrumento de medida. *Ciencias Psicológicas*, 15(2).
- Desgagné, A., & Lafaye de Micheaux, P. (2018). A powerful and interpretable alternative to the Jarque-Bera test of normality based on 2nd-power skewness and kurtosis, using the Rao's score test on the APD family. *Journal of Applied Statistics*, 45(13), 2307–2327. <https://doi.org/10.1080/02664763.2017.1415311> (Clásico)
- Ding, J., & Zhang, Z. (2021). Statistical inference on uncertain nonparametric regression model. *Fuzzy Optimization & Decision Making*, 20(4), 451–469. <https://doi.org/10.1007/s10700-021-09353-0>
- Feng, Z., Zhang, J., & Chen, Q. (2020). Statistical inference for linear regression models with

- additive distortion measurement errors. *Statistical Papers*, 61(6), 2483–2509.
<https://doi.org/10.1007/s00362-018-1057-2>
- Fernández Santana, Ó. (1991). El análisis de Clúster: aplicación, interpretación y validación. *Revista de Sociología*, Núm. 37, 65-76. (Clásico).
- Ferrando, P. J. (2021). Seven Decades of Factor Analysis: From Yela to the Present Day. *Psicothema*, 33(3), 378–385. <https://doi.org/10.7334/psicothema2021.24>
- Ferrando, P. J., Lorenzo-Seva, U., Hernández-Dorado, A., & Muñiz, J. (2022). Decálogo para el Análisis Factorial de los Ítems de un Test. *Psicothema*, 7–17.
<https://doi.org/10.7334/psicothema2021.456>
- Frumento, P., & Salvati, N. (2021). Parametric modeling of quantile regression coefficient functions with count data. *Statistical Methods & Applications*, 30(4), 1237–1258.
<https://doi.org/10.1007/s10260-021-00557-7>
- Gabriel Argüelles, E., Menéndez Acuña, E. P., & Guevara Pérez, Y. (2019). Elección del mejor modelo de regresión logística mediante el uso de la regresión no paramétrica. *Investigación Operacional*, 40(5), 610–623. (Clásico)
- Gilleland, E. (2020). Bootstrap Methods for Statistical Inference. Part I: Comparative Forecast Verification for Continuous Variables. *Journal of Atmospheric & Oceanic Technology*, 37(11), 2117–2134. <https://doi.org/10.1175/JTECH-D-20-0069.1>
- Jelito, D., & Pitera, M. (2021). New fat-tail normality test based on conditional second moments with applications to finance. *Statistical Papers*, 62(5), 2083–2108.
<https://doi.org/10.1007/s00362-020-01176-2>
- López-Aguado, M., & Gutiérrez-Provecho, L. (2019). Com dur a terme i interpretar una anàlisi factorial exploratòria utilitzant SPSS. (Clásico)
- Mejía Trejo, J. (2017). Las ciencias de la administración y el análisis multivariante. Tomo II las técnicas interdependientes. Universidad de Guadalajara: Zapopan, Jalisco, México. (Clásico)
- Niño-Ramírez, D. S. Jaramillo-Arroyave, O. A., & Guevara-Casallas, L.G. (2021). Disminuyendo la heterogeneidad en hepatocarcinoma. Análisis de clúster por variables clínicas en pacientes atendidos en una institución de cuarto nivel de complejidad. *Revista de Gastroenterología de México*, 86(4), 356–362.
- Piepho, H.-P. (2019). A coefficient of determination (R^2) for generalized linear mixed models. *Biometrical Journal. Biometrische Zeitschrift*, 61(4), 860–872.
<https://doi.org/10.1002/bimj.201800270> (Clásico)
- Quoc Trung Pham, & Xuan Kieu Dinh. (2020). The Impacts of Organizational Culture on Knowledge Transferring in Fdi Enterprises in Vietnam. *International Journal of Innovation* (2318-9975), 8(3), 392–411.
- Ramírez Ríos, A. & Polack Peña, A. M. (2020). Estadística inferencial. Elección de una prueba estadística no paramétrica en
- Ramón Ortiz, J. A. & Vilchez J. (2020). Método clase invertida y desarrollo de competencias estadísticas en estudiantes de maestría. *Educare*, 24(3).
<https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i3.1407>
- Roy-García, I., Rivas-Ruiz, R., Pérez-Rodríguez, M., & Palacios-Cruz, L. (2019). Correlation: not all correlation entails causality. *Revista Alergia de México*, 66(3), 354–360. (Clásico)
- Rositas Martínez J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales

- y su repercusión en la investigación científica. Horizonte (clásica) <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.19.597> de La Ciencia, 10(19), 191–208. generación del conocimiento. InnOvaciOnes de NegOciOs, 11(22), 235 – 268.
- Santabarbara Serrano, J. (2021). Cálculo de la potencia estadística en estudios de asociación mediante sintaxis en SPSS. Revista d’Innovació i Recerca En Educació, 14(2). <https://doi.org/10.1344/reire2021.14.232580>
- Sellers, K., Huang, M., & Sellers, J. (2022). Regression Analysis and Business Valuation: A Transformative Approach for Reducing Errors. Value Examiner, 4–13.
- Silveira, M. G., & Lloberes, P. (2020). Cluster Analysis to Identify Apnea-Hypopnea Syndrome Phenotypes: Where Are We Heading? Archivos de Bronconeumología, 56(11), 689–690. <https://doi.org/10.1016/j.arbres.2019.11.023>
- Solana Salessi. (2021). Comportamiento innovador en el trabajo: Análisis factorial confirmatorio de la Escala de Janssen. Interdisciplinaria, 38(1), 7–21. <https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.1.1>
- Stanimirović, I. (2020). Correlation and Regression Analysis : Applications for Industrial Organizations. Arcler Press.
- Torres Navarro, C., Malta Callegari, N., & Jara Olave, H. (2021). Modelos de regresión y diseño de línea base para indicadores energéticos en una empresa siderúrgica. Revista de Ingeniería Energética, 42(1), 1–10.
- Vilà Baños, R., Torrado Fonseca, M., & Reguant Álvarez, M. (2019). Anàlisi de regressió lineal múltiple amb SPSS: un exemple pràctic.
- Villanueva Ramírez, R. R. & Del Valle Jurado, C. (2021). Modelamiento del crecimiento urbano de la ciudad de Huaraz mediante regresión logística. Revista Del Instituto de Investigación de La Facultad de Minas, Metalurgia y Ciencias Geográficas, 24(47), 201–210.
- Wang, W., He, X., & Zhu, Z. (2020). Statistical inference for multiple change-point models. Scandinavian Journal of Statistics, 47(4), 1149–1170. <https://doi.org/10.1111/sjos.12456>

X. PERFIL DEL DOCENTE

El docente que imparta la unidad de aprendizaje debe tener un título de Licenciatura en Economía, Ingeniería, Administración, Contaduría, Matemáticas, Física o área afín. Debe contar con estudios de posgrado (maestría o doctorado) deseable que sean en el área Económica Administrativa. Con conocimientos avanzados en estadística inferencial. Experiencia docente mínima deseable de dos años. Experiencia profesional mínima de tres años en el área de la estadística aplicada. Ser proactivo, analítico, fomentar el trabajo en equipo y los valores fundamentales establecidos en el código de ética institucional.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Desarrollo Organizacional

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Zulema Córdova Ruíz
Dra. Mayda González Espinoza
Dra. María Concepción Ramírez Barón

Validación de los directores de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso:
Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinares, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

El propósito de la unidad de aprendizaje Desarrollo Organizacional es que el estudiante basado en conceptos, modelos y técnicas, realice propuestas para el desarrollo organizacional ya que esta unidad de aprendizaje aporta al perfil de egreso que logre hacer diagnósticos y elaborar planes estratégicos que sirvan para la toma de decisiones en la solución de problemas en sus diferentes niveles y especializados en alguna de las áreas de las empresas y contribuir en la competitividad con responsabilidad social.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Diseñar un plan de Desarrollo Organizacional en una empresa u organización, a través de realizar un diagnóstico, diseño, implementación y evaluación, observando los diferentes modelos, para lograr los cambios que lleven al desarrollo y efectividad de las organizaciones, con una actitud propositiva y responsabilidad social.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Plan de Desarrollo Organizacional que contenga un diagnóstico integral basado en el análisis de la estructura organizacional, e intervención, el recurso humano, el clima laboral, la calidad de vida laboral, la comunicación, procesos, tecnologías, cultura y sistema global.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Introducción

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Analizar la importancia del Desarrollo Organizacional, así como las etapas de evolución en México y el extranjero, a través de la revisión de sus fundamentos, y principios, así como reconocer el alcance, las herramientas y casos, para determinar el impacto de su aplicación en las empresas, con responsabilidad y respeto.

Tema y subtemas:

- 1.1. Conceptos principales del Desarrollo Organizacional
 - 1.1.1 Concepto de organización
 - 1.1.2 Concepto de cultura organizacional
 - 1.1.3 Concepto de cambio
 - 1.1.4 Concepto de desarrollo
- 1.2. Valores y principios fundamentales del Desarrollo Organizacional
- 1.3. La organización
 - 1.3.1 Fases de la organización
 - 1.3.2 Críticas a la estructura convencional
 - 1.3.3 Fundamentos del cambio organizacional
 - 1.3.4 Enfoques activos del ciclo de cambio
 - 1.3.5 Perspectivas culturales nacionales e internacionales
 - 1.3.6 La organización y sus entornos
 - 1.3.7 Etapas de la evolución del DO en México y en Latinoamérica.

Práctica (Taller)

Horas: 8

1. Elaborar análisis distinguiendo las etapas de la evolución del Desarrollo Organizacional en México y en Latinoamérica integrando los enfoques y perspectivas culturales, así como sus entornos.

VI. TEMARIO

Unidad 2. Modelos del Desarrollo Organizacional

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Analizar los diferentes modelos de desarrollo organizacional, identificando los principales modelos que existen en la teoría y en la práctica, así como sus características, ventajas y desventajas, para determinar el que mejor corresponde a una determinada organización, con honestidad y responsabilidad.

Tema y subtemas:

- 2.1 Estructuras organizacionales
 - 2.1.1 Definición y elementos de las estructuras dentro de la organización
 - 2.1.2 Tipos de estructuras en una organización tradicional
- 2.2 Los modelos de desarrollo organizacional, características, ventajas y desventajas
 - 2.2.1 Modelos de trabajo orgánico y mecánico como actor de cambio
 - 2.2.2 Modelos de trabajo centrado en el cliente
 - 2.2.3 Modelo de negocio BMC
 - 2.2.4 Modelo de negocio CANVAS
- 2.3 Comunicación interna como herramienta de cambio

Prácticas (taller)

1. Elaborar una tabla comparativa de los modelos de DO comentada donde se presenta el análisis.

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 3. El proceso de desarrollo organizacional

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Analizar las etapas del proceso de desarrollo organizacional, mediante el análisis FODA, para elaborar un plan de desarrollo organizacional con creatividad, visión y responsabilidad.

Tema y subtemas:

- 3.1 Etapas del proceso de Desarrollo Organizacional
- 3.2 Componentes del proceso del Desarrollo Organizacional
- 3.3 Estrategias y fases del programa de Desarrollo Organizacional

Prácticas (taller)

1. Resolución de un caso práctico aplicando el proceso de DO.

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 4. Implementación y Diseño del desarrollo organizacional

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Elaborar un plan de Desarrollo Organizacional en una empresa, a través de un proceso de intervención para diseñar el desarrollo organizacional y gestionar su cambio, para la implementación en sus áreas funcionales, en los recursos humanos, tecnológicos y el sistema global con una actitud propositiva y responsabilidad social.

Tema y subtemas:

- 4.1 Diseño del Desarrollo Organizacional
 - 4.1.1 Rediseñar
 - 4.1.2 Proceso de Implantación
 - 4.1.3 Aprendizaje organizacional
 - 4.1.4 Empleados con empowerment
 - 4.1.5 Reingeniería
 - 4.1.6 Coaching
 - 4.1.7 Benchmarking
 - 4.1.8 Downsizing
 - 4.1.9 Outplacement
 - 4.1.10 Balance Scorecard
- 4.2 Gestión del cambio organizacional
 - 4.2.1 Intervenciones individuales de Desarrollo Organizacional
 - 4.2.2. Intervenciones estructurales de Desarrollo Organizacional
 - 4.2.3 Intervenciones organizacionales de Desarrollo Organizacional
 - 4.2.4 Hipótesis sobre los posibles escenarios al cambio
 - 4.2.5 Manejo de crisis en RRHH
 - 4.2.6 Fusión de las nuevas directrices organizacionales
 - 4.2.7 La importancia de la innovación en el cambio
- 4.3 Implementación de herramientas que generen una ventaja competitiva
- 4.4 Evaluación de la propuesta

Prácticas (taller)

1. Elaborar un plan de Desarrollo Organizacional en una empresa, a través de la aplicación de las diversas herramientas, principios, modelos, para plantear la intervención que requiere, en la implementación de cambios en los recursos humanos, tecnológicos y el sistema global.

Horas: 8

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategia de Enseñanza:

- Técnica expositiva

- Instrucción guiada
- Solución de problemas
- Discusión grupal

Estrategia de aprendizaje:

- Indaga y analiza información sobre marco conceptual
- Participa activamente en clase
- Elabora y entrega avances del diagnóstico y caso práctico
- Trabaja de manera individual y en equipo
- Elabora y entrega actividades en tiempo y forma
- Exposiciones

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

Exámenes: 20%

Prácticas: 20%

Resolución de casos: 20%

Evidencia de desempeño (Plan de Desarrollo Organizacional): 40%

IX. BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, F. (2020). *Gestión del capital humano en las organizaciones*. Editorial Trillas

Burke, W. W. (2021). *Organization Change: Theory and Practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Blanchard, K. (2020). *Empowerment: Un modelo para motivar a sus empleados y aumentar la productividad*. Editorial Deusto.

Burnes, B. (2020). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics* (7th ed.). Pearson.

Cameron, E., & Green, M. (2023). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (6th ed.). Kogan Page.

Camp, R. C. (2020). *Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas*. McGraw-Hill

Carnevale, D. (2018). *Organizational development in the public sector*. Routledge.(Clásica)

Cheung-Judge, M., y Holbeche, L. (2021). *Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR* (English Edition) (3.a ed.).

X. PERFIL DEL DOCENTE

Perfil del profesor que impartirá esta unidad académica:

- Con grado de maestría o doctorado, preferentemente en el área de recursos humanos o áreas afines.
- Contar con experiencia docente a nivel superior, de al menos un año
- Habilidades interpersonales y de comunicación
- Responsabilidad y disciplina
- Experiencia profesional en el área de Recursos Humanos, de al menos dos años.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Control Integral de Gestiones

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: __ HPC: __ HCL: __ CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Janette Brito Laredo
Dra. Lizzette Velasco Aulcy
Dra. Reyna Virginia Barragán Quintero

Validación de los directores (as) de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez,
Facultad de Contaduría y Administración,
Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez,
Facultad de Ciencias Administrativas y
Sociales, Ensenada
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias
Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza,
Facultad de Ciencias de la Ingeniería,
Administrativas y Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

El alumnado podrá ampliar su visión, sus estrategias y su actuación en los sistemas de gestión, tomando mejores decisiones, y extender su preparación para desempeñarse eficazmente dentro de una empresa, en este ámbito lo cual le permita llevar a cabo una gestión de control para la toma de decisiones, de manera eficiente y efectiva.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Aplicar un modelo de control de gestión de acuerdo a las tendencias recientes, mediante el proceso de control de gestión considerando indicadores financieros y no financieros, para la toma de decisiones al evaluar el desempeño de una empresa y proponer un plan de acción de mejora, con pensamiento estratégico y sentido de responsabilidad.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Al finalizar el curso el alumnado entregará las siguientes evidencias de aprendizaje:

1. Proyecto final con la aplicación de las perspectivas del cuadro de mando integral para evaluar el desempeño de una empresa, mediante los indicadores de este modelo de gestión
2. Programa en Excel para medir los objetivos, y se realizará una presentación ejecutiva del proyecto.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Análisis y evaluación del desempeño de la organización.

Horas: 1

Competencia de la unidad:

Analizar las herramientas de control estratégico, mediante la evaluación del desempeño organizacional, para la adecuada toma de decisiones, con responsabilidad y compromiso organizacional.

Tema y subtemas:

- 1.1 Evaluación del desempeño de la organización.
- 1.2 Diagnóstico Organizacional.
- 1.3 Análisis FODA.
- 1.4 Gerencia Estratégica
- 1.5 Control Integrado de Gestión.

Prácticas (taller):

Elaborar un reporte de investigación documental y presentación.

Horas: 2

<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Revisar el material proporcionado por el profesor. 2.Buscar información complementaria en fuentes confiables. 3.Elaborar un mapa conceptual en algún medio digital que mejor le convenga el cual contenga los siguientes puntos; <ol style="list-style-type: none"> a) El papel de la contabilidad administrativa en la planeación b) El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo c) El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones d) Objetivos de la contabilidad administrativa 4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión. 	
--	--

VI. TEMARIO	
Unidad 2. Redactar el nombre de la unidad	Horas: 1
<p>Competencia de la unidad: Estructurar los sistemas de control en una organización, por medio de la aplicación del proceso administrativo en sus etapas de planificación, organización, dirección y control, para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y tomar decisiones, de manera responsable y proactiva.</p>	
<p>Tema y subtemas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Sistema de control interno de las organizaciones 2.2 Sistemas de Control de Gestión <ol style="list-style-type: none"> 2.2.1 Enterprise resource Planning (ERP) 2.2.2 Customer Relationship Management (CRM) 2.2.3 Sistema de Gestión Almacén (SGA) 2.2.4 Sistema de Inteligencia de Negocios (SBI) 2.2.5 Knowledge Management (KM) 2.3 Modelos de Control de Gestión <ol style="list-style-type: none"> 2.3.1 Administración por objetivos 2.3.2 Administración por proyectos 2.3.3 Modelo de Planeación y Ejecución Estratégica (Hoshin Kanri) 2.3.4 El Sistema de Administración Estratégica (SAE) 2.3.5 El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) 	
Prácticas (taller): Realizar un Informe de diseño de control de gestión en una organización. Procedimiento:	Horas: 2
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el material proporcionado por el profesor. 2. Buscar información complementaria en fuentes confiables. 3. Resolver el caso práctico de diseño de control de gestión. 4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión. 	

VI. TEMARIO

Unidad 3. Control de gestión de indicadores financieros		Horas: 3
<p>Competencia de la unidad: Analizar los indicadores financieros, mediante el modelo de gestión del cuadro de mando integral, con el objetivo de evaluar el desempeño y proponer planes de acción, con una actitud analítica, colaborativa y de trabajo en equipo.</p>		
<p>Tema y subtemas: 3.1 La perspectiva Financiera 3.2 Fases del ciclo de vida 3.3. Estrategias financieras: 3.3.1 Crecimiento y diversificación de ingresos 3.3.2 Reducción de costos 3.3.3 Utilización de activos</p>		
<p>Prácticas (taller): Caso práctico. Resolver un caso en el cual identifique los indicadores de la perspectiva financiera, elabore los objetivos y desarrolle iniciativas para alcanzarlos. Procedimiento: 1. Revisar el material proporcionado por el profesor. 2. Buscar información complementaria en fuentes confiables. 3. Resuelve el caso práctico de indicadores. 4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión.</p> <p>Proyecto. Elegir una empresa para implementar la perspectiva financiera del cuadro de mando integral, con la finalidad de evaluar su desempeño, establecer objetivos y proponer un plan de acción. Procedimiento: 1. Buscar información en la empresa de los temas estratégicos de la perspectiva vista en la unidad. 2. Elaborar los objetivos estratégicos con el plan de acción de mejora 3. Diseñar un programa de Cuadro de Mando Integral en excel 4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión.</p>		Horas: 6

VI. TEMARIO	
Unidad 4. Control de gestión de indicadores de clientes	Horas: 3
<p>Competencia de la unidad: Analizar los indicadores de clientes, mediante el modelo de gestión del cuadro de mando integral, con el objetivo de evaluar el desempeño y proponer planes de acción, con una actitud analítica, colaborativa y de trabajo en equipo.</p>	
<p>Tema y subtemas: 4.1 La perspectiva de clientes</p>	

<p>4.2 Segmentación de mercados</p> <p>4.3. Estrategias de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.3.1. Cuota de mercado 4.3.2 Incremento de clientes 4.3.3 Adquisición de clientes 4.4.4 Satisfacción de clientes 4.5.5 Rentabilidad de clientes 	
<p>Prácticas (taller):</p> <p>Caso práctico. Resolver un caso en el cual identifique los indicadores de la perspectiva de clientes, elabore los objetivos y desarrolle iniciativas para alcanzarlos.</p> <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el material proporcionado por el profesor. 2. Buscar información complementaria en fuentes confiables. 3. Resolver el caso práctico de indicadores. 4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión. <p>Proyecto. Elegir una empresa para implementar la perspectiva de clientes del cuadro de mando integral, con la finalidad de evaluar su desempeño, establecer objetivos y proponer un plan de acción.</p> <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar información en la empresa de los temas estratégicos de la perspectiva vista en la unidad. 2. Elaborar los objetivos estratégicos con el plan de acción de mejora 3. Diseñar un programa de Cuadro de Mando Integral en Excel 4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión. 	<p>Horas: 6</p>

VI. TEMARIO	
Unidad 5. Control de gestión de indicadores de proceso interno	Horas: 3
<p>Competencia de la unidad:</p> <p>Analizar los indicadores de proceso interno, mediante el modelo de gestión del cuadro de mando integral, con el objetivo de evaluar el desempeño y proponer planes de acción, con una actitud analítica, colaborativa y de trabajo en equipo.</p>	
<p>Tema y subtemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> 5.1 La perspectiva de proceso interno 5.2 Cadena de valor 5.3. Estrategias de proceso interno 5.4. Proceso de innovación <ul style="list-style-type: none"> 5.4.1 Proceso operativo 5.4.2 Proceso de servicio post venta 	

<p>Prácticas (taller): Caso práctico. Resolver un caso en el cual identifique los indicadores de la perspectiva de proceso interno, elabore los objetivos y desarrolle iniciativas para alcanzarlos. Procedimiento: 1. Revisar el material proporcionado por el profesor. 2. Buscar información complementaria en fuentes confiables. 3. Resolver el caso práctico de indicadores. 4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión. Proyecto. Elegir una empresa para implementar la perspectiva de proceso interno del cuadro de mando integral, con la finalidad de evaluar su desempeño, establecer objetivos y proponer un plan de acción. Procedimiento: 1. Buscar información en la empresa de los temas estratégicos de la perspectiva vista en la unidad. 2. Elaborar los objetivos estratégicos con el plan de acción de mejora 3. Diseñar un programa de Cuadro de Mando Integral en excel 4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión.</p>	<p>Horas: 6</p>
--	------------------------

VI. TEMARIO

Unidad 6. Control de gestión de indicadores de aprendizaje y crecimiento	Horas: 3
---	-----------------

Competencia de la unidad:
Analizar los indicadores de aprendizaje y crecimiento, mediante el modelo de gestión del cuadro de mando integral, con el objetivo de evaluar el desempeño y proponer planes de acción, con una actitud analítica, colaborativa y de trabajo en equipo.

Tema y subtemas:
6.1 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento
6.2 Cadena de valor
6.3. Estrategias de aprendizaje y crecimiento
6.3.1 Capacidades de los empleados
6.3.2 Capacidades de los sistemas de información
6.3.3 Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

<p>Prácticas (taller): Caso práctico. Resolver un caso en el cual identifique los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, elabore los objetivos y desarrolle iniciativas para alcanzarlos. Procedimiento: 1. Revisar el material proporcionado por el profesor. 2. Buscar información complementaria en fuentes confiables. 3. Resolver el caso práctico de indicadores. 4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión. Proyecto. Elegir una empresa para implementar la</p>	<p>Horas: 6</p>
--	------------------------

<p>perspectiva de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral, con la finalidad de evaluar su desempeño, establecer objetivos y proponer un plan de acción.</p> <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar información en la empresa de los temas estratégicos de la perspectiva vista en la unidad. 2. Elaborar los objetivos estratégicos con el plan de acción de mejora 3. Diseñar un programa de Cuadro de Mando Integral en excel 4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión. 	
---	--

VI. TEMARIO	
Unidad 6. Vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con su estrategia	Horas: 2
<p>Competencia de la unidad: Analizar la vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral mediante la relación causa efecto de los objetivos estratégicos, con el objetivo de definir la estrategia de la empresa con sentido de responsabilidad y compromiso.</p>	
<p>Tema y subtemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> 7.1 Objetivos estratégicos <ul style="list-style-type: none"> 7.1.1 Indicadores estratégicos 7.1.2 Las relaciones causa efecto 7.1.3 Inductores de actuación 7.1.4 Iniciativa estratégica 7.2 Mapa estratégico 	
<p>Prácticas (taller): Proyecto. Elegir una empresa para implementar la vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral y realizar el mapa estratégico. Se incluyen en el proyecto las conclusiones y recomendaciones para la empresa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar información en la empresa 2. Elabora la vinculación de los indicadores y el mapa estratégico. 3. Agregar el mapa estratégico en el programa de Cuadro de Mando Integral en excel 4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión. 	Horas: 4

VII. MÉTODO DE TRABAJO
<p>El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones docente-alumno.</p> <p>Estrategias de aprendizaje utilizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El proceso de aprendizaje se llevará a cabo mediante métodos expositivos, orales o audiovisuales, reportes de lecturas y casos de estudio, exámenes escritos, trabajos de investigación de campo o bibliográfica, exposiciones de temas selectos, mediante actividades individuales o de trabajo en equipo por parte de los estudiantes. ● Reportes de análisis de casos de estudio y lecturas. Exámenes parciales.

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación bibliográfica
- Análisis de literatura especializada
- Análisis de estudio de casos
- Discusión grupal
- Trabajo colaborativo

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación

- El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.
- Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación

- Evidencia de aprendizaje: Cuadro de Mando Integral	30%
- Proyecto escrito	20%
- Evidencia de aprendizaje: Programa en Excel	50%
- Tareas (lecturas, ensayos, caso prácticos)	
- Participación en clase	
- Exposición en equipo	

TOTAL 100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Brem, A., & Wolfram, P. (2021). Business model innovation with the balanced scorecard: A framework for disruptive change. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, 120698. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120698>
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2020). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill
- Creelman, J. (1998). Building And Implementing a Balanced Scorecard. Business Intelligence. (Clásica)
- Fitzgerald, L., & Sturdy, A. (2022). The balanced scorecard in the digital age: Implementing strategy through data analytics. *Journal of Business Strategy*, 43(5), 8-17. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2022-0057>
- Gomes, J. F., & Pinto, S. (2023). Adapting the balanced scorecard for agile organizations. *Management Decision*, 61(2), 462-479. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2022-0165>
- González, M. Á., & Garcia, P. (2020). Using the balanced scorecard for strategic decision-making in the healthcare sector. *International Journal of Health Planning and Management*, 35(1), 101-118. <https://doi.org/10.1002/hpm.2908>
- Hussain, M., & Ali, M. (2023). Implementing the balanced scorecard in small and medium enterprises: Challenges and opportunities. *Journal of Small Business Management*, 61(3), 487-510. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2072234>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2022). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*

- (Updated Edition). Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2016). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Editorial: Gestión 2000. Harvard Business Review Press.(Clásica)
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2018). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Tercera edición revisada. Harvard Business Review Press.(Clásica)
- Kaplan, R.S. y Norton, D. (2000). *Cómo Utilizar El Cuadro de Mando Integral y Gestionar la Estrategia*. Presidente de Renaissance Solutions. Inc. (Clásica)
- Korytkowski, M., & Borys, M. (2020). The balanced scorecard as a tool for the implementation of sustainable development goals. *Journal of Sustainable Development*, 13(3), 15-26. <https://doi.org/10.5539/jsd.v13n3p15>
- Marr, B. (2021). *Key performance indicators: The 75+ measures every manager needs to know* (2nd ed.). Pearson Education.
- Michalek, A., & Kaczmarek, T. (2022). Balanced scorecard and organizational culture: Aligning strategy with values. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 650-670. <https://doi.org/10.1002/job.2571>
- Norton, David P. (2000). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School (Clásica)
- Puebla, S. V. (2021). *Diseño e Implementación de Cuadro de Mando Integral aplicado a la empresa MAN-SER SRL* (Bachelor's thesis). <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/21008>
- Santos, G., & Silva, P. (2021). The role of the balanced scorecard in public sector strategy. *Public Administration Review*, 81(6), 1187-1199. <https://doi.org/10.1111/puar.13385>
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2020). *Performance measurement and management: A handbook of sustainable practices*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-23761-1>

X. PERFIL DEL DOCENTE

El docente que imparta la unidad de aprendizaje de Control Integral de Gestión debe contar con título de Licenciado en Administración de Empresas o carrera a fin y estudios de posgrado en ciencias administrativas o área afín, dos años de experiencia docente y/o tres años de experiencia laboral en gestión administrativa. Ser responsable, proactivo y que fomente el trabajo en equipo



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Planeación Estratégica.

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE:01_ HT: 01 HL: __ HPC: 01_ HCL: __ CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Blanca Estela Bernal Escoto
Dr. Sergio Octavio Vázquez Núñez
Dra. Bianca J. López Campillo
M.A. Dianora Bermudez Sotelo

Validación de los directores de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Sellos digitales de la de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para Diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

La unidad de aprendizaje de Planeación Estratégica busca que el estudiante realice un análisis que le permita comprender y crear estrategias de adaptación al constante cambio del entorno del mundo de los negocios, a fin de asegurar la competitividad de las empresas.”

Proporciona al estudiante conocimientos y habilidades para el análisis, formulación e implementación de planes estratégicos en una empresa u organización.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Diseñar soluciones estratégicas fundamentadas en teorías y metodologías contemporáneas de la administración, mediante la aplicación de herramientas y procedimientos estratégicos, asegurando que las soluciones sean viables y pertinentes tanto en el contexto local como internacional, con el fin de impulsar el crecimiento, eficiencia y competitividad de las organizaciones, promoviendo soluciones efectivas y sostenibles que respondan a las necesidades específicas del entorno empresarial, con responsabilidad ética, honestidad e integridad.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Presentar un proyecto en equipo en donde se utilicen los modelos estratégicos para el desarrollo de estrategias y ventajas competitivas; el caso práctico, debe contener los siguientes puntos: Título; Índice; Introducción; presentación o descripción del caso práctico; Descripción de la organización; Diagnóstico análisis interno y externo; Análisis de las opciones y elección de la más conveniente; Método y técnica para solucionar el caso; y evaluar los resultados; Conclusiones; Fuentes bibliográficas, y Anexos.

VI. TEMARIO

Unidad 1. El proceso de la Planeación Estratégica

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Examinar el papel de la planeación estratégica en las empresas, mediante la revisión y aplicación de marcos teóricos y herramientas estratégicas para el diseño de ventajas competitivas en diversos contextos organizacionales, para fortalecer la toma de decisiones estratégicas que impulsen el desarrollo sostenible de las empresas, asegurando un enfoque ético y profesional en el proceso de análisis y diseño.

Contenido:

- 1.1 Concepto de Estrategia y Ventaja Competitiva
- 1.2 La importancia de la Estrategia para las Empresas

1.3 Misión, Visión, Objetivos y Estrategias 1.4 El proceso de la Planeación Estratégica	
Prácticas de taller 1. Analizar casos prácticos sobre estrategias y ventajas competitivas. 2. Realizar ejercicios de identificación de elementos estratégicos en empresas reales.	Horas: 1
Prácticas de campo 1. Comprender y analizar cómo las empresas locales aplican los conceptos de estrategia, ventaja competitiva y planeación estratégica. 2. Aplicar herramientas estratégicas para diagnosticar y proponer ventajas competitivas en empresas reales. 3. Diseñar un plan estratégico básico para una empresa simulada, utilizando conceptos clave y herramientas estratégicas.	Horas: 2

VI. TEMARIO	
Unidad 2. Valoración del Ambiente Externo de la Empresa	Horas: 3
Competencia de la unidad: Identificar los factores del ambiente externo de las empresas, utilizando modelos estratégicos como PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y el análisis de grupos estratégicos evaluando los retos y oportunidades del entorno competitivo, para proponer soluciones estratégicas que respondan a las necesidades empresariales, actuando con una visión integradora y propositiva.	
Temas y subtemas: 2.1 Análisis PESTEL 2.2 El modelo de las 5 Fuerzas Competitivas 2.3 Conductores de cambio en la industria 2.4 Análisis de Grupos Estratégicos	
Prácticas de taller 1. Desarrollar un análisis PESTEL para una empresa de la región. 2. Aplicar el modelo de las 5 fuerzas de Porter para evaluar la competitividad de un sector. 3. Elaborar un mapa de grupos estratégicos para ilustrar la competencia en el sector	Horas: 1
Prácticas de campo 1. Aplicar el modelo PESTEL para identificar y analizar los factores del entorno general que afectan a una empresa específica y generar soluciones estratégicas basadas en este análisis. 2. Utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter para analizar la dinámica de competencia en una industria y diseñar estrategias que aumenten la competitividad de una empresa. 3. Realizar un análisis de grupos estratégicos para identificar oportunidades de diferenciación y posicionamiento competitivo dentro de un sector específico.	Horas: 2

VI. TEMARIO

Unidad 3. Valoración de los Recursos y Capacidades de la Empresa

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Seleccionar las condiciones internas de una empresa que identifican las fuentes de ventaja competitiva, mediante la evaluación de recursos, capacidades y actividades clave que permiten generar diferenciación o liderazgo en costos bajos, para fortalecer la posición competitiva de la empresa en su industria, actuando con un enfoque crítico y profesional.

Temas y subtemas:

- 3.1 Recursos y capacidades internas
- 3.2 Fortalezas y debilidades frente a oportunidades y amenazas
- 3.3 Cadena de Valor y Sistemas Estratégicos de Actividades

Prácticas de taller

1. Diagnóstico interno de recursos y capacidades de una empresa local.
2. Análisis de áreas de oportunidad mediante la Cadena de Valor.

Horas: 1

Prácticas de campo

1. Identificar y evaluar los recursos y capacidades estratégicos de una empresa, diferenciando aquellos que contribuyen a su ventaja competitiva.
2. Analizar las actividades principales y de apoyo de la empresa mediante el modelo de la cadena de valor, para identificar áreas de diferenciación o reducción de costos.
3. Comparar las actividades de una empresa con las mejores prácticas de la industria y generar propuestas para lograr liderazgo en costos o diferenciación.

Horas: 2

VI. TEMARIO

Unidad 4. Estrategias de Negocio

Horas: 2

Competencia de la unidad:

Desarrollar las estrategias competitivas genéricas más adecuadas para la organización, como liderazgo en costos, diferenciación y enfoque a través de estudios de casos y metodologías analíticas, propondrá estrategias que potencien la capacidad de generar valor sostenible en la empresa. Actuará con compromiso y responsabilidad, garantizando propuestas alineadas a los objetivos organizacionales y a su impacto en el largo plazo.

Temas y subtemas:

- 4.1 Liderazgo en Costos
- 4.2 Diferenciación
- 4.3 Enfoque o nicho focal
- 4.4 Estrategia del Océano Azul

Prácticas de taller

1. Aplicar estrategias competitivas en el diseño de planes de negocio.
2. Comparar estrategias de océano azul y genéricas en diferentes empresas

Horas: 1

Prácticas de campo

Horas: 1

1. Comprender y evaluar cómo las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque son aplicadas por diferentes empresas dentro de una misma industria.
2. Aplicar el modelo de estrategias competitivas genéricas para diseñar una estrategia específica que ayude a una empresa simulada a generar valor sostenible.
3. Evaluar la efectividad de una estrategia competitiva genérica implementada por una empresa real y proponer mejoras para generar mayor valor.

VI. TEMARIO

Unidad 5. Estrategias para Competir en Mercados Internacionales

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Simular las estrategias para incursionar en mercados internacionales, utilizando marcos conceptuales y herramientas de análisis orientadas a la búsqueda de ventajas competitivas y estrategias ofensivas globales, para promover la internacionalización de las organizaciones, facilitando su posicionamiento exitoso en mercados globales, actuando con visión estratégica y apertura cultural.

Temas y subtemas:

- 5.1 Competencia multinacional y global
- 5.2 Opciones estratégicas para entrar a mercados internacionales
- 5.3 Santuarios de rentabilidad y estrategias ofensivas

Prácticas de taller

1. Evaluar las oportunidades de entrada en mercados internacionales.
2. Diseñar estrategias ofensivas para una empresa regional en mercados globales.

Horas: 3

VI. TEMARIO

Unidad 6. Estrategia Corporativa: La Diversificación y la empresa multinegocios

Horas: 2

Competencia de la unidad:

Analizar cuándo y cómo una diversificación de negocios aumenta el valor para los accionistas, mediante el uso de herramientas analíticas que evalúan las oportunidades de diversificación y sus impactos, para mejorar el desempeño de las organizaciones en el sector y optimizar sus resultados financieros, actuando con honestidad y una visión integradora.

Temas y subtemas:

- 6.1 Justificación para diversificarse
- 6.2 Negocios relacionados
- 6.3 Negocios no relacionados
- 6.4 Valoración de una empresa diversificada

Prácticas de taller

1. Realizar un análisis de Diversificación Estratégica en una Empresa Local
2. Valoración de una Empresa Diversificada

Horas: 2

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encadre: El primer día de clase, el docente establecerá la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, así como los derechos y obligaciones del docente y el estudiante. Se explicará la estructura del curso y se resolverán dudas respecto a la dinámica de enseñanza-aprendizaje.

Estrategia de enseñanza (docente):

- Técnica expositiva: Para introducir conceptos clave como estrategia, ventaja competitiva y planeación estratégica.
- Instrucción guiada: Para orientar a los estudiantes en el uso de herramientas como PESTEL, cinco fuerzas de Porter, análisis de grupos estratégicos y cadena de valor.
- Aprendizaje basado en proyectos: A través del desarrollo de casos prácticos reales y simulaciones de planeación estratégica.
- Solución de problemas: Mediante el análisis y resolución de situaciones empresariales reales o simuladas.
- Discusión grupal: Para fomentar el intercambio de ideas y perspectivas sobre los temas abordados.
- Ejercicios prácticos: En el diseño y evaluación de estrategias competitivas.

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación documental: Para analizar los conceptos y modelos estratégicos.
- Organizadores gráficos: Para sintetizar y estructurar la información relevante.
- Resumen y síntesis: Para consolidar los conocimientos adquiridos en cada unidad.
- Ensayos: Para reflexionar sobre la importancia de la planeación estratégica en las empresas.
- Trabajo colaborativo: Durante el desarrollo del caso práctico integrador en equipo.
- Elaboración de informes: Para presentar resultados y propuestas estratégicas.
- Uso de TIC: Para la búsqueda de información, desarrollo de presentaciones y simulaciones estratégicas.

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación

- Calificación en escala del 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70 que establece el Estatuto Escolar vigente.

Criterios de evaluación

- Examen	20%
- Tareas.....	10%
- Prácticas	10%
- Evidencia de aprendizaje (Caso práctico).....	60%
Total.....	100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

David F.R. y David F.R. (2017) Conceptos de Administración Estratégica, Pearson. (clásico)

Hill C. W.L., Schilling M.A., Jones G.R. (2019) *Administración Estratégica: Teoría y casos, un enfoque integral*, Editorial Cengage, 12a. Edición.(clásico)

Rothaermel F.T. (2019) *Strategic Management: Concepts*, Mc Graw-Hill.(clásico)

Graw Thomson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. y Strickland A.J. (2020) *Administración Estratégica: Teoría y casos*, Mc Graw-Hill.

Iannucci, T & Hutchinson, L. (2021). *Strategic Planning and Plan Sustainability: Part One. Benefits Magazine*, 42-49 (ISSN: 2157-6157)

Denning, P., & Le Clair, C. (2020). *The agile strategy handbook: How to thrive in a world of change*. Berrett-Koehler Publishers.

Ridgeway, C. L. (2021). *The strategy book: Your strategic planning companion*. Routledge.

Thomson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. y Strickland A.J. (2021) *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Mc Graw-Hill.

Veselinović, J, Mitić, M, Bačvarević, B. B., Marković, V. Z. (2021). *Strategic Planning as the Inevitability of Modern Management*. *Megatrend Review*, 57-70 (ISSN: 1820-3159)

García, M. (2021). *Estrategia y competitividad en la era digital*. Editorial Estrategia Global.

Hernández, L. (2022). *Innovación estratégica: Nuevos paradigmas en la administración*. Editorial Innovar.

López, P. (2023). *Transformación digital en la administración estratégica*. Editorial TecnoEstratégica.

Torres, R. (2022). *Liderazgo y estrategia en entornos cambiantes*. Editorial Liderazgo Integral.

Mendoza, C. (2021). *Administración estratégica y sostenibilidad empresarial*. Editorial EcoGestión.

Morales, S. (2023). *Toma de decisiones estratégicas en tiempos de incertidumbre*. Editorial Decisión Estratégica.

Ramírez, J. (2021). *Estrategia corporativa: Teoría y práctica*. Editorial Empresarial.

Castillo, A. (2022). *Innovación y estrategia en la gestión empresarial*. Editorial Gestión Moderna.

X. PERFIL DEL DOCENTE

El docente que imparte la unidad de aprendizaje de Planeación Estratégica debe contar con grado de maestro o doctorado preferentemente en ciencias económico-administrativas.

Con experiencia profesional en áreas administrativas y el desarrollo de estrategias competitivas. Ser responsable, proactivo y que fomente el trabajo en equipo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Economía de la Empresa

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: **04**

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Olivia Denisse Mejía Victoria
Dra. Alma Alejandra Soberano Serrano
Dr. Diego Alfredo Pérez Rivas

Validación de los directores (as) de la (s) unidad (es) académica (as)

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Esta unidad de aprendizaje ofrece la implementación de los conocimientos sobre la economía de una empresa desde los diferentes niveles global, local, la estructura de mercado, factores internos y regulaciones relacionados a la operación de una empresa para una toma de decisiones adecuada. Se sugiere tener conocimientos sobre fundamentos económicos, administración y mercadotecnia. Esta unidad académica es de carácter optativo y pertenece al área de conocimientos de Alta Dirección.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Explicar los distintos factores impactan en el comportamiento de la empresa, a través del análisis del entorno económico global y local de esta, la estructura del mercado, las regulaciones a las que se encuentra sujeta, así como los costos relacionados a su operación, para una toma de decisión orientada a los objetivos de la misma, con un sentido de honestidad y responsabilidad

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Desarrollar una propuesta de mejora para una empresa que integre el análisis del entorno económico y local, el análisis de la estructura de mercado, análisis interno y la identificación de las normas en torno al tipo de empresa.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Entorno Económico

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Analizar el impacto del entorno económico global y local, a través de la revisión y análisis de literatura, reportes estadísticos de instituciones nacionales y mundiales sobre indicadores macro y microeconómicos, para una toma de decisión orientada al logro de objetivos de la empresa con sentido de responsabilidad.

Tema y subtemas:

- 1.1. Economía política mundial
 - 1.1.1. Niveles de integración económica
 - 1.1.2. Enfoque sistémico
 - 1.1.3. Economía circular
 - 1.1.4. Ranking de países basados en instituciones mundiales
- 1.2. Indicadores macroeconómicos
 - 1.2.1. PIB
 - 1.2.2. Inflación
 - 1.2.3. Empleo
 - 1.2.4. Comercio Exterior

Prácticas (taller):

1. Consulta de organismos internacionales, nacionales y locales
2. Elaborar un reporte de la información estadística actual del entorno económico global y nacional,
3. Identificar aquellos indicadores (macro y micro económicos) que impactan a una empresa
4. Describir de qué manera se relaciona con la actividad de la empresa
5. Desarrollar estrategias para una adecuada toma de decisiones que permita a la empresa transformar las amenazas en oportunidades.

Horas: 6

VI. TEMARIO

Unidad 2. Comportamiento estratégico en el mercado

Horas: 5

Competencia de la unidad:

Explicar la importancia del análisis del mercado y su correlación con la competitividad y el crecimiento empresarial, a través de la evaluación de los conceptos y casos vistos en la unidad, para decidir la comercialización más conveniente de los productos o servicios de la empresa, acorde a la responsabilidad social, la honestidad y sustentabilidad global vigente.

Tema y subtemas:

- 2.1. Estructura de mercado
 - 2.1.1. Tipos de competencia de mercado
 - 2.1.2. Posicionamiento en el mercado
 - 2.1.3. El tamaño de la empresa
 - 2.1.4. El crecimiento empresarial

<p>2.2. La investigación de mercados</p> <p>2.2.1. Segmento de mercado</p> <p>2.2.2. Tipo de producto o servicio</p>	
<p>Prácticas (taller):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un análisis de la estructura de mercado, número de empresas del mercado, calcular el índice de concentración de mercado. 2. Describir el tipo de competencia a la que pertenece la empresa 3. Identificar los aspectos diferenciadores que le permite ser competitivos, 4. Describir el perfil de su segmento de mercado. 5. Enlistar las barreras de entrada y salida del mercado, según el tipo de producto o servicio ofrecido. 	<p>Horas: 10</p>

VI. TEMARIO

Unidad 3. Planeación y organización interna

Horas: 5

Competencia de la unidad:

Diseñar estrategias competitivas, a través del análisis de los factores internos, para identificar áreas de oportunidad y ampliar la capacidad operativa, con una óptica de responsabilidad social y sustentabilidad para la empresa.

Tema y subtemas:

- 2.1. El problema económico
 - 2.1.1. Frontera de posibilidades de producción
 - 2.1.1.1. Recursos Financieros
 - 2.1.1.2. Capital Humano
 - 2.1.1.3. Recursos Tecnológicos
 - 2.1.2. Análisis Costo- Beneficio
 - 2.1.2.1. Costo de oportunidad
 - 2.1.2.2. Beneficio marginal
- 2.2. Eficiencia y equidad
 - 2.2.1. Excedente del productor
 - 2.2.2. Excedente del consumidor
 - 2.2.3. Elasticidad de los precios
- 2.3 Investigación y Desarrollo y nuevas tecnologías

Prácticas (taller):

1. Identificar las áreas clave para evaluar: operativa, financiera, organizacional, tecnológica, etc.
2. Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA).
3. Determinar el margen de utilidad de acuerdo a la eficiencia y equidad.
4. Definir las estrategias necesarias de acuerdo a los pasos anteriores desarrollados que permitan aprovechar las áreas de oportunidad sobre I+D.

Horas: 10

VI. TEMARIO

Unidad 4. Regulación empresarial y Sociedades de inversión

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Analizar los diferentes tipos de normas del entorno empresarial, a través de la comparación regulativa a nivel internacional, nacional, estatal y municipal, para construir una concepción propia sobre el estatus y los principios fundamentales aplicables a la empresa, con valor ético, responsabilidad social y actitud crítica

Tema y subtemas:

- 4.1. Normas morales, éticas y jurídicas
 - 4.1.1. Conductas éticas y no éticas de la empresa:
 - 4.1.1.1 Responsabilidad social,
 - 4.1.1.2 Responsabilidad ecológica,
 - 4.1.1.3 Normas éticas con visión de género
 - 4.1.2 Conductas legales e ilegales de la empresa:
 - 4.1.2.1 La competencia leal y desleal
 - 4.1.2.2 El contrato, los derechos laborales y sindicales
 - 4.1.2.3 Derecho de patentes

Prácticas (taller):

1. Leer el caso práctico
2. Diferenciar entre las la violación de normas morales, éticas y jurídicas
3. Fundamentar de acuerdo a la revisión de los preceptos normativos revisados durante la unidad,
4. Presentar frente a grupo a manera de exposición, a apoyado de algún material visual, con la finalidad de que socialice lo aprendido y pueda generar retroalimentación entre sus compañeros y docente, en el que muestre su dominio sobre los conceptos de normas morales, éticas jurídicas.

Horas: 6

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategia de enseñanza (docente):

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Estudios de casos

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación documental
- Resumen
- Síntesis

- Técnica expositiva
- Trabajo colaborativo
- Elaboración de reportes
- Uso de TIC

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

- Prácticas: 35%
 - Resolución de casos: 15%
 - Evidencia de desempeño (Propuesta de mejora) : 50%
- | | |
|-------|------|
| Total | 100% |
|-------|------|

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Acuña Rodríguez, B. O. (Comp.) & Acuña Rodríguez, O. Y. (Comp.). (2020). Mercado y región. Editorial UPTC. <https://libcon.rec.uabc.mx:6012/es/lc/uabc/titulos/193939>
- Borisov, P., & Popova, I. (2021). Approach to change management to achieve a stronger level of competitiveness of wine companies in Bulgaria. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 27, 3–9.
- Caravaca, A. L. C., & González, J. C. (2022). Bibliografía de Derecho internacional privado (2020). *Cuadernos de derecho transnacional*, 14(1), 600-652.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2024. *Informes Anuales*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/tipo/informes-anuales>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163.
- Giménez, A. O. (2022). *Guía práctica de contratación internacional 4*. Esic editorial.
- López, J. A., Velázquez, G. I., Rivera, T. S., Pérez, M. D., Rodríguez, J. C., Morales, M. L. V., & Rangel, H. F. G. (2024). *Informes de sostenibilidad en los estados financieros y los beneficios fiscales*. *Jvenes de la ciencia*, 28, 1-14.
- Naresh, M. traducción Campos, V. (2020). *Investigación de Mercados*. Pearson Educación México. 6ta. Ed. <https://libcon.rec.uabc.mx:2346/9786073250771>
- Milusheva, V. (2020). Analysis of Competitiveness of Business Organizations. *Trakia Journal of Sciences*, 18, 401–409. <https://libcon.rec.uabc.mx:4440/10.15547/tjs.2020.s.01.067>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2022). Data. <https://data.oecd.org/>
- OECD (2023), *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
- Roma, Francisco & Morante, Bernardo Jeffrey & Nguyen, Duy. (2023). "CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ITS IMPACT ON BUSINESS SUSTAINABILITY".

[https://www.researchgate.net/publication/372788399 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ITS IMPACT ON BUSINESS SUSTAINABILITY](https://www.researchgate.net/publication/372788399_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_AND_ITS_IMPACT_ON_BUSINESS_SUSTAINABILITY)

Roy Goode, Herbert Kronke, & Ewan McKendrick. (2015). Transnational Commercial Law: Texts, Cases and Materials: Vol. Second edition. OUP Oxford. (clásico)

Soriano, J. García, M. & Torrents, J. (2015) Economía de la Empresa. Universitat Politècnica de Catalunya. <https://libcon.rec.uabc.mx:2321/es/ereader/uabc/52179> (clásico)

Venegas Camargo, A. K. Cuellar Fino, A. N. & Pardo Gaitán, A. L. (2020). Casos empresariales: una visión desde la administración y competitividad.. Editorial Politécnico Grancolombiano. <https://libcon.rec.uabc.mx:6012/es/lc/uabc/titulos/189506>

World bank (2022). Business Enabling Environment. World -bank Group, <https://www.worldbank.org/en/programs/business-enabling-environment>

World bank (2024). Business Ready (B-READY) 2024 report. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/08942fab-9080-4f37-b7be-ef61c9f9aed9/content>

World Economic Forum (2024). Reports. <https://www.weforum.org/publications/>

X. PERFIL DEL DOCENTE

Con grado de Maestría o Doctorado en Economía o área afín, tener como experiencia en la docencia universitaria y un mínimo de tres años de experiencia laboral en áreas económico - administrativas. Además, como parte de su perfil debe ser innovador, informado, proactivo, respetuoso y formador para responder de forma asertiva a los problemas económicos administrativos que se suscitan en la sociedad.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Desarrollo de Habilidades Socioemocionales

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Eunice Vargas Contreras.
Dra. Karla Emilia Cervantes Collado.
Mtra. Patricia Gpe. Garcia Cabrales.

Validación de los directores de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez
Dra. Sósima Carrillo.
Mtro. Jesús Antonio Padilla Sánchez.
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

El propósito de la presente unidad de aprendizaje es que las personas estudiantes del posgrado, promuevan el carácter adaptativo de las emociones y el desarrollo de habilidades socioemocionales en las organizaciones educativas, empresariales y de la sociedad civil, como base para el enriquecimiento del trabajador y la construcción de un proyecto de que le permita una mejor inserción y desenvolvimiento en el campo laboral. Esta unidad académica se imparte en la Maestría en Administración de Negocios y es de carácter optativo.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Evaluar la relación de las habilidades socioemocionales y el comportamiento organizacional, a través de debates, análisis de casos y exposiciones, para construir los procesos de una inteligencia emocional como el autoconocimiento, autorregulación, autoestima, empatía, habilidades inter- intrapersonal entre otras, que afectan el logro de las metas organizacionales, con respeto y tolerancia hacia una organización sana.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Protocolo de intervención en la organización con base en el Desarrollo de Habilidades socioemocionales que comprenda: objetivos, estrategias y metas en las diferentes áreas de la organización.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Fundamentos del Desarrollo de Habilidades Socioemocionales en las organizaciones

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Analizar los elementos y las características de un individuo, en grupo y de las organizaciones, así como los factores que influyen en el desarrollo de habilidades socioemocionales, priorizando la discusión grupal y la elaboración de ensayos, para un mejor bienestar organizacional con tolerancia y respeto.

Tema y subtemas:

- 1.1. El individuo y su relación con el DHS en las organizaciones
 - 1.1.1. Marco histórico y evolución del DHS en los individuos en las organizaciones.
 - 1.1.2. Principales Modelos teóricos-metodológicos del DHS
- 1.2. Condiciones y consecuencias en adecuado e inadecuado manejo de HS
 - 1.2.1. Nuevas tendencias en la explicación de los procesos de adquisición de habilidades Socioemocionales en las organizaciones.

Prácticas (taller):

1. Elaborar un reporte de lectura del marco histórico y su evolución del DHS del individuo en las organizaciones.
2. Integrar en un compendio las condiciones y consecuencias del adecuado e inadecuado manejo de HS utilizando la Webquest
3. Intervenir en foros con una participación reflexiva las nuevas tendencias de la adquisición de HS

Horas: 7

VI. TEMARIO

Unidad 2. Desarrollo de Habilidades Socioemocionales en las Organizaciones Educativas

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Analizar los factores que fortalezcan las habilidades socioemocionales en los líderes y miembros de una organización de tipo educativa, y revisar a través de los modelos teóricos las recomendaciones internacionales y nacionales, para favorecer las metas de aprendizaje, así como el bienestar organizacional, con tolerancia y respeto.

Tema y subtemas:

- 2.1. Modelos teóricos sobre el Desarrollo de Habilidades Socioemocionales en las organizaciones educativas.
 - 2.1.1. Características de las organizaciones educativas.
 - 2.1.2. Estrategias de intervención para fomentar las habilidades socioemocionales entre los miembros de la comunidad educativa.
- 2.2. Exigencias de los organismos internacionales y nacionales para las organizaciones educativas en el tema de Desarrollo de Habilidades Socioemocionales.
 - 2.2.1. Nuevas tendencias en las organizaciones educativas.

Prácticas (taller):	Horas: 8
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sintetizar en un cuadro en word de doble entrada las características, los modelos teóricos y las estrategias de intervención. 2. Elaborar un ensayo de las nuevas tendencias en las organizaciones educativas DHS 3. Intervenir en un foro compartiendo tus reflexiones 	

VI. TEMARIO

Unidad 3. Habilidades socioemocionales y mercado laboral	Horas: 4
---	-----------------

Competencia de la unidad:
 Determinar las habilidades sociales de una organización, a través del análisis de casos, para realizar un diagnóstico de éstas y determinar cómo influyen en el clima laboral, con responsabilidad y honestidad.

Tema y subtemas:

- 3.1. Marco analítico de habilidades cognitivas y socioemocionales
 - 3.1.1. Organismos internacionales y nacionales
 - 3.1.1.1 OECD
 - 3.1.1.2 Banco Mundial
 - 3.1.1.3 Banco de desarrollo de América latina
 - 3.1.1.4 La Mesa Regional de Cooperación Técnica sobre Competencias Transversales y Socioemocionales (MESACTS)
 - 3.1.1.5 Secretaría del trabajo y previsión social
- 3.2. Inteligencia emocional laboral
 - 3.2.1. Dimensiones básicas de la IEL
 - 3.2.1.1 Inteligencia Intrapersonal
 - 3.2.1.2 Inteligencia interpersonal
- 3.3 Gestión de las Habilidades Sociales en las Organizaciones.
 - 3.3.1 Medición de Habilidades Sociales

Prácticas (taller):	Horas: 8
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar un ensayo sobre la experiencia del análisis del caso. 2. Participar en foro de discusión con los compañeros sobre el tema: habilidades sociales de una organización. 3. Elaborar un mapa conceptual sobre las habilidades sociales en el campo laboral. 	

VI. TEMARIO

Unidad 4. Desarrollo de habilidades socioemocionales en las organizaciones de la sociedad civil

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Analizar los factores que fortalezcan las habilidades socioemocionales en los líderes y miembros de las organizaciones no gubernamentales (ONG), utilizando como fundamento los modelos teóricos y de la historia de las organizaciones civiles, para favorecer las demandas de la sociedad, así como el bienestar organizacional, con tolerancia y respeto.

Tema y subtemas:

- 4.1. Modelos teóricos explicativos de las organizaciones civiles.
 - 4.1.1. Habilidades socioemocionales de los líderes y miembros de las ONG.
- 4.2. Historia de las organizaciones civiles en México y su impacto en la sociedad contemporánea.
 - 4.2.1. Movimiento para el desarrollo social.
 - 4.2.2. Movimiento para la educación y la radio.
 - 4.2.3 Movimientos sociales y campesinos.

Prácticas (taller):

1. Elaborar un ensayo sobre la relevancia de las habilidades socioemocionales en los líderes y miembros de las ONG.
2. Analizar lectura: Biedma, Ferrer. (2021) *Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones*
3. Visitar una organización civil.

Horas: 9

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategias de enseñanza:

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en proyectos
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje:

- Exposiciones
- Debates
- Lecturas comentadas
- Análisis de casos
- Visitas a organizaciones o instituciones

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

- Reportes de lectura: 20%
- Desarrollo de ejercicios: 10%
- Foros y debates: 10%
- Dos exámenes escritos: 20%
- Evidencia de Aprendizaje
- (Protocolo de intervención): 40%

Total

100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

Biedma, Ferrer. (2021) Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista Gestión, Organizaciones y Negocios*, 8 (1) 1-17.
<https://doi.org/10.22579/23463910.272>

Chaitnaya, K. (2018). Soft skills to complement professional students' technical skills to enhance their employability rate. *Language in India*, 18(12) pp. 52-61. [Clásica].

Chen, J., & Guo, W. (2020). Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–24. doi:<https://doi.org/10.1177/1741143218781066>

DeMatthews, D., Carrola, P., Reyes, P., & Knight, D. (2021). School leadership burnout and job-related stress: Recommendations for district administrators and principals. *Clearing House*, 1–9.
doi:<https://doi.org/10.1080/00098655.2021.1894083>

Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista Gestión, Organizaciones y Negocios*, 7(1), 9-25.
<https://doi.org/10.22579/23463910.182>

Touloumakos, A. (2020). Expanded Yet Restricted: A Mini Review of the Soft Skills Literature. *Frontier Psychology*, 11. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02207>

X. PERFIL DEL DOCENTE

Posgrado en el área de la psicología, comportamiento de las organizaciones o desarrollo humano, con una amplia experiencia en el estudio de las emociones y su impacto en el desarrollo personal y organizacional. Se requiere una actitud proactiva, así como habilidades para fomentar la reflexión y el aprendizaje colaborativo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Desarrollo Organizacional

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Zulema Córdova Ruíz
Dra. Mayda González Espinoza
Dra. María Concepción Ramírez Barón

Validación de los directores de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso:
Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

El propósito de la unidad de aprendizaje Desarrollo Organizacional es que el estudiantado basado en conceptos, modelos y técnicas, realice propuestas para el desarrollo organizacional ya que esta unidad de aprendizaje aporta al perfil de egreso que logre hacer diagnósticos y elaborar planes estratégicos que sirvan para la toma de decisiones en la solución de problemas en sus diferentes niveles y especializados en alguna de las áreas de las empresas y contribuir en la competitividad con responsabilidad social.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Diseñar un plan de Desarrollo Organizacional en una empresa u organización, a través de realizar un diagnóstico, diseño, implementación y evaluación, observando los diferentes modelos, para lograr los cambios que lleven al desarrollo y efectividad de las organizaciones, con una actitud propositiva y responsabilidad social.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Plan de Desarrollo Organizacional que contenga un diagnóstico integral basado en el análisis de la estructura organizacional, e intervención, el recurso humano, el clima laboral, la calidad de vida laboral, la comunicación, procesos, tecnologías, cultura y sistema global.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Introducción

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Analizar la importancia del Desarrollo Organizacional, así como las etapas de evolución en México y el extranjero, a través de la revisión de sus fundamentos, y principios, así como reconocer el alcance, las herramientas y casos, para determinar el impacto de su aplicación en las empresas, con responsabilidad y respeto.

Tema y subtemas:

- 1.1. Conceptos principales del Desarrollo Organizacional
 - 1.1.1 Concepto de organización
 - 1.1.2 Concepto de cultura organizacional
 - 1.1.3 Concepto de cambio
 - 1.1.4 Concepto de desarrollo
- 1.2. Valores y principios fundamentales del Desarrollo Organizacional
- 1.3. La organización
 - 1.3.1 Fases de la organización
 - 1.3.2 Críticas a la estructura convencional
 - 1.3.3 Fundamentos del cambio organizacional
 - 1.3.4 Enfoques activos del ciclo de cambio
 - 1.3.5 Perspectivas culturales nacionales e internacionales
 - 1.3.6 La organización y sus entornos
 - 1.3.7 Etapas de la evolución del DO en México y en Latinoamérica.

Práctica (Taller)

Horas: 8

1. Elaborar análisis distinguiendo las etapas de la evolución del Desarrollo Organizacional en México y en Latinoamérica integrando los enfoques y perspectivas culturales, así como sus entornos.

VI. TEMARIO

Unidad 2. Modelos del Desarrollo Organizacional

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Analizar los diferentes modelos de desarrollo organizacional, identificando los principales modelos que existen en la teoría y en la práctica, así como sus características, ventajas y desventajas, para determinar el que mejor corresponde a una determinada organización, con honestidad y responsabilidad.

Tema y subtemas:

- 2.1 Estructuras organizacionales
 - 2.1.1 Definición y elementos de las estructuras dentro de la organización
 - 2.1.2 Tipos de estructuras en una organización tradicional
- 2.2 Los modelos de desarrollo organizacional, características, ventajas y desventajas
 - 2.2.1 Modelos de trabajo orgánico y mecánico como actor de cambio
 - 2.2.2 Modelos de trabajo centrado en el cliente
 - 2.2.3 Modelo de negocio BMC

2.2.4 Modelo de negocio CANVAS	
2.3 Comunicación interna como herramienta de cambio	
Prácticas (taller)	Horas: 8
1. Elaborar una tabla comparativa de los modelos de DO comentada donde se presenta el análisis.	

VI. TEMARIO	
Unidad 3. El proceso de desarrollo organizacional	Horas: 4
Competencia de la unidad: Analizar las etapas del proceso de desarrollo organizacional, mediante el análisis FODA, para elaborar un plan de desarrollo organizacional con creatividad, visión y responsabilidad.	
Tema y subtemas: 3.1 Etapas del proceso de Desarrollo Organizacional 3.2 Componentes del proceso del Desarrollo Organizacional 3.3 Estrategias y fases del programa de Desarrollo Organizacional	
Prácticas (taller)	Horas: 8
1. Resolución de un caso práctico aplicando el proceso de DO.	

VI. TEMARIO

Unidad 4. Implementación y Diseño del desarrollo organizacional

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Elaborar un plan de Desarrollo Organizacional en una empresa, a través de un proceso de intervención para diseñar el desarrollo organizacional y gestionar su cambio, para la implementación en sus áreas funcionales, en los recursos humanos, tecnológicos y el sistema global con una actitud propositiva y responsabilidad social.

Tema y subtemas:

- 4.1 Diseño del Desarrollo Organizacional
 - 4.1.1 Rediseñar
 - 4.1.2 Proceso de Implantación
 - 4.1.3 Aprendizaje organizacional
 - 4.1.4 Empleados con empowerment
 - 4.1.5 Reingeniería
 - 4.1.6 Coaching
 - 4.1.7 Benchmarking
 - 4.1.8 Downsizing
 - 4.1.9 Outplacement
 - 4.1.10 Balance Scorecard
- 4.2 Gestión del cambio organizacional
 - 4.2.1 Intervenciones individuales de Desarrollo Organizacional
 - 4.2.2. Intervenciones estructurales de Desarrollo Organizacional
 - 4.2.3 Intervenciones organizacionales de Desarrollo Organizacional
 - 4.2.4 Hipótesis sobre los posibles escenarios al cambio
 - 4.2.5 Manejo de crisis en RRHH
 - 4.2.6 Fusión de las nuevas directrices organizacionales
 - 4.2.7 La importancia de la innovación en el cambio
- 4.3 Implementación de herramientas que generen una ventaja competitiva
- 4.4 Evaluación de la propuesta

Prácticas (taller)

1. Elaborar un plan de Desarrollo Organizacional en una empresa, a través de la aplicación de las diversas herramientas, principios, modelos, para plantear la intervención que requiere, en la implementación de cambios en los recursos humanos, tecnológicos y el sistema global.

Horas: 8

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategia de Enseñanza:

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Solución de problemas
- Discusión grupal

Estrategia de aprendizaje:

- Indaga y analiza información sobre marco conceptual
- Participa activamente en clase
- Elabora y entrega avances del diagnóstico y caso práctico
- Trabaja de manera individual y en equipo
- Elabora y entrega actividades en tiempo y forma
- Exposiciones

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

Exámenes: 20%

Prácticas: 20%

Resolución de casos: 20%

Evidencia de desempeño (Plan de Desarrollo Organizacional): 40%

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, F. (2020). *Gestión del capital humano en las organizaciones*. Editorial Trillas
- Burke, W. W. (2021). *Organization Change: Theory and Practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Blanchard, K. (2020). *Empowerment: Un modelo para motivar a sus empleados y aumentar la productividad*. Editorial Deusto.
- Burnes, B. (2020). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics* (7th ed.). Pearson.
- Cameron, E., & Green, M. (2023). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (6th ed.). Kogan Page.
- Camp, R. C. (2020). *Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas*. McGraw-Hill
- Carnevale, D. (2018). *Organizational development in the public sector*. Routledge. (Clásica)
- Cheung-Judge, M., y Holbeche, L. (2021). *Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR* (English Edition) (3.a ed.).
- Chiavenato, I. (2022). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2020). *Organization Development and Change* (11th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2021). *Teoría y diseño organizacional* (13.ª ed.). Cengage Learning.
- Drucker, P. (2020). *Innovación y emprendimiento*. Editorial HarperCollins.
- Galbraith, J. R. (2020). *Diseño organizacional: Crear estructuras y procesos eficaces*. Editorial Pearson.
- Guízar-Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones* (4a ed.). McGraw-Hill. (clásica)
- Coghlan, D., Abraham B., Shani, G. W. (2021). *Research in Organizational Change and Development* ISBN: 978-1-78973-554-3, eISBN: 978-1-78973-553-6
- French, W. L., Bell, C. H., & Zawacki, R. A. (2021). *Desarrollo organizacional y transformación: Gestión del cambio eficaz*. McGraw-Hill.
- Hammer, M., & Champy, J. (2020). *Reingeniería de procesos: Cómo innovar en la empresa*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2021). *Cultures and organizations: Software of the mind* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Kogan Page. Daft, R. (2019). *Teoría y diseño organizacional* (12va. ed.). Cengage Learning. (clásica).
- Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. Cengage Learning.
- Martínez, V. M. (2015). *Manuales para la administración en organizaciones*. Trillas (clásica).
- Marquardt, M. J. (2021). *The Power of Learning in Action: A Guide to Action Learning*. New York, NY: American Management Association.
- Mintzberg, H. (2021). *Estructura y dinámica de las organizaciones*. Editorial Ariel.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). *Generación de modelos de negocio*. Editorial Deusto.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Marketing* (15.ª ed.). Editorial Pearson.
- Ramírez, L., & Gutiérrez, C. (2020). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Editorial UOC.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Administración* (14.ª ed.). Editorial Pearson Educación
- Robbins, Stephen P. (2009) *Comportamiento organizacional*. 13a Edición. México: Editorial Pearson- Prentice Hall (Clásica).
- Shani, A.B. and Noumair, D.A. (2021). *Research in Organizational Change and Development*,

X. PERFIL DEL DOCENTE

Perfil del profesor que impartirá esta unidad académica:

- Con grado de maestría o doctorado, preferentemente en el área de recursos humanos o áreas afines.
- Contar con experiencia docente a nivel superior, de al menos un año
- Habilidades interpersonales y de comunicación
- Responsabilidad y disciplina
- Experiencia profesional en el área de Recursos Humanos, de al menos dos años.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Mercado Bursátil

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: 04

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Malena Portal Boza
Dra. Teresa de Jesús Plazola Rivera.
Dr. Duniesky Feitó Madrigal

Validación de los directores de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para Diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Ofrecer al estudiantado las herramientas que le permitan distinguir los mercados financieros y evaluar las alternativas de inversión desde su análisis y categorización para una mejor toma de decisiones de inversión.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Evaluar las diversas alternativas de inversión en el mercado bursátil, mediante la aplicación del análisis fundamental, el análisis técnico, el análisis cuantitativo y la evaluación de indicadores económicos y financieros, para elegir la opción más rentable, con eficacia y sentido de responsabilidad.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Caso práctico integral donde se evalúen las diversas alternativas de inversión en el mercado bursátil mediante la aplicación de las diferentes técnicas y herramientas de análisis, para elegir la opción más rentable.

VI. TEMARIO

Unidad 1. introducción al mercado de valores

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Identificar los principales conceptos y funciones del mercado de valores, así como su marco regulatorio, mediante el estudio y análisis de su estructura, función, objetivo y el papel que juega en la economía del país, para un manejo adecuado de los recursos financieros, con seriedad y compromiso.

Tema y subtemas:

- 1.1. Generalidades del Mercado de Valores
 - 1.1.1 Aspectos conceptuales del Mercado de Valores
 - 1.1.2 Antecedentes del Mercado de Valores
 - 1.1.3 Función u operatividad de los Mercado de Valores
 - 1.1.4 Objetivos de los mercados de valores
 - 1.1.5 Mercado Primario y Secundario de Acciones.
 - 1.1.6 Portafolios de inversión y valoración de desempeño
 - 1.1.7 Bolsa Mexicana de Valores
 - 1.1.8 Bolsas de valores internacionales
- 1.2. Marco regulatorio del mercado de valores
 - 1.2.1 Leyes que regulan al Mercado de Valores en México
 - 1.2.1.1 Ley del Mercado de Valores
 - 1.2.1.2 Ley de Títulos y Operaciones de Crédito
 - 1.2.1.3 Ley del Banco de México
 - 1.2.1.4 Ley de las Sociedades de Inversión
 - 1.2.6 Circulares de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
 - 1.2.7 Otra legislación vigente

Prácticas (taller, laboratorio, clínicas, campo):

1. Desarrollar una investigación documental sobre las generalidades del mercado de valores siguiendo el Procedimiento:
 - 1.1 Revisar el material proporcionado por el profesor.
 - 1.2 Buscar información en fuentes confiables.
 - 1.3 Realizar un reporte técnico
 - 1.4 Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión.
2. Desarrollar una investigación documental sobre el marco regulatorio vigente del mercado de valores:
 - Procedimiento:
 - 2.1 Revisar el material proporcionado por el profesor.
 - 2.2 Buscar información en fuentes confiables.
 - 2.3 Realizar un reporte técnico
 - 2.4 Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión

Horas: 9

VI. TEMARIO

Unidad 2. Mercado de deuda

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Identificar las diferencias entre el mercado de dinero y de deudas, a través del análisis de los instrumentos y las características que oferta cada mercado, para poder determinar el grado de riesgo y liquidez, con sentido crítico y ética profesional.

Tema y subtemas:

2.1. Mercado de Dinero

2.1.1 Características de los instrumentos del mercado de dinero

2.1.2 Instrumentos que componen el mercado de dinero

2.1.3 Determinación de las ganancias mediante el pago de intereses

2.2. El Mercado de Capitales

2.2.1 Características del Mercado de Deuda de Largo Plazo

2.2.2 Instrumentos que conforman el mercado de deuda de largo plazo

2.2.3 Determinación de las ganancias mediante el pago de cupón

Prácticas (taller):

1. Resolver un caso práctico considerando el mercado de dinero

1.1. Revisar el material proporcionado por el docente.

1.2. Identificar la problemática para elegir la estrategia a seguir en la solución a la misma.

1.3. Exponer la estrategia de solución ante el grupo y el docente.

1.4. Elaborar informe con las conclusiones en un formato digital y entregar al docente para su revisión y retroalimentación.

2. Resolver un caso práctico considerando el mercado de capitales.

2.1. Revisar el material proporcionado por el docente.

2.2. Identificar la problemática para elegir la estrategia a seguir en la solución a la misma.

2.3. Exponer la estrategia de solución ante el grupo y el docente.

2.4. Elaborar informe con las conclusiones en un formato digital y entregar al docente para su revisión y retroalimentación.

Horas: 6

VI. TEMARIO

Unidad 3. El mercado accionario

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Diseñar estrategias de inversión en el mercado accionario mediante el uso de herramientas como el análisis técnico y fundamental, para facilitar la toma de decisiones en la organización con respecto a las operaciones bursátiles con seriedad y ética profesional.

Tema y subtemas:

- 3.1 Características del mercado accionario
- 3.2 El análisis técnico
- 3.3 El análisis fundamental
- 3.4 El sistema internacional de cotizaciones
- 3.5 Operaciones de Arbitraje Internacional
- 3.6 Determinación de las ganancias de capital
- 3.7 Ejercicio de derechos sobre acciones mediante el pago de dividendos
- 3.8 Concepto y operaciones con Fondos de Inversión Cotizados (ETF)

Prácticas (taller):

1. Desarrollar operaciones de compra-venta de acciones mediante el uso de simuladores propuesto por el docente.

Procedimiento:

- 1.1. Revisar el material proporcionado por el profesor.
- 1.2. Buscar información complementaria en fuentes confiables.
- 1.3. Realizar las operaciones de compra-venta de acciones.
- 1.4. Entregar al docente el reporte de actividades en tiempo y forma para su revisión.

2. Aplicar ejercicios de ganancias de capital y pago de dividendos y el precio ajustado de la acción, mediante el uso de Excel.

Procedimiento:

- 2.1. Revisar el material proporcionado por el profesor.
- 2.2. Buscar información complementaria en fuentes confiables.
- 2.3. Resolver los ejercicios de ganancias de capital y pago de dividendos y el precio ajustado de la acción.
- 2.4. Entregar al docente el reporte de actividades en tiempo y forma para su revisión.

Horas: 6

VI. TEMARIO

Unidad 4. Sociedades de inversión

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Identificar la rentabilidad de la sociedad de inversión, mediante la evaluación de la operatividad y riesgo, para fomentar el ahorro interno al ofrecer más opciones de inversión atractivas para los ahorradores nacionales, con eficiencia y organización.

Tema y subtemas:

- 4.1 Concepto de las sociedades de inversión
- 4.2 Características de las sociedades de inversión
- 4.3 Determinación de los rendimientos de las sociedades de inversión
- 4.4 Calificación de riesgos de las sociedades de inversión
- 4.5 Operación de las sociedades de inversión mediante el uso de simuladores

Prácticas (taller):

1. Desarrollar ejercicios con sociedades de inversión en Excel.
 - 1.1. Revisar el material proporcionado por el profesor.
 - 1.2. Buscar información complementaria en fuentes confiables.
 - 1.3. Resolver los ejercicios con sociedades de inversión.
 - 1.4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión.
2. Proponer estrategias de diversificación de riesgos mediante inversiones en sociedades de inversión.
 - 2.1. Revisar el material proporcionado por el profesor.
 - 2.2. Buscar información en fuentes confiables.
 - 2.3. Realizar un reporte técnico.
 - 2.4. Entregar al docente en tiempo y forma para su revisión.

Horas: 7

VI. TEMARIO

Unidad 5. Mercado de derivados	Horas: 3
Competencia de la unidad: Contrastar los elementos del mercado de derivados, mediante el empleo de las diversas herramientas como SWAPs, futuros y forwards, para realizar coberturas de riesgos derivados de la volatilidad de los precios de activos financieros en el tiempo, con transparencia y compromiso.	
Tema y subtemas: 5.1.El activo subyacente 5.2.Diferencias entre mercados estandarizados y mercados extrabursátiles 5.3.Operación con Futuros y Forwards 5.4.Operación con opciones financieras 5.5.Operación con swaps 5.6.Los warrants	
Prácticas (taller): 1.- Desarrollar prácticas de coberturas cambiarias en Excel. 2.- Diseñar e implementar estrategias de cobertura.	Horas: 4

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre: El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.
Estrategia de Enseñanza del docente: <ul style="list-style-type: none">● Técnica expositiva● Instrucción guiada● Aprendizaje basado en casos● Solución de problemas● Discusión grupal● Ejercicios prácticos
Estrategia de aprendizaje: <ul style="list-style-type: none">● Trabajo en equipo.● Análisis.● Debate y Discusión.● Exposiciones.● Práctica.

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

· Reportes de investigación:	30%
· Resolución de casos:	30%
· Evidencia de desempeño (Caso práctico integral)	40%
Total	100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

Chakraborty, I., & MacKinlay, A. (2020). The effects of financing frictions in investment-grade debt markets. University of Miami Business School Research Paper, (18-11).

Daniels, J. (2024). Operando en el Mercado de Valores Mexicano: Una guía completa para el Inversionista Mexicano (Edición Kindle). Independently Published.

Deluard, B. (2021). Why Does The Stock Market Go Up?: Everything You Should Have Been Taught About Investing In School, But Weren't. Independently Published.

Filbeck, G., & Spieler, A. C. (2019). Debt Markets and Investments. Oxford University Press, 1.

Hagstrom, R. G. (2022). El método Warren Buffett: los secretos del mayor inversor del mundo (Edición actualizada). Valor Editions.

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. (2024). Ley 25/1932, con reformas de 2024. Diario Oficial de la Federación. Disponible en:

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTOC.pdf>

Ley del Mercado de Valores. (2023). Ley 30/2005, con reformas de 2023. Diario Oficial de la Federación. disponible en:

https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lmv/LMV_orig_30dic05.pdf

Olivo, R. J. (2021). Cómo Derrotar a los Mercados Bursátiles (Spanish Edition). Editorial Independiente.

Sivaram, D. (2021). Buffett's 2-Step Stock Market Strategy: Know When to Buy A Stock, Become a Millionaire, Get The Highest Returns. Independently Published.

X. PERFIL DEL DOCENTE

Se requiere grado de Maestría o Doctorado en área afín, experiencia como docente y un mínimo de 3 años de experiencia laboral en áreas económico - administrativas. Ser innovador, proactivo, analítico y que fomente el trabajo colaborativo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión

Plan de estudios:

Clave:

Carácter:Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Malena Portal Boza.
Dra. Teresa de Jesús Plazola Rivera
Dr. Duniesky Feitó Madrigal

Validación de los directores de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para Diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Ofrecer al estudiantado las herramientas necesarias para la evaluación financiera de un proyecto de inversión desde su diseño y formulación, hasta su evaluación y análisis de variables críticas, a través de las técnicas financieras.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Evaluar la viabilidad financiera de proyectos de inversión, mediante el costeo y aplicación de técnicas y métodos de evaluación de proyectos de inversión, con la finalidad de tomar la mejor opción de inversión para generar valor económico agregado, con actitud crítica, profesionalismo y transparencia.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Proyecto de inversión donde se determine si son o no viables las alternativas de inversión.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Generalidades de los proyectos de inversión

Horas: 2

Competencia de la unidad:

Identificar las características y elementos que conforman un proyecto de inversión, mediante la utilización de la técnica de investigación documental, con el objetivo de proporcionar herramientas para un adecuado diseño y formulación, con capacidad de análisis, sentido crítico y responsabilidad.

Tema y subtemas:

- 1.1. Proyectos de inversión
 - 1.1.1 Concepto de proyecto de inversión
 - 1.1.2 Clasificación de los proyectos de inversión
 - 1.1.3 Importancia de los proyectos de Inversión en las entidades económicas.
- 1.2 Etapas de un proyecto de inversión.
- 1.3. Proyección de mercado y estimaciones de los principales costos de un proyecto
 - 1.3.1. Identificar margen de ganancia por unidad.
 - 1.3.2. Calcular el punto de equilibrio.
 - 1.3.3. Definir el mercado meta.
 - 1.3.4. Proyección de ventas, costos y gastos.

Prácticas taller:

1. Desarrollar investigación documental sobre las generalidades de proyectos de inversión: Procedimiento:
 - 1.1. Revisar el material proporcionado por el profesor.
 - 1.2. Buscar información en fuentes confiables.
 - 1.3. Realizar un reporte técnico
 - 1.4. Entrega al docente en tiempo y forma para su revisión.
2. Desarrollar ejercicios prácticos de punto de equilibrio y del método de mínimos cuadrados para la proyección de ventas, costos y gastos en Excel.
Procedimiento:
 - 2.1. Revisa el material proporcionado por el profesor.
 - 2.2. Busca información complementaria en fuentes confiables.
 - 2.3. Resuelve ejercicios de punto de equilibrio y del método de mínimos cuadrados para la proyección de ventas, costos y gastos.
 - 2.4. Entrega al docente en tiempo y forma para su revisión. y entregarlo al docente.

Horas: 6

VI. TEMARIO

Unidad 2. Inversiones a corto y largo plazo para un proyecto de inversión.

Horas: 2

Competencia de la unidad:

Cuantificar las inversiones, a corto, mediano y largo plazo, indispensables para llevar a cabo el proyecto de inversión, mediante el estudio de la capacidad instalada y su relación con las ventas proyectadas, para emitir propuestas equilibradas entre rentabilidad y riesgo, con ética profesional, responsabilidad y organización.

Tema y subtemas:

2.1. Evaluación del tamaño y la localización de los proyectos de inversión en relación a las ventas proyectadas.

2.1.1. Capacidad instalada.

2.2.1. Ingeniería del proyecto.

2.2. Presupuesto de capital

2.3. Capital de trabajo proyectado.

2.4 Costo del capital humano.

2.5 Marco legal de la organización.

2.6 Evaluación de riesgos

2.7 Impacto ambiental y responsabilidad social

Prácticas taller:

1. Realizar un presupuesto a partir de la ingeniería de proyectos y la evaluación de la capacidad instalada.

1.1. Revisa el material proporcionado por el profesor.

1.2. Busca información complementaria en fuentes confiables.

1.3. Resuelve el caso práctico de presupuesto y evaluación de la ingeniería de proyectos y la capacidad instalada.

1.4. Entrega al docente en tiempo y forma para su revisión. y entregarlo al docente

2. Proyección del capital de trabajo y determinación del costo del capital humano requerido

2.1. Revisa el material proporcionado por el profesor.

2.2. Busca información complementaria en fuentes confiables.

2.3. Resuelve el caso práctico de proyección del capital de trabajo y la

determinación del costo de capital humano requerido.

2.4. Entrega al docente en tiempo y forma para su revisión. y entregarlo al docente

3. Evaluar el marco legal de la organización, los riesgos financieros y el impacto ambiental y de responsabilidad social.

- Revisa el material proporcionado por el profesor.

- Busca información complementaria en fuentes confiables.

- Resuelve el caso práctico de evaluación del marco legal de la organización, los riesgos financieros y el impacto ambiental y de responsabilidad social.

- Entrega al docente en tiempo y forma para su revisión. y

Horas: 6

entregarlo al docente	
-----------------------	--

VI. TEMARIO

Unidad 3. Costo de Capital del Proyecto de inversión y la tasa mínima de aceptación del proyecto (TMAR).

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Elegir la combinación óptima posible entre las fuentes de financiamiento disponibles para la entidad económica, mediante el empleo de modelos de valoración del costo de los financiamientos, que faciliten el cálculo de la rentabilidad mostrando organización y transparencia.

Tema y subtemas:

- 3.1. Fuentes de financiamiento de corto plazo.
- 3.2. Evaluar las posibles combinaciones de fuentes de financiamiento.
 - 3.2.1. Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros (CAPM).
 - 3.2.2. Modelo de Teoría de Fijación de Precios de Arbitraje (APT).
- 3.3. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

Prácticas taller:

- 1. Identificar las diferentes fuentes de financiamiento y sus respectivos costos, que incluya el cálculo del Costo Anual Total (CAT) de un crédito bancario.
 - 1. Revisa el material proporcionado por el profesor.
 - 2. Busca información complementaria en fuentes confiables.
 - 3. Resuelve el caso práctico de fuentes de financiamiento considerando la determinación del Costo Anual Total (CAT).
 - 4. Entrega al docente en tiempo y forma para su revisión. y entregarlo al docente
- 2. Aplicar el Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros (CAPM) y el Modelo de Teoría de Fijación de Precios de Arbitraje (APT).
 - 1. Revisa el material proporcionado por el profesor.
 - 2. Busca información complementaria en fuentes confiables.
 - 3. Resuelve el caso práctico aplicando el CAPM y el APT.
 - 4. Entrega al docente en tiempo y forma para su revisión. y entregarlo al docente
- 3. Determinar la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) de los diferentes proyectos de inversión.
 - 1. Revisa el material proporcionado por el profesor.
 - 2. Busca información complementaria en fuentes confiables.
 - 3. Resuelve el caso práctico de la TMAR.
 - 4. Entrega al docente en tiempo y forma para su revisión. y entregarlo al docente

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 4. Sociedades de inversión

Horas: 8

Competencia de la unidad:

Evaluar el proyecto de inversión con base en las herramientas financieras, para la correcta toma de decisiones de inversión con un alto sentido de compromiso y profesionalismo.

Tema y subtemas:

- 4.1. Estimación de flujos de efectivo y estados financieros pro forma.
- 4.2. Métodos de evaluación del proyecto de inversión.
 - 4.2.1. Valor presente Neto.
 - 4.2.2. Tasa interna de retorno.
 - 4.2.3. Costo anual uniforme equivalente.
 - 4.2.4. Costo capitalizado.
 - 4.2.5. Razón costo-beneficio.
 - 4.2.6. Periodo de recuperación de la inversión.
 - 4.2.7. Métodos contables.
 - 4.2.7.1. Razones financieras.
 - 4.2.7.2. Evaluación del valor económico agregado.
- 4.3. Efectos de la inflación en la evaluación de proyectos.

Prácticas taller:

Realiza un caso práctico donde aplique todas las herramientas de evaluación de un proyecto de inversión.

1. Revisa el material proporcionado por el profesor.
2. Busca información complementaria en fuentes confiables.
3. Resuelve el caso práctico para evaluar un proyecto de inversión.
4. Entrega al docente en tiempo y forma para su revisión. y entregarlo al docente

Horas: 12

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategia de Enseñanza del docente:

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en casos
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje:

- Investigación bibliográfica
- Análisis de literatura especializada
- Análisis de estudio de casos
- Discusión grupal

- Ejercicios prácticos
- Trabajo colaborativo

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

· Reportes de investigación:	30%
· Resolución de casos:	30%
· Evidencia de aprendizaje (Proyecto de Inversión):	40%
Total	100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Brealey, R.; Myers, S. y Marcus, A. (2019). *Fundamentals of Corporate Finance*. 10ma. Ed. Mc Graw Hill.
- Carrillo, D.; Vega, V. y Alcívar, S. (2019). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Editorial Jurídica del Ecuador.
- Gallardo, J. (2021). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión para ciencias económico-administrativas. Un enfoque sistémico*. Delta Publicaciones. España.
- Lira, P. (2021). *Evaluación de proyectos de inversión: Guía teórica y práctica (Gestión y negocios)*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas SAC. Perú.
- Poggensee, K. (2021). *Investment valuation and appraisal: Exam training with exercises and solutions*. Springer.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2021). *Fundamentals of Corporate Finance*, 13ra. Ed. Mc Graw Hill.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2020). *Proyectos de inversión: Formulación y evaluación (3ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Shah, A. (Ed.). (2021). *Policy, program and project evaluation: A toolkit for economic analysis in a changing world*. Springer.
- Sundarasan, S. (2020). *Long-term investments: Project planning and appraisal*. CRC Press. Taylor & Francis.

X. PERFIL DEL DOCENTE

Se requiere grado de Maestría o Doctorado en área afín, experiencia como docente y un mínimo de 3 años de experiencia laboral en áreas económico - administrativas. Ser proactivo, innovador, analítico y que fomente el trabajo colaborativo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Análisis del Consumidor y Consumer Insights

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 1 HE: 1 HT: 2 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Mtra. Niki Athina Polymeri
Dr. José Trinidad Olague de la Cruz
Dra. Nadxilli López Pérez

Validación de los directores (as) de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

La unidad de aprendizaje Análisis del Consumidor y Consumer Insights tiene la finalidad de construir competencias especializadas para el soporte en la toma de decisiones comerciales dentro de la organización. Con este fin, involucra al estudiante en una serie de prácticas de tipo cuantitativo y cualitativo para la segmentación de mercados. En su recorrido, el estudiante pone en práctica conocimientos y habilidades sobre necesidades, motivaciones, ciclos de vida de cliente y producto para una eficiente clasificación de consumidores potenciales o reales. Esta unidad de aprendizaje de la etapa disciplinaria es de tipo optativo.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Explicar el comportamiento del consumidor, a través de técnicas cualitativas y cuantitativas para la segmentación de mercado, con la finalidad de orientar la toma de decisiones estratégicas de mercadotecnia en la organización, con ética, responsabilidad y honestidad en el manejo de la información.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Informe de análisis de comportamiento de por lo menos dos segmentos de consumidores de la organización (uno actual y otro potencial).

VI. TEMARIO

Unidad 1. Necesidades del consumidor y motivaciones

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Identificar los factores determinantes de la experiencia del consumidor, a través de mapeo mental de acuerdo a macro y micro tendencias vigentes en el mercado de una organización, para esquematizar las diferentes necesidades y motivaciones de los consumidores actuales, con honestidad y objetividad.

Tema y subtemas:

- 1.1. Variables conductuales del consumidor
 - 1.1.1. Percepciones
 - 1.1.2. Necesidades y deseos
 - 1.1.3. Motivaciones
 - 1.1.4. Personalidades
 - 1.1.5. Cultura
 - 1.1.6. Grupos de referencia
- 1.2. Cambio de actitudes en el consumidor
 - 1.2.1. Modelos actitudinales del consumidor
- 1.3. Tendencias del mercado
 - 1.3.1. Micro tendencias en el mercado
 - 1.3.2. Macro tendencias en el mercado

Prácticas (taller):

Desarrolla mapas de experiencia del consumidor (customer journey maps), siguiendo las siguientes etapas:

1. Establece los objetivos para el mapeo,
2. Perfila a los compradores,
3. Define los mercados meta,
4. Identifica momentos de la verdad y puntos de contacto,
5. Determina recursos y limitaciones,
6. Comprueba empíricamente el recorrido,
7. Ajusta el modelo si es necesario

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 2. Ciclo de compra del consumidor y de vida del producto

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Estructurar la experiencia del consumidor de una organización, a través del estudio del patrón de consumo del individuo y el ciclo de vida del producto, para obtener elementos de segmentación acordes al perfil del consumidor, con objetividad, honradez y responsabilidad.

Tema y subtemas:

- 2.1. Inbound y outbound marketing
 - 2.1.1. Estrategias de atracción
 - 2.1.2. Estrategias de interacción
 - 2.1.3. Estrategias de deleite

2.2. Ciclo de vida del producto y de la empresa 2.3. Ciclo de vida del cliente 2.4. Ciclo de compra	
Prácticas (taller): Elabora un informe sobre el ciclo de vida del consumidor, cumpliendo con las siguientes etapas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Define el alcance, 2. Estudia el proceso de adquisición, 3. Desarrolla la relación con el cliente, 4. Analiza la retención del cliente, 5. Determina una estrategia de recomendación del producto 	Horas: 8

VI. TEMARIO	
Unidad 3. Segmentación del mercado	Horas: 4
Competencia de la unidad: Integrar el perfil del consumidor objetivo, a través de la combinación de variables conductuales, para el análisis estratégico del comportamiento de compra deseable, con objetividad, honradez y responsabilidad.	
Tema y subtemas: 3.1 Importancia de la segmentación 3.2 Segmentación del mercado vs segmentación del consumidor 3.3 Tipos de segmentación y sus variables <ol style="list-style-type: none"> 3.3.1 Demográficos 3.3.2 Geográficos 3.3.3 Psicográficos 3.3.4 Conducta 3.4 Beneficios de segmentación <ol style="list-style-type: none"> 3.4.1 Satisfacer necesidades de los consumidores 3.4.2 Enfoque de la organización a diferentes segmentos 3.4.3 Mejora de la competitividad 3.5 Mercado meta	
Prácticas (taller): Elabora la perfilación de segmentos de mercado, desarrollando las siguientes etapas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza la elaboración del marco muestral, 2. Define las variables, 3. Describe el perfil o perfiles seleccionados. 	Horas: 4

VI. TEMARIO

Unidad 4. Análisis del comportamiento del consumidor.

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Evaluar el atractivo de los diferentes segmentos de mercado, a través de la interpretación de información cualitativa y cuantitativa, para orientar la toma de decisiones estratégicas de mercadotecnia, con objetividad, rigor metodológico y responsabilidad social empresarial.

Tema y subtemas:

- 4.1. Investigación del consumidor
- 4.2. Técnicas cualitativas
- 4.3. Técnicas cuantitativas
- 4.4. Análisis estadístico

Prácticas (taller):

Realiza un análisis estadístico para la evaluación de segmentos, desarrollando las siguientes etapas:

1. Construye el instrumento de recolección de datos cualitativos,
2. Ejecuta la(s) técnica(s) cualitativa(s) seleccionada(s),
3. Analiza los datos cualitativos,
4. Construye el instrumento cuantitativo para la recolección de datos,
5. Ejecuta la(s) técnica(s) cuantitativa(s) seleccionada(s),
6. Elabora un reporte con los resultados obtenidos

Horas: 12

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente establecerá la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategia de enseñanza (docente):

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en proyectos
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación documental
- Organizadores gráficos
- Resumen
- Síntesis
- Técnica expositiva
- Trabajo colaborativo
- Elaboración de informes
- Uso de TIC

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

- Ejercicios de taller: 20%
- Productos a evaluar por unidad:
30%
- Evidencia de Aprendizaje
(Informe de análisis de comportamiento del
consumidor): 50%
- Total: 100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Cajas, H. O., Rivera Abarca, A. L., & Vergara Zurita, H. E. (2021). El Consumo en época de cuarentena, la modificación del comportamiento del consumidor en tiempos de covid-19. *Visionario Digital*, 5(3), 102–110. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i3.1777>

Barden, P. (2023). *Decoded: The science behind why we buy* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Coombs, D. S. (2021). *The consumer insights handbook: Unlocking audience research methods*. Rowman & Littlefield Publishers.

Fernández BF, Martínez AL. The challenge of teaching consumer insights to non-marketing students as a minor in undergraduate studies: Empathy maps as a didactic resource. *Journal for Advancement of Marketing Education*. 2020;28(2):14-24.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=148964072&lang=es&site=eds-live>

Gonzales Sulla, A. E. (2021). Comportamiento del consumidor y su proceso de decisión de compra. *El Nuevo Camino del Consumidor. Gestión En El Tercer Milenio*, 24(48), 101–111. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21823>

Hoyer, W. D., MacInnis, D. J., Pieters, R., Álvares García Consuelo, Socorro González García Silvia del, Eloísa Saldaña Larrondo Dulce, y Cabrera, C. V. (2018). *Comportamiento del consumidor*. Cengage Learning. (clásico)

Kenebayeva, A. (2020). Consumer behaviour towards sustainable business practices: Insights from baby boomers and x, Y, z generational segments. *The Journal of Economic Research & Business Administration*, 134(4). <https://doi.org/10.26577/be.2020.v134.i4.04>

Malhotra, N. K. (2020). *Investigación de Mercados: Conceptos Esenciales* (6ta ed.). Pearson Educación de México.

Rodrigues, J. (2021). *Product analytics: Applied data science techniques for actionable consumer insights*. Addison-Wesley Professional.

Solomon, M. R., Jesús Herrero Díaz María, y Alicia, C. T. L. (2017). *Comportamiento del consumidor*. Pearson. (clásico)

Srivastava, R. (2023). *Marketing of consumer financial products: Insights from service marketing*.

X. PERFIL DEL DOCENTE

La persona docente de esta unidad de aprendizaje debe tener licenciatura en Mercadotecnia, maestría o doctorado de preferencia en áreas afines. Debe tener conocimientos de investigación de mercado, análisis del consumidor y áreas relacionadas al análisis de datos o haber realizado investigación sobre estos temas. Debe tener una experiencia de por lo menos 1 año impartiendo clases relacionadas con la unidad de aprendizaje. Dentro de sus cualidades que se reconozca su liderazgo, proactividad y comunicación para desempeñar las actividades académicas bajo la dirección de la facultad y de acuerdo a los planes de estudio, con ética, calidad en forma, tiempo y lugar convenido.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Sistemas de Información de Mercadotecnia

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: **4**

Fecha de elaboración: Febrero 2025.

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Karen Gardenia Ramos Higuera
Dr. José Trinidad Olague de la Cruz
Dra. Isabel Morteo Stolle
Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez

Validación de los directores (as) de la (s) unidad (es) académica (as)

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

La unidad de aprendizaje Sistemas de Información de Mercadotecnia proporcionará al estudiantado los conocimientos, habilidades, valores y actitudes para integrar una estructura de análisis y coordinación de información que permita a la dirección de la organización una toma de decisiones para la solución de problemas en condiciones de certeza estratégica. Esta unidad de aprendizaje de la etapa disciplinaria es de tipo optativo y no tiene requisitos previos para cursar.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Estructurar un sistema de información de mercadotecnia. mediante la identificación de las fuentes de información provenientes de la cartera de productos, cifras de ventas e interacciones con los clientes, para optimizar la toma de decisiones comerciales de la organización con eficacia y ética.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Sistema de información de mercadotecnia que considere las fuentes de información disponibles a la organización y su propuesta de implementación.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Sistemas y fuentes de información de mercadotecnia

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Valorar la relevancia de los sistemas de información de mercadotecnia, mediante la comprensión de sus componentes y la relación con el entorno en que se encuentra inmersa la organización, para determinar las fuentes de información pertinentes a la actividad económica de la empresa, con objetividad y honestidad.

Tema y subtemas:

1. Sistemas de información de mercadotecnia
 1. Definición
 2. Relevancia
 3. Características
2. Ambiente de la mercadotecnia
 1. Definición
 2. Importancia
 3. Elementos o variables del macroentorno
 1. Entorno demográfico
 2. Entorno económico
 3. Entorno natural
 4. Entorno tecnológico
 5. Entorno político-legal
 6. Entorno sociocultural
 4. Elementos o variables del microentorno
3. Plan de mercadotecnia
 1. Relevancia
 2. Elementos
 3. Construcción
4. Definición y uso de fuentes de información de mercadotecnia
 1. Internas
 2. Externas
 3. Primarias
 4. Secundarias

Prácticas taller:

1. Realiza el análisis de elementos de los entornos macro y micro de la empresa
2. Diseña los elementos del plan de mercadotecnia
3. Aplica el uso e interpreta las fuentes informativas para mercadotecnia

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 2. Gestión de fuentes de información

Horas: 6

Competencia de la unidad:

Integrar las diversas fuentes de información de la organización, a través del análisis de datos cuantitativos y cualitativos de la cartera de producto y reportes de venta de la operación del negocio además de informes sobre las organizaciones competidoras, para facilitar la toma de decisiones sobre indicadores evaluativos de la estrategia de mercado, con objetividad y eficiencia.

Tema y subtemas:

1. Fuentes de información interna
 1. Análisis de la cartera de producto
 2. Reportes de ventas
 3. CRM
2. Investigación de mercados
 1. Cualitativa
 2. Cuantitativa
3. Análisis de la competencia
 1. Competencia directa
 2. Competencia indirecta

Prácticas taller:

1. Realiza análisis de información con reportes internos de la empresa
2. Recopila información para realizar análisis de datos cuantitativos y cualitativos
3. Realiza estudio de benchmarking empresarial profundizando sobre sus competidores para entender sus estrategias y mejores prácticas

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 3. Indicadores de desempeño

Horas: 6

Competencia de la unidad:

Evaluar el desempeño de la organización, a través de la utilización de diversos indicadores de desempeño de mercado, para habilitar las decisiones eficaces de mejora continua y adecuación de la estrategia comercial de la organización con responsabilidad y criterios de sustentabilidad.

Tema y subtemas:

1. Indicadores de desempeño
 1. Rendimiento de las ventas
 2. Cuota de mercado
 3. Penetración de mercado
 4. Valor de marca
 5. Rentabilidad del segmento
 6. Costo de adquisición de clientes
 7. Valor de por vida del cliente
 8. Costo de comercialización por unidad
 9. Variación del precio de venta
 10. Porcentaje de descuento de productos
 11. Alcance
 12. Tasa de conversión
 13. Ganancia de promoción
 14. Marketing directo retorno de la inversión
 15. Retorno de la inversión publicitaria
 16. Tamaño de transacción promedio
 17. Ventas por metro cuadrado
 18. Volumen de ventas de equilibrio
 19. SERVQUAL

Prácticas taller:

1. Recopila indicadores clave a partir de fuentes secundarias, tanto internas como externas, y realiza un análisis detallado de diversas métricas aplicadas en casos de estudio, enfocándose en los indicadores de desempeño y su impacto en los objetivos estratégicos de marketing

Horas: 16

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategia de enseñanza (docente):

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en proyectos
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación documental
- Organizadores gráficos
- Resumen
- Síntesis
- Técnica expositiva
- Trabajo colaborativo
- Elaboración de informes
- Uso de TIC

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

- Prácticas: 40%
 - Resolución de casos: 20%
 - Propuesta de sistema de información de mercadotecnia (Evidencia de Aprendizaje): 40%
- Total: 100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Baltzan, P. (2023). *M: Information Systems* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Battistello, L., Haug, A., Suzic, N., & Hvam, L. (2021). Implementation of product information management systems: Identifying the challenges of the scoping phase. *Computers in Industry*, 133, 103533. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103533>
- Jain, A., Wang, J., & Yadav, A. K. (Eds.). (2024). *Research Handbook on Information Systems and Society*. Edward Elgar Publishing.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2023). *Essentials of MIS* (15th ed.). Pearson.
- Rainer, R. K., Prince, B., & Watson, R. T. (2023). *Introduction to Information Systems* (10th ed.). Wiley.
- Reibstein, D., Bendle, N., Pfeifer, P., & Farris, P. (2021). *Key Marketing Metrics: The 50+ Metrics Every Manager Needs to Know*. Pearson.
- Shah, D., & Murthi, B. (2021). Marketing in a data-driven digital world: Implications for the role and scope of marketing. *Journal of Business Research*, 125, 772–779. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.062>
- Sheth, J. (2021). New areas of research in marketing strategy, consumer behavior, and marketing analytics: the future is bright. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(1), 3–12. <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1860679>
- Talaoui, Y., & Kohtamäki, M. (2020). 35 years of research on business intelligence process: a synthesis of a fragmented literature. *Management Research Review*, 44(5), 677–717. <https://doi.org/10.1108/mrr-07-2020-0386>

X. PERFIL DEL DOCENTE

La persona docente que imparta esta unidad de aprendizaje deberá contar con grado de licenciatura en administración, negocios, mercadotecnia o áreas afines y por lo menos grado de maestría en dichos campos. Además deberá tener experiencia profesional o de investigación en mercadotecnia o áreas afines.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Mercadotecnia Digital Aplicada

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 1 HE: 1 HT: 2 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Martha Ofelia Lobo Rodríguez
Dr. Ricardo Verjan Quiñones
Dra. Isabel Morteo Stolle

Validación de los directores (as) de la (s) unidad (es) académica (as)

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para Diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

La unidad de aprendizaje de Mercadotecnia Digital aplicada proporcionará al estudiantado los conocimientos para elaborar un plan de mercadotecnia digital y establecer la huella digital en las organizaciones. La utilidad de esta unidad de aprendizaje, radica en el dominio de herramientas y técnicas digitales para la promoción efectiva en diferentes medios digitales. Esta unidad de aprendizaje es de carácter optativa y se imparte en la etapa terminal de la Maestría en Administración de Negocios, pertenece al área de conocimiento de mercadotecnia y no tiene requisito previo para cursar.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Desarrollar un plan de marketing digital, utilizando aplicaciones digitales para comunicación, producción, ocio, diseño y compras en internet, para la construcción y adaptación de estrategias de mercadotecnia y establecer la huella digital de las organizaciones, con innovación, responsabilidad y colaboración.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Elaborar y presentar un plan de mercadotecnia digital para una organización real, que incluya diagnóstico, estrategias de promoción aplicables al plan, control y evaluación.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Introducción a la Mercadotecnia Digital

Horas: 2

Competencia de la unidad:

Distinguir los elementos de la mercadotecnia digital, por medio de la definición de sus conceptos como insumos, para generar estrategias de mercadotecnia dentro de un plan de marketing digital en organizaciones, con respeto y responsabilidad en el manejo de la información.

Tema y subtemas:

1. Definición de la mercadotecnia digital y sus elementos diferenciadores contra la mercadotecnia offline.
2. Entender al consumidor digital mexicano.
3. Distinguir a los consumidores de los prosumidores y la importancia que tiene establecer una relación digital.

Prácticas (taller):

1. Caracterizar al consumidor mexicano a través del análisis de su comportamiento de compra según su edad, nivel socioeconómico y ubicación geográfica.

Horas: 4

VI. TEMARIO

Unidad 2. Planeación estratégica digital

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Analizar la importancia de la planeación en una estrategia digital, a partir de un diagnóstico de las propiedades digitales, benchmarking y análisis de competencia, para generar el diagnóstico dentro de un plan de marketing digital, con responsabilidad y compromiso.

Tema y subtemas:

- 2.1. Entender la importancia de la planeación en una estrategia digital, así como conocer los elementos clave en un plan de mercadotecnia digital.
- 2.2 Ejecutar un diagnóstico de las propiedades digitales, benchmarking y análisis de competencia.
- 2.3 Definir los objetivos de la estrategia digital.
- 2.4. Desarrollo del mercado meta y propuesta de valor.

Prácticas (taller):

1. Realizar el análisis interno de situación digital.
2. Analizar la competencia digital.

Horas: 4

VI. TEMARIO

Unidad 3. Herramientas estratégicas de la mercadotecnia digital.

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Analizar las distintas herramientas digitales a través del uso empresarial de las redes sociales y su manejo en comunidades virtuales, para establecer alternativas estratégicas de mercadotecnia dentro del plan de marketing digital, con visión objetiva y responsabilidad.

Tema y subtemas:

- 3.1. Analizar las herramientas digitales que corresponden a la plataforma digital.
- 3.2. Analizar las distintas redes sociales y su manejo en comunidades digitales.

Prácticas (taller):

1. Analizar las herramientas digitales
2. Elaborar una propuesta de herramientas digitales para utilizar en una organización.

Horas: 10

VI. TEMARIO

Unidad 4. Estrategias de comercialización digital e implementación del plan digital.

Horas: 8

Competencia de la unidad:

Elaborar un plan de marketing digital, a partir del análisis de los diferentes formatos del comercio electrónico y su presupuesto, para generar estrategias de comunicación digital y establecer la huella digital, con actitud innovadora y colaboración.

Tema y subtemas:

- 4.1. Establecer claramente los elementos que constituyen un plan de comunicación digital.
- 4.2. Crear el plan de comunicación digital.
- 4.3. Analizar los diferentes formatos para realizar comercio electrónico y sus componentes más importantes.
- 4.4. Analizar los distintos canales que conforman la plataforma publicitaria digital.
- 4.5. Presentación del plan de mercadotecnia digital.

Prácticas (taller):

1. Definir objetivos y mercado meta del plan de comunicación digital.
2. Definir el mensaje y canal a utilizar en el plan de comunicación digital.
3. Elaborar el plan de mercadotecnia digital.

Horas: 14

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategia de enseñanza (docente):

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en proyectos
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación documental
- Organizadores gráficos
- Resumen
- Síntesis
- Técnica expositiva
- Trabajo colaborativo
- Elaboración de informes
- Uso de TIC

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

- Exámenes: 10%
 - Resolución de casos: 10%
 - Prácticas de taller: 40%
 - Plan de mercadotecnia digital aplicado:
Evidencia de desempeño o producto final: 40%
- | | |
|-------|------|
| Total | 100% |
|-------|------|

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, C. J., Schubert, T., & Benedetti, V. I. (2020). El marketing digital como oportunidad de negocios en empresas que le venden a otras empresas.
- Badillo, L. (2022) CEO DIGITAL : Principios de marketing digital para la alta dirección eBook Index. Lid Editorial.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2022). Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing. Routledge.
- Gołab-Andrzejak, E. (2023). The impact of generative ai and chatgpt on creating digital advertising campaigns. Cybernetics and Systems, 1-15.
- Kingsnorth, S. (2022). Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing. Kogan Page Publishers.
- Peter, M. K., & Dalla Vecchia, M. (2021). The digital marketing toolkit: a literature review for the identification of digital marketing channels and platforms. New trends in business information systems and technology: Digital innovation and digital business transformation, 251-265.
- Sheth, J. (2021). New areas of research in marketing strategy, consumer behavior, and marketing analytics: the future is bright. Journal of Marketing Theory and Practice, 29(1), 3-12.

X. PERFIL DEL DOCENTE

Debe contar con título de Licenciado en Mercadotecnia o Comunicación; con estudios de posgrado en área afín, dos años de experiencia comprobable en Mercadotecnia Digital y docente. Ser autodidacta, proactivo, analítico, enfocado en la investigación.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Logística Internacional

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 1 HE: 1 HT: 2 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Mtra. Marianna Berrelleza Carrillo.
Dr. Juan Manuel Alberto Perusquia Velasco.
Mtro. Omar Leonardo Villadares Icedo.

Validación de los directores (as) de la (s) unidad (es) académica (as)

Dra. Margarita Ramírez Ramírez,
Facultad de Contaduría y Administración,
Tijuana
Dra. Sósima Carrillo,
Facultad de Ciencias Administrativas,
Mexicali
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez,
Facultad de Ciencias Administrativas y
Sociales, Ensenada
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza,
Facultad de Ciencias de la Ingeniería,
Administrativa y Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para Diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

La unidad de aprendizaje de Logística Internacional tiene la finalidad de que el alumnado de posgrado analice los pasos a seguir en el proceso suministro y distribución de mercancías, además de seleccionar la ruta logística más indicada, en las condiciones, formas y tiempos acordados entre los entes involucrados; es de carácter optativo y no cuenta con requisitos previos para ser cursada.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Evaluar las opciones para la aplicación a la metodología práctica y técnica de la logística, identificando las oportunidades y limitaciones de la misma, para la creación y estructuración de un modelo logístico operativo que conlleve a la expansión de cualquier tipo de mercancía, utilizando las herramientas logísticas y tecnológicas, de forma responsable y ética.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Un plan logístico para una mercancía en específico; el cual deberá incluir los elementos necesarios relativos a la logística, distribución y suministro.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Importancia de la Logística.

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Examinar los alcances de la Logística Internacional, identificando los conceptos y definiciones de los aspectos más relevantes de la materia, tales como la propia logística, la Cadena de Suministro, los Tráficos, para entender el proceso de la cadena de valor, con voluntad y tenacidad.

Tema y subtemas:

1. Concepto de Logística.

2. Antecedentes de logística

- 2.1. Evolución de la Logística.
- 2.2. El impacto de la globalización en la logística.
- 2.3. Cadena de suministro
 - 2.3.1. Concepto de Cadena de Suministro (SCM).
 - 2.3.2. Elementos de la cadena de suministro.
 - 2.3.3. Actividades de la cadena de suministro.
 - 2.3.4. Logística Internacional vs Cadena de Suministro.
 - 2.3.5. Tipos de Logística.
 - 2.3.5.1. Logística Internacional vs Internacional.
 - 2.3.5.2. Logística Inversa.
 - 2.3.5.3. Logística de Aprovisionamiento.
 - 2.3.5.4. Logística de Producción.
 - 2.3.5.5. Logística de Distribución.
 - 2.3.5.6. Tráfico
 - 2.3.5.6.1. Concepto de Tráfico.
 - 2.3.5.6.1.1. Función de la gerencia de tráfico.
 - 2.3.5.6.1.2. Perfil del Gerente de Tráfico.
 - 2.3.5.6.2. Tipos de Tráfico.
 - 2.3.5.6.2.1. Tráfico Aéreo.
 - 2.3.5.6.2.2. Tráfico Marítimo.
 - 2.3.5.6.2.3. Tráfico Terrestre.
 - 2.3.5.6.2.4. Tráfico Fluvial.
 - 2.3.5.6.2.5. Servicio Postal.

Prácticas de taller

Ejemplificar los conceptos relacionados con los elementos logísticos, identificando en un ente el proceso logístico, donde se contemple:

- 1.- Analizar concepto de logística y sus características.
- 2.- Dar a conocer cómo se lleva a cabo la cadena de suministro dentro de la logística.
- 3.- Comparar distintos tráfico dentro de la logística.

Horas: 2

VI. TEMARIO

Unidad 2. Infraestructura logística.		Horas: 3
Competencia de la unidad: Comparar los distintos tipos de puertos marítimos y terminales portuarias, considerando sus estructuras, capacidades y funcionamiento, para dimensionar la capacidad de maniobra en el despacho de mercancías con criterio y responsabilidad.		
Tema y subtemas: 2.1. Puertos Marítimos Nacionales e Internacionales. 2.1.1 Concepto de Puerto Marítimo. 2.1.2 Estructura de un Puerto Marítimo. 2.1.3 Funcionamiento de un Puerto Marítimo. 2.1.4 Principales Puerto Marítimos Nacionales e Internacionales. 2.2 Terminales Portuarias. 2.2.1 Concepto de Terminal Portuaria. 2.2.2 Tipos de Terminal Portuaria. 2.2.3 Funcionamiento de una Terminal Portuaria.		
Prácticas de Taller: Elaborar alternativas, hipotéticas, de Costo en la Logística de Materiales y/o Distribución de Productos para una organización, donde se contemple: 1.- Analizar los tipos de puertos y terminales según sus estructuras, capacidades y funcionamiento. 2.- Comparar el funcionamiento de puertos nacionales e internacionales. 3.- Presentar concepto, tipos y funcionamiento de las terminales portuarias.		Horas: 3

VI. TEMARIO

Unidad 3. Tipos de carga.

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Comparar los tipos de carga, consultando la normatividad aplicada a la movilización de mercancías, para diseñar y establecer los criterios de su movilización, de una manera responsable y objetiva.

Tema y subtemas:

- 3.1 Concepto de carga.
- 3.2 Tipos de carga.
 - 3.2.1 Carga General.
 - 3.2.2 Loose Cargo (LCL)
 - 3.2.2.1 Buyer Consol.
 - 3.2.3 Carga Peligrosa (Hazmat)
- 3.3 Clasificación de las Cargas Peligrosas (ONU).
 - 3.3.1 9 clases de las mercancías peligrosas.
- 3.4 Normatividad sobre mercancías peligrosas.
 - 3.4.1 IMO – Marítimo.
 - 3.4.2 IATA – Aéreos.
 - 3.4.3 SCT & PHMSA – Terrestre
 - 3.4.4 Documentación Internacional

Prácticas de Taller:

Presentar un modelo, hipotético, de Logística Verde con datos y/o cálculos estimados sobre fuentes de información oficial para su impacto ecológico, donde se contemple:

- 1.- Evaluar la clasificación de los tipos de carga de acuerdo a la naturaleza o forma en que se manipula la mercancía.
- 2.- Analizar las características de riesgo de cargas peligrosas y cómo pueden causar daño a las personas y al medio ambiente.
- 3.- Se darán a conocer las normas nacionales e internacionales que garantizan la seguridad durante el transporte, almacenamiento y manejo de las mercancías.
- 4.- Establecer los requisitos y documentos necesarios para llevar a cabo la operación de transporte.

Horas: 4

VI. TEMARIO

Unidad 4. Agente de carga

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Establecer las diferencias de los distintos actores y responsabilidades de quienes intervienen en el desplazamiento de mercancías, a partir del entendimiento e intervención del agente de carga, para establecer políticas de servicios y negociación de tarifas, de una manera objetiva y responsable

Tema y subtemas:

- 4.1 Concepto de Agente de Carga o Freight Forwarder.
- 4.2 Características de un Agente de Carga o Freight Forwarder.
 - 4.2.1 Servicios.
 - 4.2.2 Consideraciones al contratar agentes de carga.
 - 4.2.3 Modalidad de los Agentes de Carga.
- 4.3 Negociación de tarifas.
 - 4.3.1 Cotizaciones.
 - 4.3.2 Licitación.
 - 4.3.3 Tarifas Spots.
 - 4.3.4 Tarifas IMO & Hazmat.
- 4.4 Incoterms 2020.

Prácticas de Taller:

Integrar una presentación con los tipos y dimensiones de los contenedores para la transportación de materiales, incluyendo las Capacidades disponibles en transporte Carretero, Ferroviario, Marítimo y Aéreo, donde se contemple:

- 1.- Analizar las responsabilidades de un agente de carga para garantizar que las mercancías lleguen de manera segura y eficiente a su destino final.
- 2.- Evaluar diferentes factores para que el agente de carga negocie tarifas de transporte.
- 3.- Se mostrarán los principales Incoterms utilizados para especificar las responsabilidades de cada parte en relación con el transporte y los costos asociados.

Horas: 3

VI. TEMARIO

Unidad 5. Inteligencia artificial en la logística

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Analizar la inteligencia artificial en la logística, mediante la revisión de sus procesos, para identificar la importancia y la relación de esta en el manejo de inventarios, transporte y pronósticos, de forma proactiva, creativa y fomentando el trabajo en equipo.

Tema y subtemas:

- 5.1. Definición de Inteligencia Artificial
- 5.2 La IA en la administración de inventarios y almacenes
- 5.3 La IA en el transporte
- 5.4 La IA en los pronósticos
- 5.5 Los retos de la Inteligencia Artificial en la logística.

Prácticas de Taller:

Presentar un análisis sobre la aplicación práctica con estadísticas de la Logística Virtual y su viabilidad en otras áreas aún sin aplicar; en un caso hipotético, donde se contemple:

- 1.- Mejorar la gestión de inventarios y almacenes para optimizar los procesos, mejorar la precisión y reducir costos.
- 2.- Mejorar la eficiencia, seguridad, sostenibilidad y logística en el sector transporte.

Horas: 4

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategia de enseñanza (docente):

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en proyectos
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje:

- Aprendizaje basado en solución de problemas
- Investigación documental
- Discusión grupal
- Técnica expositiva
- Trabajo colaborativo
- Uso de TIC's
- Solución de ejercicios prácticos

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación:

- El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.
- Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

- | | |
|---|-------------|
| • Exámenes | 40% |
| • Actividades y participación de clase | 20% |
| • Plan Logístico (evidencia de aprendizaje) | 40% |
| Total | 100% |

IX. BIBLIOGRAFÍA

Bierwirth, C., Kirschstein, T., Sackmann, D. (2019). *Logistics Management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-29821-0> [Clásica]

Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (2a. ed.). ProQuest Ebook Central <https://libcon.rec.uabc.mx:4431> [clásica]

Castellanos R., A. (2021). *Logística comercial internacional: (2 ed.)*. Universidad del Norte. <https://libcon.rec.uabc.mx:2321/es/ereader/uabc/253815?page=8>

Cohen, S., & Roussel, J. (2023). *Strategic supply chain management: the five disciplines for top performance*. (2nd. ed.) McGraw Hill.

Chopra, S., & Meindl, P. (2007). *Supply chain management. Strategy, planning & operation*. In *Das summa summarum des management* (pp. 265-275). Gabler. [clásica]

Christian Rangen, J. M. Slangen, and R. M. P. Schmid (2021). *The New Global Business Model*

Díaz A., H. (2022). *Logística funcional del Comercio Internacional: (1 ed.)*. Editorial de la Escuela de Estudios Jurídicos y Fiscales Cisneros Rico. <https://libcon.rec.uabc.mx:2321/es/ereader/uabc/247366?page=1>

John J. Wild and Kenneth L. Wild (2021). *International Business: The Challenges of Globalization*.

Long, D. (2020). *Logística internacional: administración de la cadena de abastecimiento global*. Editorial Limusa.

McDonough, A. (2020). *Operations and Supply Chain Management Essential*. Vibrant Publisher.

Mike W. Peng (2021). *Global Business*

Murphy, P., Knemeyer, M. (2017). *Contemporary Logistics, Global Edition*. (12ª ed.). Pearson [Clásica]

Pryke, S. (2020). *Successful Construction Supply Chain Management (2ª ed.)*. John Wiley & Sons.

- Portales Rodriguez, G. (2021). *Transportación Internacional*. Editorial Trillas.
- Rushton A. (2022). *The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain* (7th. ed.) Kogan Page.
- Sanjay Sharma (2023). *The Future of Business: A Guide to Digital Transformation*
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Penguin Random House [Clásica]
- Silva J., E. (2020). *Elementos de Logística Internacional: (ed.)*. PACJ.
<https://libcon.rec.uabc.mx:2321/es/ereader/uabc/147924?page=739>
- Silvera E., R.E. (2020) *Gestión Logística Internacional*. Editorial ECOE Ediciones.
- Tundidor, A., Hernández, E., Peña, C., Martínez, J., Campos, J., y Hernández, L. (2018). *Cadena de suministro 4.0*. Marge Books. [Clásica]
- Ustundag, A., y Cevikcan, A. (2018). *Industry 4.0: Managing the Digital Transformation*. Springer. [Clásica]

X. PERFIL DEL DOCENTE

El docente que imparta la unidad de aprendizaje debe contar con título profesional y de posgrado afín en materia logística, con experiencia en uso de servicios logísticos en distribución y cadena de suministro; además de mostrar pensamiento crítico, inteligencia emocional, innovador responsable, organizado, facilitador, analítico, empático y flexible.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE**

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
 Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
 Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
 Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Gestión Esbelta

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: **04**

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

M.I. Claudia Lizeth Márquez Martínez
 Dr. Arturo Sinue Ontiveros Zepeda
 M.I. Adriana Isabel Garambullo

Validación de los directores (as) de la (s) unidad (es) académica (as)

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada

Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali

Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativa y Sociales

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Esta unidad de aprendizaje provee los conocimientos para liderar y diseñar estrategias a largo plazo que impacten en mejorar las operaciones y procesos, administrando las actividades de la cadena de valor buscando la mejora continua y el aumento del rendimiento organizacional a través del tiempo. Proporciona al egresado los conocimientos para desarrollar proyectos aplicando elementos de la administración estratégica beneficiando la competitividad de la empresa, adoptando una participación proactiva, crítica y ética. Se imparte en la etapa de énfasis de la Maestría en Administración, es de carácter optativa.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Evaluar las aplicaciones de herramientas de gestión, mediante el desarrollo e implementación de un programa de mejoras sostenible, con la finalidad de lograr los objetivos estratégicos, con actitud proactiva, ética y responsable.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Portafolio de evidencias que contenga, reporte sobre la cultura lean y sus ventajas como estrategia de gestión organizacional. Además, (i) práctica de conformación de equipo de trabajo y selección de proyecto. (ii) Caso práctico Matriz X. Adicionalmente, Matriz X con la información real de la organización/empresa. (iii) Caso práctico Plan A3. Adicionalmente, plan A3 con la información real de la organización/empresa. (iv) Plan evento Kaizen. Además de los componentes propios del formato para presentar el trabajo escrito: portada, índice, introducción, desarrollo, conclusión y referencias estilo APA versión actual.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Cultura Lean.

Horas: 2

Competencia de la unidad:

Evaluar las características de la cultura Lean y la importancia del valor agregado desde la perspectiva del cliente, a través de analizar sus ventajas y fundamentos, con la finalidad de aplicar la gestión esbelta como estrategia organizacional, con participación proactiva y ética profesional.

Tema y subtemas:

1. Cultura Lean
 1. Importancia de implementar Lean
 2. Ventajas de implementar Lean
 3. Fundamentos lean
 4. Desperdicios/Rotación de inventarios
2. Definición de valor desde la perspectiva del cliente final.
3. Lean Enterprise.
 - 1.3.1 Herramientas clave de Lean Enterprise.

Prácticas

1. Realizar la lectura proporcionada por el docente.
2. Realizar la búsqueda de dos artículos relacionados con la cultura lean y analizarlos a detalle.
3. Escribir el reporte sobre la cultura lean y sus ventajas como estrategia de gestión organizacional.

Horas: 5

VI. TEMARIO

Unidad 2. Planeación y administración de proyectos lean

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Realizar un diagnóstico para identificar un área de oportunidad para ejecutar un proyecto Lean, analizando indicadores claves (financieros u operativos), con el objetivo de aplicar la gestión y liderazgo en el logro de las metas organizacionales, adoptando responsabilidad para la toma de decisiones, con actitud crítica y trabajo en equipo.

Tema y subtemas:

- 2.1 Liderazgo y organización del equipo.
 - 2.1.1 Plan de cultura lean y gestión del cambio.
- 2.2 Identificación de áreas de oportunidad.
- 2.3 Gestión de propuestas.
 - 2.3.1 Identificación y análisis de indicadores clave.
 - 2.3.1.1 Financieros
 - 2.3.1.2 Operativos
- 2.4 Selección de proyecto.

Prácticas:

1. Conformar equipo de trabajo
2. Seleccionar empresa u organización.
3. Seleccionar el área/proceso
4. Realizar un diagnóstico e identificar áreas de

Horas: 7

oportunidad.	
--------------	--

VI. TEMARIO	
Unidad 4. Metodología PDCA	Horas: 4
<p>Competencia de la unidad: Integrar el pensamiento A3, a través de aplicar el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar, con el objetivo de facilitar el desarrollo y monitoreo de la implementación de estrategias, con ética, responsabilidad y trabajo en equipo.</p>	
<p>Tema y subtemas: 4. 1 Ciclo PDCA 4.1.1 Desarrollo del ciclo PDCA. 4.1.2 PDCA como herramienta estratégica 4.2 Pensamiento A3. 4.2.1 Formato A3 4.2.2 Desarrollo y monitoreo de la estrategia. 4.3 Otras metodologías</p>	
<p>Prácticas Taller: 1. Conformar al mismo equipo de la unidad 2 2. Identificar el objetivo en base a la problemática en la organización/empresa. 3. Definir los pasos para el llenado del Formato A3 4. Elaborar el reporte final de la práctica</p>	Horas: 7

VI. TEMARIO	
Unidad 3. Proceso de despliegue de estrategias SDP (Strategy Deployment Process)	Horas: 3
<p>Competencia de la unidad: Desarrollar el proceso de despliegue de estrategias, a través del estudio teórico y práctico de las SDP, con el propósito de facilitar el establecimiento de objetivos alineados con la visión organizacional, a través de una actitud proactiva y de trabajo en equipo.</p>	

Tema y subtemas: 3.1. Definición de proceso de despliegue de estrategias (SDP) 3.1.1 Ruta de SDP 3.1.2 Plan estratégico y despliegue de estrategia 3.2 Hoshin Kanri. 3.2.1 Matriz X 3.2.2 Objetivos Breakthrough 3.2.3 Hoshin Planning. 3.3 Plan de acción 3.3.1 Modelo de SDP.	
Prácticas: 1. Conformar el equipo de la unidad 2. 2. Identificar los elementos de la matriz Hoshin Kanri. 3. Establecer objetivos estratégicos. 4. Establecer objetivos anuales. 5. Definir los indicadores por área de trabajo. 6. Elaborar reporte final de la actividad.	Horas: 7

VI. TEMARIO

Unidad 5. Cultura Kaizen.	Horas: 4
----------------------------------	-----------------

Competencia de la unidad:

Organizar e implementar eventos Kaizen, analizando sus características y siguiendo la metodología de trabajo, con el propósito de sostener las mejoras implementadas a través del tiempo, con actitud responsable, proactiva y realizando trabajo en equipo.

Tema y subtemas:

1. Definición de Kaizen
1. Principios y conceptos
2. Beneficios de Kaizen
2. Características de un evento Kaizen
3. Metodología para el desarrollo de un evento Kaizen
1. Pensamiento en función del cliente
2. Mejora enfocada a procesos
3. Realización de eventos Kaizen
4. Sostenimiento de la mejora.

Prácticas:

1. Conformar al equipo de la unidad 2.
2. Identificar una problemática en la organización/empresa.
3. Elaborar plan evento Kaizen.
4. Desarrollar un evento Kaizen.
5. Presentar los resultados.

Horas: 5

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones docente-alumno.

Estrategia de enseñanza (docente):

El proceso de aprendizaje se llevará a cabo mediante:

- Técnica expositiva, orales o audiovisuales
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en proyectos
- Discusión grupal
- Solución de problemas
- Ejercicios prácticos
- Exámenes escritos

Estrategia de aprendizaje (estudiante) :

- Análisis de casos prácticos
- Reporte de lecturas
- Mapas conceptuales.
- Desarrollo de planes de proyecto Kaizen
- Elaboración de materiales complementarios como presentaciones.

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación:

- El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.
- Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70

Criterios de evaluación:

- Reporte sobre la cultura lean y sus ventajas como estrategia de gestión organizacional: 5%
- Práctica conformación de equipo de trabajo y selección de proyecto: 15%
- Caso práctico Hoshin Kanri: 25%
- Caso práctico Plan A3: 20%
- Plan evento Kaizen: 20%
- Evidencia de desempeño o producto final (Portafolio de evidencias): 15%
- Total: 100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

Badhotiya, G. K., Gurumurthy, A., Marawar, Y., & Soni, G. (2024). Lean manufacturing in the last decade: insights from published case studies. *Journal of Manufacturing Technology Management*.

Books, V. (2024). *A3 Problem-Solving Made Simple for Beginners: Start Solving, Start Succeeding!*. (n.p.): Amazon Digital Services LLC - Kdp.

Dr. Suresh Sharma. (2021). *Lean management: the launchpad for globalization, industrial revolution and empowerment*. Horizon Books (A Division of Ignited Minds Edutech P Ltd).

Groover, M. P. (2021). *Fundamentals of Modern Manufacturing: Materials, Processes and Systems, International Adaptation*. Singapur: John Wiley & Sons, Limited.

- Rahardjo, B., Wang, F. K., Yeh, R. H., & Chen, Y. P. (2023). Lean manufacturing in industry 4.0: a smart and sustainable manufacturing system. *Machines*, 11(1), 72.
- FILOSOFÍA LEAN: Conceptos y principios. (2024). España: ESIC.
- Wilson, R., Cudney, E. A., & Marley, R. J. (2024). Current status of Hoshin Kanri. *The TQM Journal*, 36(2), 460-477.
- Roche, K. E., & Baumgartner, R. J. (2024). Corporate sustainability strategy deployment: A case study on the implementation of corporate sustainability using hoshin kanri. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Ojha, R., & Jaiswal, C. M. (2023). SAP S/4HANA Asset Management. In *SAP S/4HANA Asset Management: Configure, Equip, and Manage your Enterprise* (pp. 1-13). Berkeley, CA: Apress.
- Harvey, S. (2020). *Kaizen: The Japanese Secret to Lasting Change - Small Steps to Big Goals*. Estados Unidos: The Experiment.
- Jackson, T. L. (2019). *Hoshin Kanri for the lean enterprise: developing competitive capabilities and managing profit*. Productivity press. [clásica]
- Matthews D. (2011). *The A3 Workbook Unlock Your Problem-Solving Mind*. Ed. Productivity Press. [clásica]
- Womack, J., Jones, D (1996). *Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corporations*. New York: Simon & Shuster [clásica]
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system. Beyond large-scale production*. New York: Productivity Press [clásica]
- Protzman, C., Whiton, F., Kerpchar, J. (2022). *Suggesting Solutions: Brainstorming Creative Ideas to Maximize Productivity*. Reino Unido: Taylor & Francis.
- Shingo, S., Dillon A. (2005). *A Study of the Toyota Production System*. Boca Raton: Routledge [clásica]

X. PERFIL DEL DOCENTE

La persona docente que imparta la unidad de aprendizaje de Gestión esbelta debe contar con grado de Maestro o Doctor en Gestión de la Ingeniería, Ingeniería Industrial o área afín, dos años de experiencia docente y tres años de experiencia laboral en las áreas de producción, calidad, mejora continua/manufactura esbelta. Ser responsable, proactivo y que fomente el trabajo en equipo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Gestión de Cadena de Suministro

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 1 HE: 1 HT: 2 HL: HPC: HCL: CR: **4**

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

M.I. Adriana Isabel Garambullo
M.C.A. Velia Verónica Ferreiro Martínez
Dra. Janette Brito Laredo

Validación de los directores (as) de la (s) unidad (es) académica (as)

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada

Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali

Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso:
Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

El alumnado podrá ampliar su visión, sus estrategias y su actuación en la gestión de Cadena de Suministros, tomando mejores decisiones, dirigidas a optimizar el balance entre el servicio al cliente y los costos de operación, así como ampliar su preparación para desempeñarse eficazmente dentro de una empresa, en este ámbito lo cual le permita llevar a cabo una gestión estratégica para la toma de decisiones, de manera eficiente y efectiva.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Gestionar la óptima cadena de suministro, a través de considerar las tendencias recientes en el ramo de diseño y gestión de estas, midiendo el desempeño operativo, con la finalidad de crear una que optimice el costo-beneficio de la empresa, de una manera ética y responsable.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Propuesta de Diseño de una Cadena de Suministro:

Implementación de una cadena de suministro eligiendo una empresa en particular para mejorar su desempeño. Justificando las decisiones tomadas y los beneficios que se obtendrán de este diseño. Se presentará ante grupo la propuesta de diseño.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Cadena de Suministros

Horas: 2

Competencia de la unidad:

Analizar los diferentes procesos de la cadena de suministro, mediante el razonamiento de los objetivos, las funciones, directrices y métricas que conforman a la cadena, con el propósito de mejorar la rentabilidad y desempeño organizacional de una empresa, desde una perspectiva estratégica, de liderazgo y trabajo en equipo.

Tema y subtemas:

- 1.1 Importancia de la cadena de suministro
- 1.2 Diferencia entre logística, cadenas de suministro y administración de la cadena.
- 1.3 Ajuste estratégico de la cadena de suministro
- 1.4 Directrices de la cadena de suministro
- 1.5 Métricos de desempeño de la cadena de suministro

Prácticas de taller:

1. Utilizar técnicas de investigación bibliográfica y de campo sobre los métricos de desempeño de la cadena de suministro, y las funciones que las conforman.
2. Analizar el impacto en el desempeño de la cadena de suministros
3. Elaborar un reporte de investigación

Horas: 4

VI. TEMARIO

Unidad 2. Elementos de la Cadena Global de Suministros

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Evaluar los procesos de planeación de la demanda y su relación con el diseño de la cadena de suministro, mediante métodos de planeación de requerimientos de recursos, con el objetivo de proponer estrategias de mejora y competitividad para la organización, con una actitud analítica, colaborativa y de trabajo en equipo.

Tema y subtemas:

- 2.1 Metodología para el diseño de cadenas de suministro
- 2.2 La demanda y su papel en la cadena de suministro
- 2.3 Planeación y requerimiento de recursos
- 2.3 Configuración de la red de distribución
- 2.4 Normatividad relacionada con el envase, embalaje e información del producto.

Prácticas de taller:

1. Utilizar técnicas de investigación bibliográfica y de campo sobre los elementos a considerar en una cadena de suministros y la normatividad.
2. Analizar la información obtenida
3. Elaborar un reporte sobre los elementos a considerar en una óptima cadena de suministros y la normatividad de ésta.

Horas: 6

VI. TEMARIO

Unidad 3. Gestión de la Cadena de Suministros

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Diseñar estrategias de mejora orientadas a la toma de decisiones en los procesos de abastecimiento y procesamiento de pedidos, mediante el uso de sistemas de información tales como Supply Chain Planning, con el objetivo de integrar los procesos de cadena de suministro, mejorar su desempeño global, y hacer uso eficiente de los recursos, con una actitud creativa, de colaboración, y analítica.

Tema y subtemas:

- 3.1 Gestión de la Cadena de Suministros
 - 3.1.1 Gestión de la cadena de suministros frente a la gestión de la cadena sostenible
 - 3.1.2 La gestión de abastecimiento
 - 3.1.3 Outsourcing de la cadena de abastecimiento
 - 3.1.3.1 Los 7 principios de la cadena de suministros
 - 3.1.4 Gestión de inventarios y compras
 - 3.1.5 Gestión de Stocks
- 3.2 Filosofía de gestión logística
 - 3.2.1 El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento
 - 3.2.2 Logística internacional

Prácticas de taller:

1. Conformar equipo de trabajo
2. Seleccionar empresa u organización.
3. Seleccionar el área/proceso
4. Identificar elementos esenciales en su operación
5. Realizar un diagnóstico e identificar áreas de oportunidad
6. Elaborar un reporte sobre el proceso de abastecimiento de una organización en específico, proponiendo áreas de oportunidad y de mejora en el proceso.

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 4. Evaluación de la Cadena de Suministros

Horas: 7

Competencia de la unidad:

Evaluar estratégicamente la red de distribución de la cadena de suministro, en un contexto internacional, nacional y regional, mediante técnicas para el diseño de redes de distribución, tales como selección de herramientas, requerimientos de datos y evaluación de las alternativas, para integrar las funciones de la cadena de suministro y logística; y mejorar el desempeño global de la organización, con una actitud creativa, analítica y de colaboración.

Tema y subtemas:

- 4.1 Cadenas de suministro Efectivas
- 4.2 Cadenas de Suministro Resilientes
- 4.3 Confiabilidad en cadenas de Suministro
- 4.4 Sistemas de Información geográfica
- 4.5 Configuración de la red de distribución

Prácticas de taller:

1. Conformar equipo de trabajo
2. Seleccionar empresa u organización.
3. Realizar un diagnóstico e identificar áreas de oportunidad.
4. Evaluar la cadena de suministro a optimizar
5. Proponer mejoras de desempeño en la cadena de suministros
6. Realizar diseño de Cadena de Suministros óptima
7. Realizar reporte justificando las decisiones tomadas y los beneficios que se obtendrán de este diseño.
8. Presentar ante grupo la propuesta de mejora

Horas: 14

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones docente-alumno.

Estrategia de enseñanza (docente):

El proceso de aprendizaje se llevará a cabo mediante:

- Técnica expositiva, orales o audiovisuales
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en proyectos
- Discusión grupal
- Solución de problemas
- Ejercicios prácticos
- Exámenes escritos

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación documental
- Exposiciones de temas selectos, mediante actividades individuales o de trabajo en equipo por
- Resumen
- Reportes de análisis de casos de estudio y lecturas
- Técnica expositiva
- Trabajo colaborativo
- Trabajos de investigación de campo o bibliográfica
- Elaboración de informes
- Uso de TIC
- Exámenes parciales

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de evaluación:

- Participación en clase.....10%
- Tareas individuales (lecturas, ensayos, caso prácticos)15%
- Trabajos de investigación (campo o bibliográfica)20%
- Presentaciones en equipo.....15%
- Proyecto Propuesta de Diseño de una Cadena de Suministro (Evidencia de Aprendizaje) (reportes por unidad cadena de suministro)30%
- Exámenes.10%

Total.....100%

Criterios de acreditación:

- El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.
- Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Bozarth, C. C., & Handfield, R. B. (2021). Introduction to operations and supply chain management. Pearson.
- Carreño S. Adolfo (2020). Cadena de suministro y logística. Primera edición. Edición actualizada con incoterms.
- Lezama, E. Echevarría, O. M. & Cruz, E. (2023). Gestión integral de la cadena de suministros, retos y tendencias.
- Heizer, J., Render, B., and Munson, C. (2023). Principles of Operations Management: Sustainability and

Supply Chain Management, Global Edition. Pearson Education.

Jacobs, F.R., Berry, W. L., D Clay Whybark, & Vollmann, T. E. (2024). Manufacturing planning and control for supply chain management : the CPIM reference. Mcgraw-Hill Education.

Jacobs, F. R. & Chase, R.B. (2020) Operations and Supply Chain Management. Mcgraw-Hill Education

Jacobs, F. R. & Chase, R. B. (2022). Operations and supply chain management. The core. Mcgraw-Hill/Irwin.

Murphy, P.R.Jr, y Kneweyer, A.M. (2015). Logística Contemporánea, 11ra Edición. México: Pearson Education. [clásico]

Porter M. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press. [clásico]

Stanton D. (2017). Supply Chain Management For Dummies, 2nd Edition. John Wiley & Sons Inc. [clásico]

Santander, A., Amaya J. y Vilorio C. (2014) Diseño de Cadenas de Suministro Resilientes. Colombia: Universidad del Norte. [clásico]

Tundidor Díaz, A., Hernández Ramos, E. M., Peña Andrés, C. (2023). Cadena de suministro 4.0. España: Marge Books.

X. PERFIL DEL DOCENTE

El docente que imparta la unidad de aprendizaje de Gestión de la Cadena de Suministros debe contar con grado de Maestro o Doctor en Gestión, ingeniería industrial o área afín, dos años de experiencia docente y tres años de experiencia laboral en cadena de suministro. Ser responsable, proactivo y que fomente el trabajo en equipo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Competitividad de los Mercados Globales

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: - HPC: - HCL: - CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Teresa de Jesús Plazola Rivera
Dra. Lourdes Evelyn Apodaca del Angel
Dr. Manuel Alejandro Ibarra Cisneros

Validación de los directores (as) de la (s) unidad (es) académica (as)

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativa y Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para Diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Esta unidad de aprendizaje busca evaluar las condiciones de competencia requeridas por los mercados para incorporarse a nivel global para desempeñar un puesto de alto nivel, así como dirigir y gestionar proyectos que permitan a la empresa mejorar su posición en el mercado nacional e internacional. La unidad de aprendizaje de Competencia de los Mercados Globales es de carácter optativo, de la Maestría de Administración; pertenece al área de conocimiento de Administración.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Evaluar las condiciones del mercado global, mediante el análisis de las estrategias competitivas y los diversos entornos, para coadyuvar en la toma de decisiones y dimensionar las oportunidades de negocio internacionales, con responsabilidad social y ética.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Elabora un portafolio de evidencias, que integre ensayos, resúmenes, mapas mentales, controles de lecturas y el caso práctico integral, considerando las estrategias requeridas para incursionar en el mercado global.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Introducción a la competencia de los mercados globales

Horas: 2

Competencia de la unidad:

Analizar el marco conceptual y mecanismos de entrada a los mercados globales, considerando la literatura y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, para obtener un marco de referencia en la elección de la estrategia adecuada requerida por los mercados internacionales, con responsabilidad social y actitud crítica.

Tema y subtemas:

- 1.1 Mercado global
- 1.2 Estrategia global
- 1.3 Elección de modo de entrada al mercado internacional
 - 1.3.1 Exportación
 - 1.3.2 Licenciamiento
 - 1.3.3 Alianzas estratégicas
 - 1.3.4 Adquisiciones
 - 1.3.5 Subsidiarias nueva de propiedad total
- 1.4 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Prácticas taller:

1. Analizar, a través de la revisión de diversas fuentes bibliográficas, las distintas opciones para ingresar a los mercados internacionales, considerando estrategias de entrada, modos de expansión, alianzas, adquisiciones, entre otros aspectos relevantes.
2. Examinar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para identificar sus aspectos clave y evaluar cómo pueden influir en los mercados internacionales
3. Elaborar una estrategia de negocios exitosa y sostenible para la expansión internacional de una empresa ficticia, con el objetivo de ingresar a un mercado global. La estrategia debe considerar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para garantizar que la expansión sea no sólo exitosa, sino también responsable y alineada con los principios de sostenibilidad.

Horas: 5

VI. TEMARIO

Unidad 2. Estrategias de competitividad a lo largo del tiempo.

Horas: 2

Competencia de la unidad:

Contrastar las diversas estrategias a considerar según el ciclo de vida de la empresa, mediante la categorización de su nivel de desarrollo, para ingresar exitosamente al mercado global, con objetividad, análisis crítico y asertividad.

Tema y subtemas:

- 2.1 Empresas de reciente creación.
 - 2.1.1 Creación de valor y eficiencia en costos.
 - 2.1.2 Ventaja de moverse primero.
 - 2.1.3 Estrategia de precios.
- 2.2 Empresas en crecimiento.
 - 2.2.1 Madurez del ciclo de vida del producto
 - 2.2.2 Búsqueda de nuevos mercados
- 2.3 Empresas consolidadas.
 - 2.3.1 Declinación tasa de crecimiento en el mercado.
 - 2.3.2 Nivel de experiencia.
 - 2.3.3 Concentración del mercado.
 - 2.3.4 Persistencia de los nichos de mercado.

Prácticas taller:

1. Explicar a los participantes los conceptos clave relacionados con el ciclo de vida de una empresa, desde su creación hasta su consolidación, haciendo énfasis en la creación de valor, la eficiencia en costos y las estrategias de crecimiento.
2. Generar una discusión crítica entre los participantes sobre las diferentes estrategias propuestas y sus aplicaciones en el mundo real.
3. Reflexionar sobre las lecciones aprendidas y cómo se pueden aplicar los conocimientos adquiridos en la gestión empresarial real.

Horas: 4

VI. TEMARIO

Unidad 3. Estudio global de la industria.

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Elaborar un diagnóstico del mercado en el que compite la organización bajo teorías y modelos de estrategia competitiva para la generación de información útil en la toma de decisiones, con pensamiento crítico y reflexivo.

Tema y subtemas:

- 3.1 Tipología de estrategias competitivas.
 - 3.1.1 Estrategias basadas en creación de valor.
 - 3.1.2 Estrategias basadas en liderazgo en costos.
 - 3.1.3 Estrategias de diferenciación de productos
 - 3.1.4 Estrategias genéricas.
 - 3.1.5 Impulsores de valor.
 - 3.1.6 Factores de costo.
- 3.2 Objetivo de las cinco fuerzas de Porter.
 - 3.2.1 El poder de los clientes
 - 3.2.2 El poder los proveedores
 - 3.2.3 Amenaza de nuevos competidores
 - 3.2.4 Amenaza de productos sustitutos
 - 3.2.5 Rivalidad competitiva.
- 3.3 Importancia y análisis del diamante de Porter para los negocios
- 3.4 Marco para la competencia global
 - 3.4.1 Industrias segmentadas a nivel nacional
 - 3.4.2 Industrias integradas verticalmente entre países
 - 3.4.3 Industrias integradas horizontalmente
 - 3.4.4 Industrias integradas vertical y horizontalmente

Prácticas taller:

1. Seleccionar una empresa ya sea regional, nacional o internacional -puede ser donde el estudiante labora o haya laborado-, o elegir una ampliamente conocida que cuente con información disponible.
2. Analizar según la tipología de la estrategia competitiva implementada, los resultados obtenidos a lo largo del tiempo.
3. Elaborar un gráfico de diamante de Porter de la empresa seleccionada que permita visualizar los factores relevantes de competitividad del país o región a la que ingresó la empresa.
4. Elaborar un diagnóstico del mercado en el que compite la empresa, considerando factores positivos y negativos de la estrategia competitiva utilizada.

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 4. Análisis del entorno y formulación de estrategia global.

Horas: 8

Competencia de la unidad:

Evaluar el entorno global mediante la formulación de la estrategia global acorde a las potencialidades de la empresa, para decidir a qué mercado ingresar, con pensamiento crítico, asertividad y objetividad.

Tema y subtemas:

- 4.1 La globalización, el regionalismo y sus implicaciones al momento de formular una estrategia competitiva.
- 4.2. Dimensiones de la estrategia global.
 - 4.2.1 Participación en el mercado
 - 4.2.2 Estandarización/posicionamiento
 - 4.2.3 Concentración de actividad
 - 4.2.4 Coordinación de la toma de decisiones,
 - 4.2.5 Factores ajenos al mercado
- 4.3 Manejo del riesgo y la incertidumbre.
 - 4.3.1 Riesgo política
 - 4.3.2 Riesgo legal
 - 4.3.3 Riesgo económico
 - 4.3.4 Riesgo social
 - 4.3.5 Riesgo ambiental
- 4.4 Análisis de escenarios e industrias globales.
- 4.5 Repensando la competitividad en los mercados globales en la era tecnológica.
 - 4.5.1 Factor innovación
 - 4.5.1 Factor Tecnologías de la información y el Big Data
- 4.6 Indicadores de competitividad internacional.
 - 4.6.1 Índice de competitividad global del Foro Económico Mundial.
 - 4.6.2 Ranking mundial de competitividad del Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD).
- 4.7 Formulación de estrategia global (caso práctico)

Prácticas taller:

1. Realizar un análisis del entorno de la empresa seleccionada considerando los diferentes tipos de riesgo.
2. Identificar los principales factores de competitividad que tiene el país/región donde se encuentra la empresa.
3. Analizar la principal competencia directa existente en la región/país.
4. Formular una estrategia para incursionar en los mercados globales considerando sus ventajas y desventajas.

Horas: 15

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encadre: El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones docente-alumno.

Estrategia de enseñanza (docente):

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación documental
- Organizadores gráficos
- Resumen
- Síntesis
- Técnica expositiva
- Trabajo colaborativo
- Elaboración de informes
- Uso de TIC

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

-Actividades extra clase.	25%
-Actividades en clase.	10%
-Caso práctico y diagnóstico.	25%
-Portafolio de evidencias (Evidencias de Aprendizaje.)	40%

IX. BIBLIOGRAFÍA

Ateljević, J., Kulović, D., Doković, F. & Bavčić, M. (2023). Business Strategy and Competitive Advantag A Reinterpretation of Michael Porter's Work. Taylor & Francis. 1st.. Edition.

ISBN:9781000852783

Cain, G. (2020). Samsung Rising, The Inside Story of the South Korean Giant That Set Out to Beat Apple and Conquer Tech. Currency Ed. ISBN 978-1101907252

Charan, R. (2021). Repensar la ventaja competitiva: Nuevas reglas para la era digital. 1era. edición. Penguin Random House. ISBN: 978-6073199100

Dess, G., McNamara, G., Eisner, A., & Sauerwald, S. (2023). Strategic Management: Creating Competitive Advantages. Mc GrawHill. 11th. Edition. ISBN: 1266198261

Osterwalder, A. (2020). La empresa invencible/ the invincible company. 1ra. Edición. Ediciones Urano. México. ISBN 9788416997374.

Peng, M. (2023). Global Business. Cengage. 5th edition. ISBN: 978-0357716403

Peng, M. (2022). AE Global Strategy. Cengage. 5th edition. ISBN: 9780357512364

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2021). Crafting and Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases. Mc GrawHill. 23rd. Edition. ISBN: 1265028249

X. PERFIL DEL DOCENTE

El docente que imparta la unidad de aprendizaje de Competencia de Mercados Globales debe contar con grado de maestría en administración o área afín, con dos años de experiencia laboral y en docencia. Ser proactivo con pensamiento crítico, responsable, organizado, facilitador, empático, flexible y un buen manejo de la inteligencia emocional.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Inteligencia de Negocios

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: **04**

Fecha de elaboración: Febrero 2025.

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dr. José Manuel Valencia Moreno
Dr. Flavio Abel Rivera Aguirre
Dr. Rodolfo Alan Maríñez Rodríguez

Validación de los directores (as) de la (s) unidad (es) académica (as)

Dra. Margarita Ramírez Ramírez
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales,
Ensenada
Dra. Sósima Carrillo
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza
Facultad de Ciencias de la Ingeniería,
Administrativa y Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para Diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

La unidad de aprendizaje de inteligencia de negocios proporcionará al estudiantado los conocimientos y habilidades en la solución de problemas organizacionales aplicando métodos y técnicas de Inteligencia de Negocios en la toma de decisiones. Esta unidad de aprendizaje se imparte en la etapa terminal de la Maestría en Administración de empresas, es de carácter optativa, pertenece al área de conocimiento innovación empresarial y no tiene requisitos para cursarla.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Diseñar proyectos de Inteligencia de Negocios, mediante la aplicación de metodologías y técnicas de análisis de datos, para contribuir a la toma de decisiones informadas, con proactividad y confidencialidad.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Presentar un proyecto final integrador en equipo en donde se visualicen indicadores claves y se utilice alguna técnica de análisis de datos para resolver un caso práctico, el cual debe contener los siguientes puntos: Título; Índice; Introducción; Presentación o descripción del caso práctico; Descripción de la organización; Diagnóstico del problema; Análisis de las técnicas evaluadas para solucionar el caso y justificación de la elegida; Evaluación de los resultados; Conclusiones; Declaración de uso de la Inteligencia Artificial; Fuentes bibliográficas; y Anexos.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Introducción a la Inteligencia de Negocios

Horas: 2

Competencia de la unidad:

Examinar los conceptos, definiciones, herramientas y principales procesos de la inteligencia de negocios, mediante el análisis de la bibliografía recomendada y fuentes confiables en internet, para motivar el estudio de esta área de conocimientos, con una actitud crítica y de aprendizaje.

- 1.1. Qué es la inteligencia de negocios.
- 1.2. Herramientas tecnológicas de inteligencia de negocios.
- 1.3. Contenedores de datos.
 - 1.3.1 Archivos planos
 - 1.3.2 Bases de datos

<ul style="list-style-type: none"> 1.3.3 Almacén de datos 1.3.4 Internet 1.4. Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) 1.5. Visualización <ul style="list-style-type: none"> 1.5.1 Tipos de gráficos. 1.5.2 Dashboards. 1.5.3 Reportes. 1.5.4 Herramientas de visualización 	
Prácticas de Taller: <ul style="list-style-type: none"> 1. Diferenciar entre datos, información y conocimiento. 2. Buscar herramientas de inteligencia de negocios. 	Horas: 4

VI. TEMARIO	
Unidad 2. Técnica de Analítica Descriptiva	Horas: 4
Competencia de la unidad: Probar el análisis descriptivo, a través de métodos, técnicas y herramientas que consuman el conjunto de datos históricos de una organización, para apoyar la toma de decisiones, con creatividad y ética.	
<ul style="list-style-type: none"> 2.1. La naturaleza de los datos. <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1. Datos, información y conocimiento. 2.1.2. Los diferentes tipos de datos. <ul style="list-style-type: none"> 2.1.2.1. Estructurados. 2.1.2.2. No Estructurados. 2.1.3. Características de los datos. 2.2. Preprocesamiento de los datos. 2.3. Métodos y algoritmos estadísticos. <ul style="list-style-type: none"> 2.3.1. Medidas de tendencia central. 2.3.2. Medidas de dispersión. 	
Prácticas de Taller: <ul style="list-style-type: none"> 1. Preprocesar datos para el tratamiento de datos faltantes, atípicos y erróneos 2. Analizar datos con métodos estadísticos 	Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 3. Técnica de Analítica Predictiva

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Evaluar la técnica de minería de datos, a través de la aplicación de los modelos propuestos (KDD y Crisp-DM), para predecir resultados futuros basados en datos históricos, con una actitud proactiva y respetando la privacidad de los datos.

- 3.1. Introducción a la minería de datos.
 - 3.1.1. Definición.
 - 3.1.2. Características.
 - 3.1.3. Beneficios.
 - 3.1.4. Posibles problemas.
- 3.2. El proceso de minería de datos.
 - 3.2.1. Proceso de descubrimiento de conocimiento en bases de datos (KDD).
 - 3.2.1. Proceso CRISP-DM.
- 3.3. Métodos para la minería de datos.
 - 3.3.1. Clasificación.
 - 3.3.2. Regresión.
 - 3.3.3. Agrupamiento.
- 3.4. Herramientas de minería de datos.

Prácticas de Taller:

1. Practicar el proceso KDD.
2. Utilizar el proceso CRISP-DM
3. Aplicar un método de minería de datos

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 4. Tendencias y proyecto integrador

Horas: 6

Competencia de la unidad:

Producir un proyecto final integrador, aplicando una técnica de análisis de datos predictiva que enriquezca el proceso de Inteligencia de Negocios integrando conocimientos teóricos y prácticos en soluciones innovadoras, con la finalidad de apoyar la toma de decisiones estratégicas en una organización, con una actitud ética y proactiva.

4.1. Tendencias.

- 4.1.1. Big Data y analítica en tiempo real.
- 4.1.2. Inteligencia de negocios en la nube.
- 4.1.3. Internet de las cosas.

4.2. La Inteligencia Artificial

- 4.2.1. Aprendizaje Automático
- 4.2.2. Inteligencia Artificial Generativa

4.3. Proyecto final.

- 4.3.1. Desarrollo de un proyecto integral aplicando los conocimientos adquiridos.
- 4.3.2. Presentación y defensa del proyecto.

Prácticas de Taller:

1. Elaborar un caso práctico utilizando una metodología de inteligencia de negocios aplicando una técnica de análisis de datos.

Prácticas de Taller:

1. Definir el proyecto final
2. Presentar primer avance del proyecto final
3. Presentar segundo avance del proyecto final
4. Exponer el proyecto final

Horas: 12

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre: El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones docente-alumno.

Estrategia de enseñanza (docente):

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación documental
- Síntesis
- Técnica expositiva
- Trabajo colaborativo
- Elaboración de informes
- Uso de TIC

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación

- El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.
- Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación

- Examen	30%
- Prácticas	20%
- Evidencia de desempeño o producto final (caso práctico).....	50%
Total.....	100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Anoop V K Kumar. (2021). *Business Intelligence Demystified: Understand and clear all your doubts and misconceptions about BI*. Bpb Publications.
- Camm, J. D., Cochran, J. J., Fry, M. J., & Ohlmann, J. W. (2024). *Business analytics*. South-Western.
- Charles, V., Garg, P., Gupta, N., & Agarwal, M. (2023). *Data Analytics and Business Intelligence*. CRC Press.
- Hemachandran K, & Rodriguez, R. V. (2023). *Artificial Intelligence for Business*. CRC Press.
- Hernández Orallo, J.; Ramírez Quintana, M. J. y Ferri Ramírez, C. (2004). *Introducción a la Minería de Datos*. Pearson Educación [Clásico].
- Melo, P., & Machado, C. (2020). *Business intelligence and analytics in small and medium enterprises*. Crc Press/Taylor & Francis Group.
- S. Christian Albright, & Winston, W. L. (2022). *Business Analytics: Data Analysis and Decision Making with MindTap* (7th Edition). Cengage Learning India Pvt.
- Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2021). *Analytics, Data Science, & Artificial Intelligence : systems for decision support, global edition*. (5 ed.). Pearson.
- Sharda, R., Dursun Delen, Efraim Turban, & King, D. (2017). *Business Intelligence : a Managerial Approach, Global Edition*. Pearson [Clásico]
- Zwingmann, T. (2022). *AI-Powered Business Intelligence*. "O'Reilly Media, Inc."

X. PERFIL DEL DOCENTE

El docente que imparta la unidad de aprendizaje de "Inteligencia de Negocios", debe tener un título de Licenciatura en Inteligencia de Negocios, Licenciatura en Informática, Licenciatura en Ciencia de Datos o área afín, que cuente con estudios de posgrado, deseable en el área Económica Administrativa. Experiencia docente o profesional mínima deseable de dos años. Ser proactivo, analítico, fomentar el trabajo en equipo y los valores fundamentales establecidos en el código de ética institucional.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Pensamiento de Diseño

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE:01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dr. Ricardo Fernando Rosales Cisneros
Dra. Nora del Carmen Osuna Millán
M.C. Josué Miguel Flores Parra

Validación de los directores (as) de la (s) unidad (es) académica (as)

Dra. Margarita Ramírez Ramírez,
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad
de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias
Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza,
Facultad de Ciencias de la Ingeniería,
Administrativas y Sociales.

Sellos digitales de la de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

El propósito de esta unidad académica es introducir a los estudiantado al uso de la metodología de Pensamiento de Diseño (Design Thinking) para la solución de problemas con un enfoque creativo e innovador; ello le permitirá al estudiante comprender a los usuarios y el contexto de la organización, y con ello articular las necesidades de los mismos de una manera práctica, mediante la experimentación rápida, generación de alternativas y validación con los usuarios, para impulsar la creación o modificación de productos, servicios o experiencias.

La unidad de aprendizaje pertenece área final de la Maestría en Administración con énfasis en Innovación Empresarial, es de carácter optativo y no tiene ningún requerimiento previo para poder cursarla.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Formular soluciones creativas a problemáticas en contextos reales, mediante la aplicación de la metodología de pensamiento de diseño (design thinking), para satisfacer las necesidades del usuario y la organización con pensamiento crítico, responsabilidad y confidencialidad.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Diseñar una solución innovadora aplicando la metodología de pensamiento de diseño, centrado en el usuario en el contexto de una organización real.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Introducción al Pensamiento de Diseño

Horas: 2

Competencia de la unidad: Analizar la importancia e implicaciones del Pensamiento de diseño, mediante la revisión de las etapas de empatizar, definir, idear, crear prototipos y evaluar, para la creación de soluciones innovadoras, con pensamiento crítico y compromiso social.

Tema y subtemas:

1. Fundamentos del diseño centrado en el usuario
2. Definición de Pensamiento de Diseño.
3. Historia y precursores de Pensamiento de Diseño.
4. Por qué utilizar Pensamiento de Diseño.
5. Introducción a las etapas de Pensamiento de Diseño.
 1. Empatizar
 2. Definir
 3. Idear
 4. Crear prototipos

5. Evaluar 6. Casos de éxito utilizando Pensamiento de Diseño. 7. Barreras a la innovación y adopción.	
Prácticas de taller 1. Realiza una investigación donde complementen los conceptos clave del pensamiento del diseño. Con la recopilación de esta información más lo visto en clase deberás realizar un mapa conceptual que describa los conceptos clave del pensamiento de diseño. 2. Realiza una investigación donde complementen los elementos más importantes y aquellos relacionados con el pensamiento del diseño. Con la recopilación de esta información más lo visto en clase deberás de realizar un mapa mental con los elementos clave del pensamiento de diseño. 3. Realiza un reporte con el análisis de un caso de éxito donde expongas las acciones realizadas de la organización o empresa respecto a la aplicación del diseño del pensamiento.	Horas: 5

VI. TEMARIO	
Unidad 2. Empatizar e Inmersión de la Organización	Horas: 2
Competencia de la unidad: Analizar las necesidades de una organización o empresa, mediante la aplicación de estrategias de investigación de campo, para el diseño de alternativas de solución con una actitud creativa, innovadora y responsable.	
Tema y subtemas: 2.1. Recopilación y evaluación de información sobre las necesidades de la organización o empresa 2.1.1. Manifestación de las necesidades usuarios objetivo 2.1.2. Identificación de la necesidad (como, donde, cuando y porque) 2.2. Observación de usuarios objetivo 2.2.1. Técnicas de Investigación 2.2.1.1. Técnica de Persona 2.2.1.2. Técnica de Entrevista 2.2.1.3. Técnica de Observación de Usuario 2.2.2. Habilidades de Investigación 2.2.2.1. Observación 2.2.2.2. Hacer las preguntas correctas	
Prácticas de taller 1. Elabora un instrumento (cuestionario, encuesta, formulario, etc.) de recabación de información que contenga preguntas “How Might We” que te permita obtener como podrás generar soluciones creativas identificando las necesidades de una organización o empresa 2. Realizar una investigación de campo de un caso de estudio (organización o empresa) que permita aplicar las técnicas de investigación (técnica de persona, técnica de entrevista,	Horas: 6

técnica de observación de usuario) y habilidades de investigación (observación y hacer preguntas correctas)	
---	--

VI. TEMARIO

Unidad 3. Definición del problema	Horas: 3
--	-----------------

Competencia de la unidad: Estructurar las técnicas necesarias para filtrar los datos importantes y crear alternativas de solución, a través del diseño centrado en el ser humano, con actitud propositiva y de liderazgo.

Tema y subtemas:
 3.1. Técnicas de Interpretación
 3.1.1. Técnica de mapeo de empatía
 3.1.2. Técnica de diagrama de causa y efecto
 3.1.3. Técnica de mapas mentales
 3.1.4. Técnica de mapas de trayecto
 3.2. Habilidades de Interpretación
 3.2.1. Empatía
 3.2.2. Reconocimiento de patrones
 3.2.3. Intuición

Prácticas Taller 1. Analiza la información recopilada en la investigación de campo, del caso de estudio por medio de la aplicación de las técnicas de interpretación (Técnica de mapeo de empatía, Técnica de diagrama de causa y efecto, Técnica de mapas mentales, Técnica de mapas de trayecto), para desarrollar el problema. 2. Interpretar el análisis de la información del caso de estudio a través de: empatía, mapeo de reconocimiento de patrones/afinidades e intuición, para determinar la situación actual de este suceso en la organización	Horas: 5
---	-----------------

VI. TEMARIO

Unidad 4. Generación de la Idea.

Horas: 3

Competencia de la unidad: Crear diversas alternativas de solución de problemas a través de propuestas de solución que permitan la entrega basada en valor, para la toma de decisiones, con creatividad y liderazgo.

Tema y subtemas:

- 4.1. Técnicas de generación de ideas
 - 4.1.1. Lluvia de ideas” Brainstorming”
 - 4.1.2. Volcado de ideas” Brain Dump”
 - 4.1.3. Lluvia de ideas inversa” Reverse Brainstorming”
 - 4.1.4. Técnica de evaluación comparativa “Benchmarking Technique”
 - 4.1.5. Técnica de priorización
 - 4.1.6. Técnica de lienzo de propuesta de valor
- 4.2. Habilidades de generación de ideas
 - 4.2.1. Improvisación
 - 4.2.2. Pensando fuera de la caja “Thinking out of the Box”
 - 4.2.3. Creatividad
- 4.3. Creatividad inspirada en la naturaleza

Prácticas Taller

1. Basado en el problema definido, aplica técnicas de generación de ideas como: Lluvia de ideas, volcado de ideas, lluvia de ideas inversa y realiza un análisis comparativo con soluciones aplicadas a problemas similares.
2. Genera propuestas de solución que permitan la entrega basada en valor, por medio de la priorización de la implementación de la solución y detección de expectativas del cliente, grupos de interés, partners y/o involucrados.
3. Aplicar métodos sustentables que apoyen la naturaleza y medio ambiente.

Horas: 5

VI. TEMARIO

Unidad 5. Diseñar y Evaluar Estrategias de Solución

Horas: 6

Competencia de la unidad: Formular y evaluar la eficacia de las estrategias de soluciones innovadoras para determinar la viabilidad de solución de problemas organizacionales, mediante la aplicación de análisis y técnicas acorde a las necesidades, con creatividad, responsabilidad y eficacia.

Tema y subtemas:

- 5.1. Técnicas de creación de prototipos
 - 5.1.1. Prototipos de baja fidelidad
 - 5.1.2. Técnica del guion gráfico
- 5.2. Habilidades de creación de prototipos
 - 5.2.1. Pensamiento Visual
 - 5.2.2. Simplicidad
- 5.3. Técnicas de Evaluación

5.3.1. Técnicas de entrevistas y focus group

5.3.2. Técnicas de observación de usuario

Prácticas Taller:

1. Basado en el problema definido con la información recabada, deberás crear un documento con el diseño de alternativas de solución a necesidades de una organización o empresa.
2. Basado en el problema definido, aplicar técnicas de creación de prototipos: prototipos de baja fidelidad, guión gráfico, pensamiento visual.
3. Basado en el problema definido evaluar la eficacia de la estrategia de solución propuesta a través de entrevistas y focus group. Entregar un documento con los resultados obtenidos.
4. Aplicar la técnica de observación de usuarios al problema definido. Entregar un reporte con los resultados obtenidos.

Horas: 11

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encadre: El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones docente-alumno.

Estrategia de enseñanza (docente):

- Técnica expositiva
- Instrucción guiada
- Aprendizaje basado en proyectos
- Solución de problemas
- Discusión grupal
- Ejercicios prácticos

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación bibliográfica, de campo, bases de datos en internet.
- Ejercicios complementarios.
- Trabajo en equipo multifuncional.
- Caso práctico real aplicando conocimientos adquiridos.

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación

- Calificación en escala del 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70 que establece el Estatuto Escolar vigente.

Criterios de evaluación

- Prácticas: 50%
- Evidencia de Aprendizaje (Proyecto Final. Estrategia de solución integral): 50%

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Curedale., R. (2019). Design Thinking Process & Methods. Topanga, CA: Design Community College Inc. [Clásico]
- Cross, N. (2023). Design thinking: Understanding how Designers Think and Work. Bloomsbury Visual Arts.
- Lewrick, M. (2023). Design Thinking and Innovation Metrics: Powerful Tools to Manage Creativity, OKRs, Product, and Business Success. John Wiley & Sons.
- Lewrick, M. (2022). Design Thinking for Business Growth: How to Design and Scale Business Models and Business Ecosystems. John Wiley & Sons.
- Martin, R. L. (2022). A New Way to Think: Your Guide to Superior Management Effectiveness. Harvard Business Review Press
- Müller-Roterberg, Christian. (2020). Design Thinking for Dummies. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Schweitzer, J., Benmahmoud-Jouini, S., & Fixson, S. (2023). Transform with Design: Creating New Innovation Capabilities with Design Thinking. Rotman-Utp Publishing.
- Uttley, J., & Klebahn, P. (2022). IdeaFlow: The Only Business Metric That Matters. Penguin.

X. PERFIL DEL DOCENTE

El docente que imparta la unidad de aprendizaje de Pensamiento de Diseño deberá contar con Maestría en Administración de Empresas, Maestría en Gestión en TICS, Gestión de la Ingeniería o área afín, preferentemente con Doctorado en Ciencias Administrativas o Gestión de la Ingeniería. Con experiencia mínima de tres años en la docencia y profesional, ser proactivo, analítico que fomente el trabajo en equipo y la investigación.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Gestión de la Innovación

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Olivia Denisse Mejía Victoria
Dra. Reyna Virginia Barragán Quintero
Dr. Yirandy Josué Rodríguez León

Validación de los directores (as) de la (s) unidad (es) académica (as)

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Analizar los elementos y variables que inciden en la industria y en la dinámica de los mercados mediante la implementación de técnicas y métodos de análisis externo de la administración, para Diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas en las organizaciones, considerando el marco normativo legal vigente nacional e internacional y el código de ética de la profesión.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

La unidad de aprendizaje de **Gestión de la Innovación** tiene como propósito que el estudiantado adquiera los conocimientos y las habilidades correspondientes para el diseño de un plan de gestión de la innovación, mediante el análisis y síntesis de los aspectos y factores generales que inciden en la innovación, que le permitan promover la innovación en una organización obteniendo una ventaja competitiva en el mercado, con responsabilidad, creatividad y pensamiento crítico.

Esta unidad de aprendizaje, apoya la formación y desarrollo de competencias en el área de Innovación Empresarial de la Maestría en Administración, es de carácter optativo y no es requisito cursar una unidad de aprendizaje previa.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Diseñar un plan de gestión de la innovación, a través del análisis y síntesis de los aspectos y factores generales que inciden en ella, para promover beneficios que lleven al logro de ventajas competitivas valiosas, singulares y difíciles de imitar en el mercado con razonamiento crítico, responsabilidad y creatividad.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Elaboración de un plan para la gestión de la innovación para la organización, que incluya los siguientes puntos: Título, índice, introducción, marco teórico, metodología, propuesta de implementación, conclusiones y fuentes bibliográficas, hemerográficas, estadísticas y/o documentales; y Anexos.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Aspectos generales de la innovación

Horas: 2

Competencia de la unidad:

Analizar los conceptos generales de la innovación, a través del estudio de sus tipos, clasificación, procesos, gestión y objetivos de desarrollo sustentable, para comprenderlos y aplicarlos en nuevas propuestas dentro de una organización, con actitud reflexiva, propositiva y objetiva.

Tema y subtemas:

- 1.1. Concepto y trascendencia
- 1.2. Tipos de innovación
 - 1.2.1. Innovación de Productos
 - 1.2.2. Innovación de Proceso de Negocios
- 1.3. Investigación y desarrollo (I+D)
 - 1.3.1. Clasificación I+D
 - 1.3.1.1 Investigación básica
 - 1.3.1.2 Investigación aplicada
 - 1.3.1.3 Desarrollo experimental
- 1.4. Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI)
 - 1.4.1. Patentes de Invención,
 - 1.4.2 Modelos de Utilidad
 - 1.4.3. Diseños Industriales,
 - 1.4.4. Marcas y Avisos Comerciales
- 1.5. Gestión de la innovación.
 - 1.5.1. Importancia
 - 1.5.2 Modelos de innovación
- 1.6. Objetivos de desarrollo sustentable
 - 1.5.1. Importancia

Prácticas:

1. Realizar una investigación donde expongas las acciones realizadas en empresas que sean consideradas innovadoras y su trascendencia (en base a las ODS).
2. Realizar una tabla comparativa donde clasifiques 5 países, incluyendo México; donde puedas identificar los países que registraron el mayor número de patentes durante el año anterior respecto a su densidad de población.

Horas: 2

VI. TEMARIO

Unidad 2. Factores internos que inciden en la gestión de la innovación

Horas: 5

Competencia de la unidad:

Elaborar un diagnóstico y medir su impacto en una organización, a partir de revisar su estructura, procesos, estándares y normas, con el propósito de analizar los factores internos que inciden en la gestión de la innovación, mostrando actitud objetiva, responsabilidad y pensamiento crítico.

Tema y subtemas:

- 2.1. Estructura Organizacional
- 2.2. Gestión y Comportamiento Organizacional
 - 2.2.1. Capital Humano
 - 2.2.2. Liderazgo
 - 2.2.3. Comunicación
 - 2.2.4. Objective Key-Results (OKR)
- 2.3. Tecnología
- 2.4. Procesos de innovación
- 2.5. Administración del conocimiento
- 2.6. Investigación y desarrollo para el fomento de la innovación
- 2.7. Recursos Financieros
- 2.8. Estándares y normas
 - 2.8.1 Gestión de la Innovación /ISO/IEC 56002

Prácticas:

1. Elaborar un diagnóstico donde muestres el resultado de aplicar un instrumento de recolección de datos que permita determinar los factores internos de la innovación en una organización donde se tenga acceso.

Horas: 10

VI. TEMARIO

Unidad 3. Administración de Ideas

Horas: 5

Competencia de la unidad:

Generar un programa de administración de ideas, por medio del conocimiento del proceso de la innovación, el talento humano, la experiencia de los clientes y del área de I+D y utilizando diferentes metodologías como *Design Thinking*, para transformar ideas en innovaciones, con actitud proactiva, entusiasta y positiva.

Tema y subtemas:

- 3.1 Cultura de la Innovación
 - 3.1.1 Creatividad, innovación.
 - 3.1.2 Metodologías para generar ideas
 - 3.1.2.1 Design thinking.
 - 3.1.3 El Aseguramiento de la Innovación.
 - 3.1.4 La Explotación de la Innovación.
 - 3.1.5 Gestión del Talento para la innovación
- 3.2. Gestión del conocimiento
 - 3.2.1 Tipos
 - 3.2.2 Capacidad

3.2.3 Competencia	
3.3. Implementación de las ideas en la Mercadotecnia	
3.4. Investigación y desarrollo para el fomento de la innovación	
Prácticas:	Horas: 10
1. Diseñar una propuesta donde se desarrolle un programa de administración de ideas de aplicación en una organización.	

VI. TEMARIO

Unidad 4. Redes de colaboración para la innovación		Horas: 4
Competencia de la unidad:		
Analizar los diferentes grupos de interés de una organización, utilizando técnicas del Manual de Oslo que midan su incidencia en el desarrollo de la innovación, con el objetivo de determinar el grado de vinculación y su adecuado aprovechamiento, con compromiso y pensamiento crítico		
Tema y subtemas:		
4.1. Sujetos de colaboración		
4.1.1 Instituciones de Educación Superior		
4.1.2 Centro de investigación		
4.1.3. Centros de Formación		
4.1.4. Clientes		
4.1.5. Proveedores		
4.1.6. Competidores		
4.1.7. Consultores		
4.1.8. Laboratorios o empresas de investigación y desarrollo privadas		
4.1.9. Casa matriz		
4.1.10. Empresas del mismo grupo		
4.1.11. Otras empresas		
4.1.12. Organismos Públicos de investigación		
4.1.13. Organizaciones no Gubernamentales		
Prácticas:	Horas: 10	
1. Presentar un reporte donde muestres los resultados de aplicar un instrumento de recolección de datos que permita identificar los grupos de interés con los que puede colaborar en la misma organización donde se ha trabajado en prácticas anteriores.		

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:
El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.
Estrategia de enseñanza (docente):
<ul style="list-style-type: none"> ● Técnica expositiva ● Instrucción guiada ● Solución de problemas ● Discusión grupal

- Estudios de casos

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- Investigación documental
- Resumen
- Síntesis
- Técnica expositiva
- Trabajo colaborativo
- Elaboración de reportes
- Uso de TIC

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

- Prácticas: 25%
 - Resolución de casos: 25%
 - Plan para la Gestión de la Innovación (Evidencia de Aprendizaje): 50%
- | | |
|-------|------|
| Total | 100% |
|-------|------|

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Bensaou, M. & Weber, K. [Traducción Álvarez, A.] (2024). *Nacido para innovar: prácticas esenciales para conectar la innovación en el ADN de tu empresa*. McGraw-Hill.
- Bogetoft, P., Kroman, L., Smilgins, A. et al. (2010). Innovation strategies and firm performance. *J Prod Anal* 62, 175–196. <https://doi.org/10.1007/s11123-024-00727-1>
- Costello, G. (2020). *The teaching of design and innovation: principles and practices*. Springer International Publishing.
- Cullen, J. (2022). *Business, ethics and society : key concepts, current debates and contemporary innovations*. SAGE.
- IN2CCAM (2023) D1. 3 Innovation Management Plan. Enhancing Integration and Interoperability of CCAM eco-system. Recuperado de https://in2ccam.eu/wp-content/uploads/2023/10/IN2CCAM-D1.3-Innovation-Management-Plan-v1.0_Log.pdf
- IMPI. (2024). Colección de guía de usuarios. Recuperado de <https://www.gob.mx/impi/documentos/coleccion-guia-de-usuarios>
- Kerzner, H. (2023). *Innovation project management: methods, case studies, and tools for managing Innovation projects*. Wiley.
- Larson, E. & Gray, C. (2021). *Administración de proyectos*. McGraw Hill.
- Martínez, E. (2024). *Tecnología y sociedad: perspectivas legales, sociales y éticas sobre las tecnologías de la información y la comunicación*. Convergente.
- OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

Schilling, M. A., & Shankar, R. (2019). *Strategic management of technological innovation*. New York: McGraw-Hill Education

X. PERFIL DEL DOCENTE

El docente que imparta la unidad de aprendizaje Gestión de la Innovación deberá contar con Maestría en Administración de Empresas, Gestión de la Ingeniería o área afín, preferentemente con Doctorado en Ciencias Administrativas o Gestión de la Ingeniería. Con experiencia mínima de tres años en la docencia y profesional, ser proactivo, analítico que fomente el trabajo en equipo y la investigación.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Administración de Proyectos Apoyadas en las TIC

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 01 HL: HPC: 01 HCL: CR: **4**

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Virginia Guadalupe López Torres
Dr. José Manuel Valencia Moreno
Dr. Ricardo Fernando Rosales Cisneros
.

Validación de los directores de las Unidades Académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.

M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.

Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali

Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso: Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Esta materia es de carácter optativa, proporcionará al estudiante los conocimientos y habilidades para dirigir cada una de las etapas metodológicas de la administración de proyectos bajo pmbok® para alcanzar el éxito.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Dirigir eficazmente la administración de proyectos hipotéticos (casos de estudio) y reales, a través de la guía metodológica pmbok®, para dirigir a la empresa al logro de sus metas, con productividad de forma crítica, objetiva y responsable.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Presentar en equipo un proyecto empresarial aplicando la guía metodológica pmbok® para la solución de un problema o aprovechamiento de una oportunidad.

VI. TEMARIO

Unidad 1. La administración de proyectos

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Examinar el contexto de la administración de proyectos, mediante la elaboración y exposición de ejercicios, conforme a la guía del pmbok®, para determinar con objetividad su importancia y beneficios de gestión de recursos con una actitud proactiva y crítica.

Tema y subtemas:

- 1.1. Introducción a la administración de proyectos
 - 1.1.1. Descripción general y propósito de la *guía del pmbok*®
 - 1.1.2. Conceptos fundamentales
 - 1.1.2.1 Que es un proyecto, stakeholders, programas, portafolios de proyectos
 - 1.1.2.2 Propósito e importancia de la administración de proyectos.
 - 1.1.2.3 Procesos de la administración de proyectos.
 - 1.1.2.4 Contextualización de la Administración de Proyectos
 - 1.1.2.5. Ciclo de vida del Proyecto
- 1.2. El entorno en el que operan los proyectos
- 1.3. Rol del director del proyecto
 - 1.3.1. Características del Administrador de Proyectos
- 1.4. Código de ética y conducta profesional
- 1.5 Software de apoyo a la administración de proyectos

Taller:

1. Integrarse en un equipo
2. Definir el proyecto a desarrollar a lo largo del curso a partir de definir un problema u oportunidad empresarial
3. Identificar a los involucrados en el proyecto, en particular a los stakeholders
4. Entregar reporte al docente en la fecha indicada y cumpliendo los requisitos señalados
5. Explorar de manera individual, la interfaz de Microsoft Project así como los elementos del mismo
6. Entregar reporte al docente en la fecha indicada y cumpliendo los requisitos señalados

Horas: 3

Prácticas de campo:

Horas: 3

<p>1. Seleccionar una empresa para llevar a cabo la administración de un proyecto. Entregar un reporte con Nombre de la empresa, con la descripción de qué es el proyecto, en el mismo se deberá de contestar ¿Porque se eligió ese proyecto? ¿A qué sector pertenece el proyecto? (Construcción, energía, minería, servicios etc.) ¿Objetivo (s) o Meta (s) del Proyecto? ¿Cuál es el Alcance? ¿Cuál es su Tiempo de Realización y por qué? Principio y Fin Definidos. ¿Cuál es su costo? ¿Qué recursos se utilizaran (personas, tiempo, dinero, etc.)?.</p>	
---	--

VI. TEMARIO	
Unidad 2. Integración del proyecto, su alcance, cronograma y costos	Horas: 3
<p>Competencia de la unidad: Diseñar los procesos necesarios de la gestión de la integración, el alcance, el cronograma y los costos en los proyectos que lleva a cabo la organización, mediante la elaboración de ejercicios en proyectos reales, basándose en la guía del pmbok®, para lograr el beneficio estratégico esperado, con profesionalismo y actitud organizada.</p>	
<p>Tema y subtemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Gestión de la integración del proyecto <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1. Desarrollar el acta de constitución del proyecto 2.1.2. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto 2.1.3. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto 2.1.4. Gestionar el conocimiento del proyecto 2.1.5. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto 2.1.6. Realizar el control integrado de cambios 2.2. Gestión del alcance del proyecto <ul style="list-style-type: none"> 2.2.1. Planificar la gestión del alcance 2.2.2. Recopilar requisitos 2.2.3. Definir el alcance 2.2.4. Crear la edt/wbs 2.2.5. Validar el alcance 2.2.6. Controlar el alcance 2.3. Gestión del cronograma del proyecto <ul style="list-style-type: none"> 2.3.1. Planificar la gestión del cronograma 2.3.2. Definir las actividades 2.3.3. Secuenciar las actividades 2.3.4. Estimar la duración de las actividades 2.3.5. Desarrollar el cronograma 2.3.6. Controlar el cronograma 2.4. Gestión de los costos del proyecto <ul style="list-style-type: none"> 2.4.1. Planificar la gestión de los costos 2.4.2. Estimar los costos 2.4.3. Determinar el presupuesto 2.4.4. Controlar los costos 	

<p>Taller:</p> <p>1.- Para el proyecto a desarrollar por equipo se elaboran:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de Integración ● Gestión del alcance ● Gestión del cronograma ● Gestión de los costos del proyecto <p>2. Entregar reporte al docente en la fecha indicada y cumpliendo los requisitos señalados</p> <p>3.- Elaborar en MS Project cronograma y costos</p> <p>Entrega archivo generando en MS al docente en la fecha indicada y cumpliendo los requisitos señalados.</p>	<p>Horas: 3</p>
<p>Prácticas de campo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a la empresa para recabar información con involucrados (stakeholders) del proyecto. 2. Seleccionar los datos para gestionar el proyecto 3. Gestionar el alcance del proyecto 4. Gestionar el cronograma del proyecto y gestionar los costos del proyecto. 5. Concentrar información recabada para elaboración de reporte. 	<p>Horas: 3</p>

VI. TEMARIO

Unidad 3. Gestión de la calidad, recursos y comunicación del proyecto

Horas: 3

Competencia de la unidad:

Ilustrar las áreas de conocimiento de calidad, recursos y comunicaciones en la dirección de proyectos, así como las entradas, herramientas y técnicas, y salidas, por medio de la exposición de los elementos que las conforman y de ejercicios prácticos, retomando lo establecido en la guía del pmbok®, para gestionar la comunicación entre los interesados y sus expectativas, al mismo tiempo que desarrollará reportes que realcen la ejecución del proyecto, con profesionalismo y actitud organizada.

3.3.1 Gestión de la calidad del proyecto

- Planificar la gestión de la calidad
- Gestionar la calidad
- Controlar la calidad

3.3.2 Gestión de los recursos del proyecto

- Planificar la gestión de los recursos
- Estimar los recursos de las actividades
- Adquirir recursos
- Desarrollar el equipo
- Dirigir al equipo
- Controlar los recursos

3.3.3 Gestión de las comunicaciones del proyecto

- Planificar la gestión de las comunicaciones
- Gestionar las comunicaciones
- Monitorear las comunicaciones

Taller:

Horas: 3

1.- Para el proyecto a desarrollar por equipo se elaboran:

- Gestión de la calidad
- Gestión de los recursos
- Gestión de las comunicaciones

2. Entregar reporte al docente en la fecha indicada y cumpliendo los requisitos señalados.

3.- Elaborar en MS Project gestión de recursos del proyecto

Entrega archivo generando en MS Project al docente en la fecha indicada y cumpliendo los requisitos señalados.

Prácticas de campo:

Horas: 3

1. Asistir a la empresa para recabar información con involucrados (stakeholders) del proyecto

2. Seleccionar los datos para gestionar la calidad del proyecto

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">3. Gestionar los recursos del proyecto y gestionar las comunicaciones.4. Concentrar información recabada para elaboración de reporte. | |
|--|--|

VI. TEMARIO	
Unidad 4. Gestión del riesgo, adquisiciones e interesados del proyecto	Horas: 3
<p>Competencia de la unidad: Categorizar los procesos de gestión del riesgo, gestión de las adquisiciones e involucramiento de los interesados, detectando las entradas, técnicas y herramientas y salidas de cada uno de ellos, de acuerdo con lo establecido en la guía del pmbok®, para garantizar el logro de los objetivos, con profesionalismo y actitud organizada.</p>	
<p>Tema y subtemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1. Gestión de los riesgos del proyecto <ul style="list-style-type: none"> 4.1.1. Planificar la gestión de riesgos 4.1.2. Identificar los riesgos 4.1.3. Realizar el análisis cualitativo de riesgos 4.1.4. Realizar el análisis cuantitativo de riesgos 4.1.5. Planificar la respuesta a los riesgos 4.1.6. Implementar la respuesta a los riesgos 4.1.7. Monitorear los riesgos 4.2. Gestión de las adquisiciones del proyecto <ul style="list-style-type: none"> 4.2.1. Proceso de gestión de las adquisiciones del proyecto 4.2.2. Planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto 4.2.3. Efectuar las adquisiciones 4.2.4. Controlar las adquisiciones 4.3. Gestión de los interesados del proyecto <ul style="list-style-type: none"> 4.3.1. Proceso de gestión de los interesados 4.3.2. Identificar a los interesados 4.3.3. Planificar el involucramiento de los interesados 4.3.4. Gestionar el involucramiento de los interesados 4.3.5. Monitorear el involucramiento de los interesados 	
<p>Taller:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para el proyecto a desarrollar por equipo se elaboran <ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de los riesgos ● Gestión de las adquisiciones ● Gestión de los interesados 2. Entrega reporte al docente en la fecha indicada y cumpliendo los requisitos señalados. 3. Elaborar en MS Project gestión de riesgos, adquisiciones e interesados del proyecto <p>Entrega archivo generando en MS Project al docente en la fecha indicada y cumpliendo los requisitos señalados.</p>	Horas: 3
Prácticas de campo:	Horas: 3

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Asistir a la empresa2. Recabar información con involucrados (stakeholders) del proyecto.3. Seleccionar los datos para gestionar los riesgos.4. Gestionar las adquisiciones y gestionar los interesados.5. Concentrar información recabada para elaboración de reporte. | |
|---|--|

VI. TEMARIO

Unidad 5. Método ágil

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Aplicar la mentalidad y los principios ágiles en el contexto del equipo del proyecto y la organización, a través de la exposición de conceptos clave y la elaboración de ejercicios prácticos alineados al agile practice guide del project management institute (pmi)®, para gestionar involucrando la colaboración constante de las partes interesadas buscando una mejora e iteración continuas en cada etapa, con empatía y liderazgo.

Tema y subtemas:

- 5.1. Principios y mentalidad ágil
- 5.2 Entrega orientada al valor
- 5.3 Involucramiento de los interesados
- 5.4 Desempeño del equipo
- 5.5 Planificación adaptativa
- 5.6 Detección y resolución de problemas
- 5.7 Mejora continua (producto, procesos, personas)

Taller:

- 1.- Revisar cada una de sus etapas y adaptar las etapas claves que pueden ser modificadas con los principios ágiles del PMI. Por equipo se elaboran las modificaciones correspondientes y justificar por qué se cambia bajo estos principios.
 2. Entregar reporte al docente en la fecha indicada y cumpliendo los requisitos señalados.
 3. Elaborar en Software ad hoc a Metodología Ágil (ej, base camp, click up, monday.com, etc) proyecto ya con modificaciones de principios ágiles.
- Entrega archivo generando en MS Project al docente en la fecha indicada y cumpliendo los requisitos señalados.

Horas: 4

Prácticas de campo:

1. Asistir a la empresa.
2. Recabar información con involucrados (stakeholders) del proyecto,
3. Seleccionar los datos para modificación de etapas con principios ágiles
4. Concentrar información recabada para elaboración de reporte.

Horas: 4

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre: El primer día de clase, el docente dará a conocer el propósito de la unidad de aprendizaje, las unidades que la conforman, la forma de trabajo, los criterios de evaluación, las características y requisitos de las tareas. Definirá el espacio de trabajo (presencial/virtual), las formas y medios de comunicación. Así como la dinámica del proceso enseñanza-aprendizaje.

Estrategia de enseñanza (docente):

- **Técnica expositiva:** Para introducir conceptos teóricos
- **Instrucción guiada:** Para orientar a los estudiantes en el uso de la *guía del pmbok*®
- **Aprendizaje basado en proyectos:** A través del desarrollo de casos prácticos hipotéticos y reales.
- **Discusión grupal:** Para fomentar el intercambio de ideas y perspectivas sobre los temas abordados.
- **Ejercicios prácticos:** Aplicación de la *guía del pmbok*®

Estrategia de aprendizaje (estudiante):

- **Investigación documental:** Para analizar los conceptos y modelos estratégicos.
- **Organizadores gráficos:** Para sintetizar y estructurar la información relevante.
- **Resumen y síntesis:** Para consolidar los conocimientos adquiridos en cada unidad.
- **Trabajo colaborativo:** Durante el desarrollo de los casos.
- **Elaboración de informes:** Para presentar resultados y propuestas.
- **Uso de TIC:** Para la búsqueda de información, uso de MS Project y desarrollo de presentaciones.

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

Prácticas: 30%

Talleres: 30%

Evidencia de desempeño o producto final (Archivo de gestión de proyecto de MS project, archivo de gestión de proyecto con Software metodología ágil, proyecto escrito y presentación oral): 40%

TOTAL: 100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Acebes, F., Pajares, J., González-Varona, J. M., y López-Paredes, A. (2021). Project risk management from the bottom-up: Activity Risk Index. *Central European Journal of Operations Research*, 29(4), 1375–1396. <https://doi.org/10.1007/s10100-020-00703-8>
- Bernardino, M., Abner, L., Pieva, L., Araujo, T., Dias, M., & Machado, R. (2022, October). Empirical Studies of an Educational Tool for Project Management based on PMBOK using Problem-Based Learning. In *Proceedings of the XXXVI Brazilian Symposium on Software Engineering* (pp. 168-177).
- Cesur, F., & Özsoy, T. (2023). Investigation of Grant Programmes Implemented by Development Agencies in Turkey in terms of PMI Standards. *Karamanoglu Mehmetbey University Journal of Social & Economic Research / Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(45), 756–767.
- Chen, R., Gu, D., Liang, C., & Jiang, L. (2024). A multi-skilled staff scheduling and team configuration optimisation model for artificial intelligence project portfolio considering competence development and innovation-driven. *International Journal of Production Research*, 62(21), 7763–7792. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1080/00207543.2024.2328131>
- Chistyakova, K. A., & Yudin, V. V. (2022). Analysis of possibility of application of the 7th edition of PMBOK Guide in IT. *ВЕСТИНИК РГТУ*, 21.
- Da Cunha Silva de Brito, J. V., & Vitor de Medeiros Júnior, J. (2021). Alignment Strategic in Project-Based Businesses: A Review of the Literature. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 20(1), 1–25. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.5585/riae.v20i1.17902>
- Davidov, P., Ainbinder, I., Ayoubi, N., Avivi, B., & Eliyahu, L. (2023). Implementation of project management knowledge areas by project managers. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 13(2), 138-147.
- De Marchi Soares, T., & Maximiano, A. C. A. (2022). Planning and executing a research project using the PMBOK guide. *Quaestum*, 3, 1-8.
- Doglioni, C., Kim, D., Stewart, G. A., Silvestris, L., Jackson, P., Kamleh, W., Alandes Pradillo, M., Jones, P., & Seweryn, P. J. (2020). Experience Finding MS Project Alternatives at CERN. *EPJ Web of Conferences*, 245, 1–9. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1051/epjconf/202024508017>
- Faisal, M. N., Al Subaie, A. A., Sabir, L. B., & Sharif, K. J. (2023). PMBOK, IPMA and fuzzy-AHP based novel framework for leadership competencies development in megaprojects. *Benchmarking: An International Journal*, 30(9), 2993-3020.
- Faraji, A., Rashidi, M., Perera, S., & Samali, B. (2022). Applicability-compatibility analysis of PMBOK seventh edition from the perspective of the construction industry distinctive peculiarities. *Buildings*, 12(2), 210.
- Gido, J., Baker, R., Clements, J. M., y Suárez Moreno, M. P. (2018). Administración exitosa de proyectos (6a ed.). Cengage Learning.
- Hans Mikkelsen, y Jens O. Riis. (2017). Project Management: A Multi-Perspective Leadership Framework: Vol. First edition. Emerald Publishing Limited.
- Hussain, S. S. S. N., & Patil, D. A. (2022, September). Quality improvement, planning and control program of high rise residential building in reference with PMBOK using MSP". In *International Journal for Research Publication and Seminar*, 13(4), 235-243.
- Izar Landeta, J. M. (2016). Gestión y evaluación de proyectos (1a ed.). Cengage Learning. Kerzner, H. R. (2017). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling (12a

ed.). John Wiley & Sons, Inc. -Clásico-

- Kerzner, H. (2019). *Innovation project management: methods, case studies, and tools for managing innovation projects*. Wiley.
- Kit, N. W., Chek, L. W., Nee, L. K., Yan, K. W., Yin, Y. J., Hen, K. J., ... & Rejab, M. M. (2023). Discussion of Handling Delays in Malaysian Government Projects via PMBOK Knowledge Areas: Learning from Project Management Failure. *Applied Information Technology And Computer Science*, 4(2), 2188-2206.
- Larson, E. W., Gray, C. F., y Enríquez Brito, P. A. (2021). *Administración de proyectos (8a ed.)*. McGraw-Hill.
- Lewis, C., et al. H. (2019). *Microsoft Project Step by Step*. Microsoft Press.
- Litvinova, T. M., Galuzina, I. I., Babaskina, L. I., Babaskin, D. V., Glazkova, I. U., & Savinova, O. V. (2023). Project management of the lifecycle of students' research projects in higher pharmaceutical education. *Research Journal of Pharmacy and Technology*, 16(12), 5782-5789.
- López Miranda, A., y Lankenau Caballero, D. (2017). *Administración de proyectos: la clave para la coordinación efectiva de actividades y recursos (1a ed.)*. Pearson Educación.
- Marion, J. W. (2019). *Project Management: A Common-Sense Guide to the PMBOK Program, Part Two—Plan and Execution*. Momentum Press.
- Moyano-Hernández, F. A. y Villamil Sandoval, D. C. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista Politécnica*, 17(34), 55–69. <https://doi.org/10.33571/rpolitec.v17n34a4>
- Omotayo, T. S., Ross, J., Oyetunji, A., & Udejaja, C. (2024). Systems Thinking Interplay Between Project Complexities, Stakeholder Engagement, and Social Dynamics Roles in Influencing Construction Project Outcomes. *SAGE Open*, 14(2), 1–18. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1177/21582440241255872>
- Oswald, A., Schmitt, R., & Köhler, J. (2018). *Project Management at the Edge of Chaos. [electronic resource]: Social Techniques for Complex Systems (1st ed. 2018.)*. Springer Berlin Heidelberg.
- Ovcina, A., & Arslanagic-Kalajdzic, M. (2024). The Role of Monitoring and Evaluation and Project Implementation Management System for Non-Profit Project Performance in Developing Countries. *South East European Journal of Economics & Business (1840118X)*, 19(1), 63–76. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.2478/jeb-2024-0005>
- Pegulescu, I. A. (2021). Theoretical Approaches in Project Management. *Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti*, 18(37), 64–75.
- Pinto, L., Pereira, A., Tereso, A., & Brito, M. (2022, April). Application of Scheduling and Capacity Management Tools in a Multi-project Environment. In *World Conference on Information Systems and Technologies* (pp. 157-166). Cham: Springer International Publishing.
- Project Management Institute (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management (7th ed.)*. Project Management Institute
- Rodríguez, M. V. S., Ávila, R. M. V., y Leiva, A. L. (2019). Apuntes teóricos sobre la práctica pre profesional para la administración de proyectos constructivos. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3), 57–71.
- Rodrigues, N. J. P., & Matos, C. I. V. (2024). The Relationship Between Managers' Emotional Intelligence and Project Management Decisions. *Administrative Sciences (2076-3387)*, 14(12), 318. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.3390/admsci14120318>

- Rosenberger, P., & Tick, J. (2021). Multivariate optimization of PMBOK, version 6 project process relevance. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(11), 9-28.
- Rosenberger, P., & Tick, H. J. (2021). Agile enhancement of critical PMBOK V6 processes. *Journal of Modern Project Management*, 9(1).
- Ruiz-Ocampo, D., Ñañez-Rebatta, A., & Quiroz-Flores, J. (2023, January). A quality model based on Lean service quality philosophy and the PMBOK to reduce non-compliant products from a retail store in Peru. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2613, No. 1). AIP Publishing.
- Serrão, S. M., & Tavares, L. R. B. (2024). O papel estratégico do cvp na gestão de projetos: uma análise de fases e sua relação com o PMBOK. *Revista Contemporânea*, 4(5), e4418-e4418.
- Simonaitis, A., Daukšys, M., & Mockienė, J. (2023). A Comparison of the Project Management Methodologies PRINCE2 and PMBOK in Managing Repetitive Construction Projects. *Buildings* (2075-5309), 13(7), 1796. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.3390/buildings13071796>
- Soltanzadeh, A., Mahdinia, M., Omid Oskouei, A., Jafarina, E., Zarei, E., & Sadeghi-Yarandi, M. (2022). Analyzing health, safety, and environmental risks of construction projects using the fuzzy analytic hierarchy process: A field study based on a project management body of knowledge. *Sustainability*, 14(24), 16555.
- Varajão, J., Marques, R. P., & Trigo, A. (2022). Project Management Processes – Impact on the Success of Information Systems Projects. *Informatica*, 33(2), 421–436. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.15388/22-INFOR488>
- Yilmaz, S., Kumar, D., Hada, S., Demirkesen, S., Zhang, C., & Li, H. (2024). A PMBOK-based construction cost management framework for BIM integration in construction projects. *International Journal of Construction Management*, 1-15.
- Yu, Q., Fu, Y.-K., Zhang, J., & Huang, X. (2024). Managing risks in main equipment projects for 5G construction: a case study based on techno-environment-economic-planning indicator framework. *Wireless Networks* (10220038), 30(8), 6821–6832. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.1007/s11276-023-03511-5>

X. PERFIL DEL DOCENTE

Quien imparta la unidad de aprendizaje administración de proyectos debe tener un título de Licenciatura en Economía, Ingeniería, Administración, Contaduría, o área afín; que cuente con estudios de posgrado es deseable en el área Económica Administrativa, de preferencia certificado en PMP del PMI Institute. Con experiencia práctica en la administración de proyectos. Experiencia docente mínima deseable de dos años. Experiencia profesional mínima de tres años en el área. Ser proactivo, analítico, fomentar el trabajo en equipo y los valores fundamentales establecidos en el código de ética institucional.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
 Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
 Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate
 Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Programa educativo: Maestría en Administración.

Nombre de la unidad de aprendizaje: Desarrollo de Habilidades Socioemocionales

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

Dra. Eunice Vargas Contreras.
 Dra. Karla Emilia Cervantes Collado.
 Mtra. Patricia Gpe. Garcia Cabrales.

Validación de los directores de las unidades académicas

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
 M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.
 Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
 Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a las siguientes competencias de perfil de egreso:

Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

El propósito de la presente unidad de aprendizaje es que los estudiantes del posgrado, promuevan el carácter adaptativo de las emociones y el desarrollo de habilidades socioemocionales en las organizaciones educativas, empresariales y de la sociedad civil, como base para el enriquecimiento del trabajador y la construcción de un proyecto de que le permita una mejor inserción y desenvolvimiento en el campo laboral. Esta asignatura se imparte en la Maestría en Administración de Negocios y es de carácter optativo.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Evaluar la relación de las habilidades socioemocionales y el comportamiento organizacional, a través de debates, análisis de casos y exposiciones, para construir los procesos de una inteligencia emocional como el autoconocimiento, autorregulación, autoestima, empatía, habilidades inter- intrapersonal entre otras, que afectan el logro de las metas organizacionales, con respeto y tolerancia hacia una organización sana.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Protocolo de intervención en la organización con base en el Desarrollo de Habilidades socioemocionales que comprenda: objetivos, estrategias y metas en las diferentes áreas de la organización.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Fundamentos del Desarrollo de Habilidades Socioemocionales en las organizaciones

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Analizar los elementos y las características de un individuo, en grupo y de las organizaciones, así como los factores que influyen en el desarrollo de habilidades socioemocionales, priorizando la discusión grupal y la elaboración de ensayos, para un mejor bienestar organizacional con tolerancia y respeto.

Tema y subtemas:

- 1.1. El individuo y su relación con el DHS en las organizaciones
 - 1.1.1. Marco histórico y evolución del DHS en los individuos en las organizaciones.
 - 1.1.2. Principales Modelos teóricos-metodológicos del DHS
- 1.2. Condiciones y consecuencias en adecuado e inadecuado manejo de HS
 - 1.2.1. Nuevas tendencias en la explicación de los procesos de adquisición de habilidades Socioemocionales en las organizaciones.

Prácticas (taller):

1. Elaborar un reporte de lectura del marco histórico y su evolución del DHS del individuo en las organizaciones.
2. Integrar en un compendio las condiciones y consecuencias del adecuado e inadecuado manejo de HS utilizando la Webquest
3. Intervenir en foros con una participación reflexiva las nuevas tendencias de la adquisición de HS

Horas: 7

VI. TEMARIO

Unidad 2. Desarrollo de Habilidades Socioemocionales en las Organizaciones Educativas

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Analizar los factores que fortalezcan las habilidades socioemocionales en los líderes y miembros de una organización de tipo educativa, y revisar a través de los modelos teóricos las recomendaciones internacionales y nacionales, para favorecer las metas de aprendizaje, así como el bienestar organizacional, con tolerancia y respeto.

Tema y subtemas:

2.1. Modelos teóricos sobre el Desarrollo de Habilidades Socioemocionales en las organizaciones educativas.

2.1.1. Características de las organizaciones educativas.

2.1.2 Estrategias de intervención para fomentar las habilidades socioemocionales entre los miembros de la comunidad educativa.

2.2. Exigencias de los organismos internacionales y nacionales para las organizaciones educativas en el tema de Desarrollo de Habilidades Socioemocionales.

2.2.1. Nuevas tendencias en las organizaciones educativas.

Prácticas (taller):

1. Sintetizar en un cuadro en word de doble entrada las características, los modelos teóricos y las estrategias de intervención.
2. Elaborar un ensayo de las nuevas tendencias en las organizaciones educativas DHS
3. Intervenir en un foro compartiendo tus reflexiones

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 3. Habilidades socioemocionales y mercado laboral

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Determinar las habilidades sociales de una organización, a través del análisis de casos, para realizar un diagnóstico de éstas y determinar cómo influyen en el clima laboral, con responsabilidad y honestidad.

Tema y subtemas:

3.1. Marco analítico de habilidades cognitivas y socioemocionales

3.1.1. Organismos internacionales y nacionales

3.1.1.1 OECD

3.1.1.2 Banco Mundial

3.1.1.3 Banco de desarrollo de América latina

3.1.1.4 La Mesa Regional de Cooperación Técnica sobre Competencias Transversales y

Socioemocionales (MESACTS)

3.1.1.5 Secretaría del trabajo y previsión social

3.2. Inteligencia emocional laboral

3.2.1. Dimensiones básicas de la IEL

3.2.1.1 Inteligencia Intrapersonal

3.2.1.2 Inteligencia interpersonal

3.3 Gestión de las Habilidades Sociales en las Organizaciones.

3.3.1 Medición de Habilidades Sociales

Prácticas (taller):

1. Entregar un ensayo sobre la experiencia del análisis del caso.
2. Participar en foro de discusión con los compañeros sobre el tema: habilidades sociales de una organización.
3. Elaborar un mapa conceptual sobre las habilidades sociales en el campo laboral.

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 4. Desarrollo de habilidades socioemocionales en las organizaciones de la sociedad civil.

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Analizar los factores que fortalezcan las habilidades socioemocionales en los líderes y miembros de las organizaciones no gubernamentales (ONG), utilizando como fundamento los modelos teóricos y de la historia de las organizaciones civiles, para favorecer las demandas de la sociedad, así como el bienestar organizacional, con tolerancia y respeto.

Tema y subtemas:

- 4.1. Modelos teóricos explicativos de las organizaciones civiles.
 - 4.1.1. Habilidades socioemocionales de los líderes y miembros de las ONG.
- 4.2. Historia de las organizaciones civiles en México y su impacto en la sociedad contemporánea.
 - 4.2.1. Movimiento para el desarrollo social.
 - 4.2.2. Movimiento para la educación y la radio.
 - 4.2.3 Movimientos sociales y campesinos.

Prácticas (taller):

1. Elaborar un ensayo sobre la relevancia de las habilidades socioemocionales en los líderes y miembros de las ONG.
2. Analizar lectura: Biedma, Ferrer. (2021) *Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones*
3. Visitar una organización civil.

Horas: 9

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre:

El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones.

Estrategias de enseñanza:

- *Técnica expositiva*
- *Instrucción guiada*
- *Aprendizaje basado en proyectos*
- *Solución de problemas*
- *Discusión grupal*
- *Ejercicios prácticos*

Estrategia de aprendizaje:

- *Exposiciones*
- *Debates*
- *Lecturas comentadas*

- *Análisis de casos*
- *Visitas a organizaciones o instituciones*

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

- Reportes de lectura: 20%
- Desarrollo de ejercicios: 10%
- Foros y debates: 10%
- Dos exámenes escritos: 20%
- Evidencia de Aprendizaje
- (Protocolo de intervención): 40%

Total

100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

Biedma, Ferrer. (2021) Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista Gestión, Organizaciones y Negocios*, 8 (1) 1-17.
<https://doi.org/10.22579/23463910.272>

Chaitnaya, K. (2018). Soft skills to complement professional students' technical skills to enhance their employability rate. *Language in India*, 18(12) pp. 52-61. [Clásica]

Chen, J., & Guo, W. (2020). Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–24. doi:<https://doi.org/10.1177/1741143218781066>

DeMatthews, D., Carrola, P., Reyes, P., & Knight, D. (2021). School leadership burnout and job-related stress: Recommendations for district administrators and principals. *Clearing House*, 1–9.
 doi:<https://doi.org/10.1080/00098655.2021.1894083>

Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista Gestión, Organizaciones y Negocios*, 7(1), 9-25.
<https://doi.org/10.22579/23463910.182>

Touloumakos, A. (2020). Expanded Yet Restricted: A Mini Review of the Soft Skills Literature. *Frontier Psychology*, 11. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02207>

X. PERFIL DEL DOCENTE

Posgrado en el área de la psicología, comportamiento de las organizaciones o desarrollo humano, con una amplia experiencia en el estudio de las emociones y su impacto en el desarrollo personal y organizacional. Se requiere una actitud proactiva, así como habilidades para fomentar la reflexión y el aprendizaje colaborativo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidades académicas:

Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana
Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada
Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Programa educativo: Maestría en Administración

Nombre de la unidad de aprendizaje: Administración de la Calidad

Plan de estudios:

Clave:

Carácter: Optativa

Distribución horaria: HC: 01 HE: 01 HT: 02 HL: HPC: HCL: CR: 4

Fecha de elaboración: Febrero 2025

Equipo de diseño de la unidad de aprendizaje:

M.C.A. Velia Verónica Ferreiro Martínez
M.I. Adriana Isabel Garambullo
Dr. Dunieky Feíto Madrigal

Validación de los directores (as) de la (s) unidad (es) académica (as)

Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.
M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.
Dra. Sósima Carrillo, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali.
Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales.

Sellos digitales de la CGIP y unidades académicas

II. COMPETENCIA DEL PERFIL DE EGRESO DEL PROGRAMA EDUCATIVO

Esta unidad de aprendizaje aporta al cumplimiento a la siguiente competencia de perfil de egreso: Diagnosticar problemas de administración en las diversas organizaciones y niveles, mediante la aplicación de herramientas administrativas bajo la perspectiva del análisis integral, para proponer soluciones adaptadas a diferentes contextos organizativos, incorporándose en equipos multidisciplinarios, con visión prospectiva e innovadora.

III. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Proporcionar al estudiante la competencia y habilidades de la administración de calidad para que sea capaz de planear e implementar proyectos de mejora continua en los negocios, que contribuyan a la solución de problemas de calidad a través del trabajo colaborativo y desarrollo competitivo en el ámbito globalizado.

Los conocimientos y habilidades adquiridas en la UA de Administración de la Calidad aportan al perfil las herramientas de mejora continua para contribuir en la Gestión Industrial, así como habilidades blandas relacionadas con liderazgo, trabajo en equipo y responsabilidad.

IV. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Formular un sistema de administración de la calidad, a través del uso de metodologías, modelos, herramientas y normatividad propios del área, para la mejora continua de los procesos de negocios, con responsabilidad, honestidad y sentido crítico.

V. EVIDENCIA DE APRENDIZAJE

Proyecto de implementación de un Plan de Administración de Calidad Implementación de un Plan de Administración de Calidad en un negocio, utilizando herramientas y/o técnicas de gestión de calidad para contribuir en la mejora continua. Este plan se presentará ante el grupo al finalizar el curso.

VI. TEMARIO

Unidad 1. Administración de la Calidad

Horas: 2

Competencia de la unidad:

Analizar los conceptos principales y características de la Administración de Calidad, mediante la revisión de filosofías y principales enfoques, para implementar proyectos de mejora continua en los negocios, con responsabilidad y disciplina.

Tema y subtemas:

1.1 Fundamentos de la Administración de la Calidad

1.1.1.

1.2 Enfoques de Administración de Calidad: clasificación y características básicas

1.2.1.

1.3 Filosofías de calidad y grupos de interés

Prácticas (taller):

1. Elaborar un mapa conceptual de la administración de calidad.
2. Realizar un análisis comparativo de los diferentes enfoques de calidad (TQM, Six Sigma, Lean, ISO, etc.) y especificar los sectores de mayor aplicación.
3. Aplicar enfoques de calidad a situaciones prácticas (estudio de caso)

Horas: 4

VI. TEMARIO

Unidad 2. Modelos y herramientas de mejora continua

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Identificar las diferencias entre el mercado de dinero y de deudas para poder determinar el grado de riesgo y liquidez analizando los instrumentos y sus características que ofertan cada mercado, con sentido crítico y ética profesional.

Tema y subtemas:

- 2.1 Administración de la Calidad Total
- 2.2 Modelos de excelencia
- 2.3 Herramientas y técnicas para la gestión de calidad
- 2.4 Proceso de mejora continua Ciclo PDCA
- 2.5. Análisis descriptivo de procesos (medidas de tendencia central y variabilidad de los datos)
- 2.6. Índices de capacidad de procesos de corto y largo plazo (Cp, Cpk , Pp. Ppk)
- 2.7. Métricas Seis Sigma (PPM, DPMO, Zc, Zl)

Prácticas (taller):

Desarrollar un caso práctico integrador en donde se evalúe el control estadístico de un proceso con el empleo de un sistema como MINITAB.

- 1- Definir los límites del proceso y sus especificaciones.
- 2-Recopilar datos del proceso
- 3-Evaluar la estabilidad del proceso
- 4-Analizar la capacidad del proceso
- 5-Evaluar el desempeño del proceso (PPM y Nivel Sigma)

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 3. Sistemas de administración de calidad

Horas: 4

Competencia de la unidad:

Juzgar los fundamentos para la elaboración de Sistemas de Administración de Calidad, mediante el análisis de sus componentes y principios, para contribuir a la implementación adecuada de un sistema de gestión en los negocios con responsabilidad, disciplina y trabajo colaborativo.

Tema y subtemas:

- 3.1 Fundamentos de los Sistemas de gestión
- 3.2 Sistemas de gestión
- 3.3 Componentes y principios de un sistema de gestión

Prácticas (taller):

Elaborar reporte escrito sobre las principales características de un sistema real de administración de la calidad.

1- Identificar el sistema de calidad a evaluar

2-Recopilar información sobre el sistema de calidad (manuales, procedimientos, métricas)

3-Evaluar la implementación del sistema de calidad (auditorías internas, recursos asignados al sistema)

4-Analizar la eficacia del sistema (cumplimiento de objetivos , métricas de desempeño)

5- Identificación de áreas de mejora

Horas: 8

VI. TEMARIO

Unidad 4. Planes de Gestión Integrados

Horas: 6

Competencia de la unidad:

Implementar un Plan de Administración de Calidad, a través de la metodología Deming y considerando la normatividad de los sistemas integrados, para contribuir a la mejora continua de los negocios con responsabilidad, disciplina y un buen trabajo en equipo.

Tema y subtemas:

- 4.1 Sistemas integrados de calidad, medio ambiente, I+D-i y riesgos laborales
- 4.2 Normalización empresarial: integración de los Sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y prevención de riesgos laborales

Prácticas (taller):

1. Planificar (Identificar las principales problemáticas de la empresa, realizar un análisis del proceso actual, establecer métricas claves, desarrollar un plan de acción)
2. Hacer (Implementación de las acciones de la etapa anterior)
3. Verificar (Evaluar el desempeño del sistema de calidad y medir el éxito de las acciones implementadas)
4. Actuar (estandarización de procesos e identificación de nuevas áreas de mejora)

Horas: 12

VII. MÉTODO DE TRABAJO

Encuadre: El primer día de clase, el docente debe definir la dinámica de trabajo, los criterios de evaluación, los estándares de calidad para los trabajos académicos, así como los derechos y responsabilidades tanto del docente como de los alumnos.

Estrategia de enseñanza

Técnica expositiva

Estudios de caso

Discusión grupal

Desarrollo de prácticas de laboratorio

Estrategia de aprendizaje

Investigación documental

Desarrollo de casos prácticos

Trabajo en equipo

VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Criterios de acreditación:

El estudiante debe cumplir con lo estipulado en el Estatuto Escolar vigente u otra normatividad aplicable.

Calificación en escala de 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 70.

Criterios de evaluación:

· Participación en clase.	5%
· Reporte de lectura	10%
· Prácticas	20%
· Exposiciones en equipo	15%
· Evidencia de Aprendizaje (Proyecto Plan de Administración de Calidad)	30%
· Exámenes (2)	20%
Total	100%

IX. BIBLIOGRAFÍA

Ayala de la Cadena, D., & Rodríguez-González, G. (2022). *El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación . Interdisciplinaria* , 10(26), 217-240.

Bouillon, Adolfo. "¿La calidad cuesta?" *Review of Global Management* 4, n.º 2 (2 de febrero de 2020): 13–14.
<http://dx.doi.org/10.19083/rgm.v4i2.1126>.

James, R. Evans & William M. Lindsay (2015). *Administración y Control de la Calidad. Novena Edición. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. [Clásica]*

Jawad Akhtar, & Galileo Press Inc. (2020). *Quality Management with SAP S/4HANA. New York, Ny Rheinwerk Publishing Sap Press.*

Jeffrey K. Liker & James, K. Franz (2020). *El Modelo Toyota para la Mejora Continua. Profit Editorial.*

Jeffrey K. Liker (2020). *Las claves del éxito de Toyota: 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo. Editorial Paidós Empresa.*

José Rodríguez Pérez. (2024). *Quality risk management in the FDA-regulated industry. Asq Quality Press.*

Omachonu, K. (2014). *Principios de calidad total: calidad y desempeño de la empresa, calidad de segmentación*

del mercado. México: Editorial Trillas. [Clásica]

Pyzdek, T., & Keller, P. (2013). The handbook for quality management: a complete guide to operational excellence. Mcgraw-Hill. [Classic]

R.M. Ronaltd & M. Bernardo (2023). Integrated Management Systems and sustainability– a review on their relationships

Scott, E. (2020). Seis Sigma: Una guía esencial para principiantes Seis Sigma (Six Sigma Spanish Edition): 1. Editorial : Independently Published.

Suzan Linn Jackson. (1997). ISO 14001 implementation guide: creating an integrated management system. John Wiley. [Classic]

X. PERFIL DEL DOCENTE

El docente que imparta la unidad de aprendizaje de Administración de la Calidad debe contar con título de Licenciatura en Administración de Empresas o Ingeniero Industrial con especialidad en calidad o área afín, con estudios de posgrado, dos años de experiencia docente y/o tres años de experiencia laboral en gestión de la calidad. Ser responsable, proactivo y que fomente el trabajo en equipo.



Estudios de Fundamentación para la
Modificación del Plan de estudios de la
Maestría en Administración



2025

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dr. Luis Enrique Palafox Maestre
Rector

M.I. Edith Montiel Ayala
Secretario General

Dra. Lus Mercedes López Acuña
Vicerrectora Campus Ensenada

Dr. Jesús Adolfo Soto Curiel
Vicerrector Campus Mexicali

Dra. Haydeé Gomez Llanos Juárez
Vicerrectora Campus Tijuana

Dra. Dora Luz Flores Gutiérrez
Coordinadora General de Investigación y Posgrado

Mtro. Francisco Guzmán Aguirre
Jefe del Departamento de Posgrado de la Coord. General de Investigación y Posgrado

Dr. Mario Ignacio Manríquez Quintana
Jefe del Depto. de Apoyo a la Docencia y la Investigación, Tijuana

Dra. Margarita Ramírez Ramírez
Directora Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana.

M.T.R.I. Jesús Antonio Padilla Sánchez
Director Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada.

Dra. Sósima Carrillo
Directora Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali

Dr. Mauricio Iván Vargas Mendoza
Director Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Dra. Hilda Bratríz Ramírez Moreno
Coord. Inv. y Posgrado Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Dr. Brenda I. Boroel Cervantes
Coord. Inv. y Posgrado Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada

Dra. Adelaida Figueroa Villanueva
Coord. Inv. y Posgrado Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali

Dra. Reyna Virginia Barragan Reyna

Coord. Inv. y Posgrado Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

Dra. Nancy Imelda Montero Delgado

Coordinadora del programa MA. Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana

Dra. O. Denisse Mejía Victoria

Coordinadora del programa MA. Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada

Dra. Jackeline Hernández Bejarano

Coordinadora del programa MA. Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali

Dra. Velia Veronica Ferreiro Martínez

Coordinadora del programa MA. Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate

COLABORADORES

Dra. Bianca Janeth López Campillo

Dra. Blanca Estela Bernal Escoto

MA Dianora Bernudes Sotelo

Dr. Duniesky Feíto Madrigal

Dr. Flavio Abel Rivera Aguirre

Dra. Malena Portal Boza

Dr. Mayda González Espinoza

Dr. Omaira Cecilia Martínez Moreno

Dr. José Manuel Valencia Moreno

Dra. Esperanza Manrique Rojas

Dra. Virginia Gpe. López Torres

Dra. Virginia Margarita Gonzalez Rosalez

Dra. Janette Brito Laredo

Dr. Sergio Octavio Vázquez Núñez

Dr. Yirandy Josue Rodriguez León

Dra. Reyna Virginia Barragán Quintero

Dr. Gabriel Ruíz Andrade

INTRODUCCIÓN	5
1. EVALUACIÓN EXTERNA	6
1.1. ESTUDIOS DE PERTINENCIA SOCIAL	6
1.1.1. Análisis de las necesidades sociales.	6
1.1.2. Análisis del campo profesional	16
1.1.3. Estudio de seguimiento de egresados	31
1.1.4. Análisis de la oferta y la demanda	43
1.2. Estudios referentes	48
1.2.1. Análisis de la evolución del programa educativo de posgrado y su prospectiva	48
1.2.2. Análisis comparativo de programas educativos	54
1.2.3. Análisis de organismos nacionales e internacionales	63
2. EVALUACIÓN INTERNA	67
2.1. Evaluación del currículo	67
2.1.1. Plan de estudios.	67
2.1.2. Mapa curricular	70
2.1.3. Análisis de las Unidades de Aprendizaje	73
2.1.4. Enseñanza de lenguas extranjeras	76
2.2. Evaluación del tránsito del estudiantado del programa educativo	78
2.2.1 Proceso de ingreso al programa educativo	78
2.2.2 Indicadores de trayectoria escolar y control del desempeño de los estudiantes dentro del programa de MA	80
2.2.3 Eficiencia terminal y tasa de graduación	80
2.2.4 Movilidad e intercambio del estudiantado	81
2.2.5 Participación del estudiantado en eventos académicos internos y externos (coloquios, seminarios, concursos, ponencias, congresos y otros)	82
2.2.6 Producción académica del estudiantado	83
Referencias	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

El presente documento es una compilación del trabajo realizado a lo largo de los últimos tres años en el que se desarrolló una evaluación externa e interna, que muestra la necesidad de modificar el actual plan de estudios de la Maestría en Administración.

Se desarrolló un estudio de la pertinencia social, en el que se incluye un análisis de las necesidades sociales, del mercado laboral, un estudio de egresados del programa, y un análisis de la oferta, de los principales programas de maestría o áreas afines ofertados en la región, los mejores rankeados en el país y en el mundo, y un análisis de la demanda desarrollada a través de una encuesta aplicada a jóvenes de la región entre 20 y 30 años, que se encontraban en su último año de la licenciatura o bien egresados/ titulados.

Un estudio de los referentes del programa como fue el análisis del programa educativo y su prospectiva, un análisis comparativo de los programas educativos, y un análisis de organismos nacionales e internacionales.

Se realizó el análisis de la profesión y su prospectiva con el propósito de examinar la evolución, tendencias y expectativas de la Maestría en Administración (MA) y áreas afines, así como sus campos de acción a nivel nacional e internacional, para fundamentar la necesidad e importancia de la modificación. Se observaron programas a nivel internacional, considerando el ranking de los mejores Master Business Administration (MBA), que evalúa los indicadores de reconocimiento educativo, visión multicultural, aplicación del Networking y la ubicación geográfica de las Universidades.

Se analizan estudios realizados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el Consejo Mexicano de Estudios de Posgrado (COMPEO) y Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (CONAHCYT) en relación a los posgrados, los cuales justifican una actualización del programa de MA que oferta la UABC con la finalidad de replantear la participación del programa ante las demandas sociales.

Se ejecutó un estudio de egresados con el propósito de conocer el desempeño y trayectoria de los egresados del programa de MA, tres de los aspectos más importantes que se contemplan en este estudio son: la inserción de los egresados al sector laboral, el desempeño profesional y la opinión sobre la formación recibida durante su trayecto escolar. El estudio se llevó a cabo en las cinco unidades académicas donde se oferta el programa educativo y su objetivo general es el análisis de la opinión de los egresados a través de la aplicación de un cuestionario dirigido a las últimas tres generaciones y basado en su desempeño laboral, con el propósito de poder enriquecer la formación y con base a resultados obtenidos implementar acciones que permitan elevar el nivel académico del programa.

Los resultados obtenidos en los estudios de fundamentación sirvieron como base para desarrollar una propuesta integral de actualización del programa de Maestría en Administración, alineada con las demandas actuales y emergentes del sector productivo. Esta propuesta no solo busca responder a las necesidades presentes y futuras de las organizaciones, sino también elevar la competitividad de los egresados y fortalecer sus capacidades para generar soluciones innovadoras en entornos complejos.

Además, se pretende asegurar que el programa cumpla con las expectativas de los diversos grupos de interés—incluidos estudiantes, empleadores y la sociedad en general—, impulsando una formación profesional de alta calidad, accesible e inclusiva. De este modo, la UABC reafirma su compromiso con su misión social, promoviendo el desarrollo sostenible de la región y contribuyendo a la transformación positiva de las comunidades a través de la educación superior en el área de posgrado.

1. EVALUACIÓN EXTERNA

1.1. ESTUDIOS DE PERTINENCIA SOCIAL

Para la Universidad Autónoma del Estado de Baja California (UABC) y las Facultades que ofertan el programa de MA es fundamental identificar la pertinencia de dicho programa, con el objetivo de contar con información que garantice la calidad en la formación de las personas egresadas, así como el grado de participación en la solución de necesidades sociales. Por tanto, para lograr lo anterior fue necesario realizar un conjunto de estudios que permitieron identificar la relación que existe entre las expectativas del contexto socioeconómico y el programa actual de MA, específicamente la UABC establece en la Guía metodológica de los estudios de fundamentación para la *modificación* de programas educativos de posgrado presentar los siguientes estudios: Análisis de las necesidades sociales, Análisis del mercado profesional, Estudio y seguimiento de egresados y Análisis de la oferta y la demanda, todos ellos con el objetivo de determinar el grado de pertinencia de la MA y sus áreas de oportunidad.

1.1.1. Análisis de las necesidades sociales.

Introducción.

El programa de la MA fue creado en 2003. A lo largo de estos 22 años, las dinámicas sociales y las condiciones del mercado han experimentado transformaciones significativas, lo que ha impactado el comportamiento y las expectativas de los grupos de interés dentro de las empresas y organizaciones.

Este documento presenta un análisis de las necesidades sociales, entendido como un proceso sistemático para identificar, evaluar y comprender las carencias, desafíos y prioridades de una comunidad o grupo de interés. La identificación precisa de estas necesidades es fundamental para el diseño y actualización de un programa de Maestría en Administración que responda de manera efectiva a la demanda del entorno empresarial y académico.

Para garantizar un enfoque riguroso, se llevó a cabo una investigación documental que permitió identificar las áreas clave de atención y priorizar los problemas más relevantes. Este proceso incluyó la recopilación, evaluación, clasificación y análisis de información con el propósito de fundamentar la toma de decisiones en la estructuración del programa, asegurando así su pertinencia y alineación con las exigencias del contexto actual.

Generalidades.

Objetivo general: Identificar las necesidades y problemas que atenderá el programa de MA a través de las personas egresadas.

Metodología: Para lograr lo anterior, se llevó a cabo una investigación documental a partir del modelo propuesto por Guillermo Baena (2017) el cual consta de 5 fases: Generalidades del proyecto, estudio del arte, análisis, clasificación y redacción del documento.

Desarrollo del análisis de las necesidades sociales.

Análisis general del entorno regional.

Baja California, se ubica en el noroeste de México, es una entidad fronteriza con Estados Unidos, lo que la posiciona estratégicamente para el comercio y la inversión internacional. Con una población económicamente activa de 1.8 millones de personas y una edad promedio de 30 años, Baja California cuenta con una fuerza laboral joven y dinámica, en promedio la escolaridad es de 10.4 años, lo que indica una base educativa sólida (Opportime, 2025)

La entidad alberga a 126246 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES), lo que refleja un entorno empresarial diverso y emprendedor. La presencia de 56 parques industriales subraya el enfoque en el desarrollo económico y la innovación (Opportime, 2025). En el 2022, Baja California mantuvo un crecimiento económico sostenible, generando 63,849 nuevos empleos formales, con Tijuana, Ensenada y Mexicali como los municipios más destacados en la generación de empleos. La inversión extranjera directa alcanzó 1,533.6 millones de dólares en los primeros nueve meses de 2022, con Estados Unidos como el principal inversor. Las políticas estatales han promovido la atracción de inversiones y el desarrollo económico, enfocándose en sectores como agroindustria y servicios de esparcimiento. La estabilidad política y las iniciativas gubernamentales han sido clave para el crecimiento sostenido de la región (Opportime,2025).

Análisis general del entorno nacional.

México, con su ubicación estratégica entre América del Norte y América Latina, sirve como puente comercial y cultural, facilitando el acceso a diversos mercados internacionales. Aunque el empleo ha alcanzado niveles elevados, la informalidad laboral sigue siendo alta. La incertidumbre económica prevalece, influenciadas por reformas constitucionales y un clima económico que puede desalentar inversiones. La administración actual ha heredado desafíos en múltiples sectores, incluyendo seguridad, economía y política social. Las reformas recientes y cambios en políticas públicas han generado un clima de incertidumbre que afecta diversos ámbitos incluyendo la educación y la inversión (El País, 2024).

En los últimos años, el sector empresarial en México ha experimentado una serie de desafíos y avances significativos. En el 2023 la economía mexicana registró un crecimiento del 3.3% en comparación con el 2022, reflejando una recuperación post-pandemia, pero en el 2024 registro 1.3%, lo que indica una desaceleración en la actividad económica, se estima que en la primera mitad del 2025 la economía crezca 1.8%, continuando con una tendencia de crecimiento moderado (Banco Mundial, 2024). El sector empresarial en México ha mostrado resiliencia y adaptación ante diversos retos en los últimos años, apoyado por iniciativas gubernamentales y proyectos estratégicos que buscan fomentar el crecimiento y la competitividad de la economía.

Análisis general del entorno internacional.

La globalización y la interconexión económica han reducido las barreras geográficas,

permitiendo a los profesionales operar en entornos multiculturales y en mercados internacionales. A nivel global, existe una creciente demanda por líderes empresariales capacitados para gestionar organizaciones en contextos diversos y dinámicos, adaptándose a cambios demográficos y culturales (Deloitte, 2023). La economía global se caracteriza por su volatilidad y rápida evolución, impulsada por avances tecnológicos y cambios en las políticas comerciales, lo que exige profesionales preparados para enfrentar desafíos complejos y aprovechar oportunidades en mercados emergentes y establecidos.

La administración en los diferentes contextos.

Las organizaciones a nivel internacional deben adaptarse a factores globales que influyen en su competitividad, como la globalización y el comercio internacional. En este contexto, los tratados comerciales pueden facilitar o dificultar la exportación e importación de bienes y servicios. Asimismo, las fluctuaciones en los tipos de cambio y los mercados financieros afectan los costos y precios de venta, lo que exige estrategias de gestión adecuadas.

Por otro lado, las tendencias tecnológicas y culturales, como la transformación digital y los cambios en los hábitos de consumo a nivel global, impactan directamente en las estrategias empresariales. Frente a estos desafíos, la administración proporciona una serie de conocimientos, métodos, herramientas, actitudes y valores socioprofesionales que permiten a las organizaciones operar en mercados internacionales, adaptarse eficazmente y mejorar su nivel de competitividad.

En la misma línea, diversos factores a nivel nacional impactan directamente en las organizaciones, influyendo en su operación, rentabilidad y sostenibilidad. Uno de los más relevantes es la política económica, que abarca la inflación, las tasas de interés y la política fiscal, elementos que impactan tanto el financiamiento como la rentabilidad empresarial. Asimismo, la legislación laboral y empresarial juega un papel fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que las regulaciones contractuales, las normas de seguridad social y los derechos de las y los trabajadores establecen el marco legal dentro del cual las empresas deben operar. El cumplimiento de estas normativas no solo garantiza estabilidad laboral, sino que también impacta en la productividad y el clima organizacional.

Otro factor clave, es el mercado y el consumo interno, donde aspectos como los hábitos de compra, el poder adquisitivo de la población y la dinámica de la oferta y la demanda determinan las oportunidades y retos que enfrentan las organizaciones en su sector. Ante este panorama, la administración proporciona herramientas y estrategias que permiten a las empresas enfrentar estas necesidades y desafíos de manera eficiente. A través de una gestión estratégica basada en el cumplimiento de la normatividad nacional, las organizaciones pueden optimizar sus operaciones, mejorar su eficiencia y fortalecer su competitividad en el mercado nacional.

En el ámbito regional, las condiciones locales y/o estatales desempeñan un papel crucial en el desarrollo y gestión de las empresas u organizaciones, ya que influyen directamente en su capacidad operativa y competitiva. Uno de los factores más determinantes es la disponibilidad de recursos humanos y mano de obra en la región, lo que impacta la administración del capital humano. La atracción, retención y desarrollo del talento dependen de múltiples variables, como

la oferta educativa, el nivel de especialización, las condiciones salariales y la movilidad laboral. En este sentido, la administración del talento humano debe diseñar e implementar políticas que fomenten la formación, la motivación y el crecimiento profesional, asegurando así la sostenibilidad y productividad de la organización.

Por otro lado, la infraestructura y logística regional también inciden en la eficiencia operativa de las organizaciones. Factores como el acceso a carreteras, puertos, aeropuertos, redes de transporte y tecnología determinan la agilidad de la cadena de suministro, la distribución de productos y la conectividad con mercados locales y globales. En este contexto, la administración, a través de sus modelos de gestión, permite optimizar procesos internos, mejorar la planificación operativa y aprovechar al máximo los recursos disponibles.

En definitiva, la administración debe considerar el entorno regional, nacional e internacional para la toma de decisiones estratégicas, ya que cada nivel presenta factores que impactan la operación, el crecimiento y la competitividad de las empresas y organizaciones. La capacidad de adaptarse a estos entornos, identificar oportunidades y mitigar riesgos es clave para garantizar la sostenibilidad y el desarrollo empresarial a largo plazo.

En este contexto, la MA juega un papel fundamental al contribuir a la formación de profesionales capaces de enfrentar estos desafíos. Su enfoque no solo busca satisfacer las demandas del mercado y las necesidades sociales, sino que también promueve el desarrollo de competencias profesionales especializadas y habilidades blandas esenciales para la gestión organizacional. A través de una formación integral, las y los egresados pueden diseñar estrategias innovadoras, fortalecer las ventajas competitivas de las organizaciones y abordar eficientemente sus áreas de oportunidad, asegurando así su crecimiento y permanencia en un entorno empresarial cada vez más dinámico y exigente.

Se tiene que rescatar, que la administración es una actividad inherente al ser humano y surge a raíz de la necesidad de agruparse para lograr cumplir objetivos y metas más complejas. Dentro de sus características se encuentra *la universalidad*, es decir que este se presenta donde quiera que exista un organismo social, por tanto, siempre existe la necesidad de coordinar los esfuerzos y aprovechar de forma eficiente los recursos disponibles y de manera sustentable. En cuanto a su *especificidad*, es importante mencionar, que si bien es cierto que la administración se ve acompañada de otros elementos, el fenómeno administrativo es específico, ya que no todos pueden desarrollarla de forma adecuada y orientada a las necesidades actuales y futuras de las organizaciones, en otras palabras, la administración es una combinación de conocimiento, talento, habilidades y competencias.

En cuanto a su *temporalidad*, la administración se visualiza de forma continua, sin importar que existen etapas, fases y elementos, la administración se requiere en todo momento de la vida de una empresa, organización o institución. Por último, la *unidad jerárquica*, si bien existe una jefatura, todas y todos forman un cuerpo administrativo desde la gerencia hasta los niveles operativos y todo debe funcionar de forma correcta para poder alcanzar las metas y objetivos planteados. La importancia de la administración se ve reflejada en la eficiencia y eficacia en toda

actividad, de ella depende el éxito o fracaso de una empresa, sin importar su tamaño, giro o sector y definitivamente eleva la productividad.

Por su parte, las Naciones Unidas (2020) dan a conocer en su resumen ejecutivo sobre la situación y perspectivas de la economía mundial, que para lograr los objetivos de la Agenda 2030, se requiere un desarrollo sostenible y la economía mundial debe ser dinámica e inclusiva. Los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) buscan movilizar los esfuerzos globales en torno a un conjunto de metas y objetivos comunes. Estos hacen un llamado a la acción entre gobiernos, organizaciones y sociedad civil, para generar oportunidades para todos y hace énfasis en solicitar *a todas las empresas para que apliquen su creatividad e innovación para resolver los retos del desarrollo sostenible*. Los dos han sido acordados por todos los gobiernos, pero su éxito depende en gran medida de las acciones y de la colaboración de todos los grupos de interés.

El pasado 22 de septiembre de 2024, en la Cumbre del Futuro, los líderes mundiales adoptaron el Pacto para el Futuro, este busca orientar las acciones en cinco capítulos: Desarrollo sostenible y financiación del desarrollo, Paz y seguridad internacional, Ciencia, Tecnología e innovación y cooperación digital, Juventud y generaciones futuras, y por último Transformación de la gobernanza mundial. Este pacto para el futuro, representa una oportunidad significativa para el sector empresarial y educativo, partiendo del hecho que este pacto reconoce al sector privado como un actor clave en la implementación de los ODS, las organizaciones están llamadas a integrar prácticas sostenibles en sus operaciones, lo que puede conducir a innovaciones y ventajas competitivas. En relación al acceso de nuevos mercados y financiamiento, la promoción de economías sostenibles y la transformación estructural en países en desarrollo abren oportunidades para que las organizaciones expandan sus operaciones y accedan a financiamiento orientados a proyectos sostenibles. En cuanto, a la colaboración en ciencia, tecnología e innovación, el pacto enfatiza la colaboración en estos ámbitos, lo que permite a las organizaciones participar en iniciativas globales, acceder a nuevas tecnologías y contribuir al avance científico.

En cuanto a las oportunidades para el sector educativo, se observa con claridad, que el sistema educativo es la herramienta clave para empoderar a las generaciones futuras, fomentar una ciudadanía global consciente y comprometida con la sostenibilidad. También, el pacto incluye compromisos para mejorar el acceso a la educación y financiar sistemas educativos, lo que puede traducirse en mayores recursos para instituciones educativas y programas de formación.

En términos generales existe una sinergia entre el sector empresarial y educativo, ya que la colaboración es esencial para alcanzar los objetivos del pacto de paz. Las organizaciones pueden apoyar programas educativos que desarrollen habilidades relevantes para el mercado laboral, mientras que las instituciones educativas pueden formar profesionistas capacitados para liderar iniciativas sostenibles en el ámbito empresarial. El pacto para el futuro, ofrece un marco propicio para impulsar prácticas sostenibles, que innoven y colaboren en la construcción de un futuro más equitativo y sostenible.

Respecto a la administración, esta desempeña un papel fundamental en la implementación y éxito de esta visión a largo plazo, ya que representa el puente entre los compromisos globales y las acciones concretas para lograrlo. La gestión estratégica de recursos, la planeación para la

sostenibilidad, la coordinación multisectorial, la innovación en la gestión, el tomar decisiones basada en datos, el desarrollo del talento humano y la evaluación y rendimientos de cuentas son acciones propias de la administración, de ahí su importancia y necesidad de la actualización continua.

Toda organización se encuentra frente a retos por demás interesantes, deben orientar su estrategias, metas y actividades a identificar oportunidades que le permita capitalizar su posición en el mercado, se tiene claro que las organizaciones no pueden ser exitosas en sociedades que fracasan. En este mismo sentido, De Mello (2022) menciona que para construir al equilibrio se necesita de personas que inspiren seguidores en busca de objetivos sustentables. Recomienda que se deje atrás ese temor al riesgo y la incertidumbre, el mundo de hoy requiere actitudes prácticas, con una filosofía sustentable que implemente acciones y estrategias de responsabilidad social, a personas con la capacidad de generar una sustentabilidad que contemple los aspectos económicos, ambientales y sociales, y líderes empresariales con una conciencia universal, que piensen más allá de la generación de utilidades y lograr una posición en el mercado, personas con la capacidad de visualizar e implementar estrategias de sostenibilidad, lo cual implica visualizar acciones que aporten un valor social, ambiental y económico.

Respecto a la educación para el desarrollo sostenible, la UNESCO (2021) es la encargada de coordinar las acciones encaminadas al logro de este objetivo; visualiza una educación que proporcione a los educandos los conocimientos, competencias, actitudes y valores necesarios para tomar decisiones fundamentadas y responsables en favor al medio ambiente, la viabilidad de la economía y una sociedad justa. Para De Vries y Rivera (2021) en México las Instituciones de Educación Superior (IES) han implementado varias iniciativas para atender el Desarrollo Sustentable en la formación de sus estudiantes, pero consideran que estos esfuerzos serían más provechosos si su orientación fueran parecidas, y por qué no, pensar en identificar las mejores prácticas en busca de mejorar los resultados y encontrar una unidad de medida. Lo que está documentado, es que aquellas Universidades que han logrado diseñar una política institucional orientada al desarrollo sostenible, y de ahí bajarlas a las unidades académicas y programas, han logrado mayor impacto en la formación de sus estudiantes.

En este sentido, la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) en su Plan de Desarrollo Institucional 2023-2027, reconoce los múltiples desafíos que enfrentan las IES. Estos desafíos, que impactan directamente las actividades de la comunidad universitaria, incluyen riesgos económicos, ambientales, geopolíticos, sociales y tecnológicos, sin ignorar las profundas transformaciones causadas por la pandemia de COVID-19, la cual generó ajustes sin precedentes en la vida de las personas. Con base en este panorama, la UABC se ha fijado como objetivo garantizar el acceso a una educación superior de excelencia. Para alcanzar esta meta, se plantea: A) Mejorar sus procesos mediante la integración de herramientas tecnológicas avanzadas. B) Promover programas educativos en modalidades mixtas que respondan a las necesidades actuales del estudiantado. C) Fortalecer la formación en valores éticos, como un pilar fundamental para el desarrollo y progreso de la sociedad bajacaliforniana. El área de posgrado se debe sumar y contribuir al cumplimiento de las metas, a través de programas que cumplan con las necesidades sociales y cuidar todos estos

elementos en su diseño.

Competencias y habilidades de la administración actual

La administración ha adoptado nuevas formas en la actualidad; el siglo XXI trajo consigo nuevos retos, filosofías, modelos y herramientas de trabajo, así como la aplicación cada vez más amplia y generalizada de las tecnologías de la información, en otras palabras, ha cambiado la forma de hacer negocios, tomar decisiones y visualizar al cliente, así como a los agentes que interactúan en el entorno.

Las empresas enfrentan retos importantes, Forbes (2024) estableció que los desafíos más significativos son: la implementación de tecnología, desarrollo de habilidades y retención de talentos, la innovación en modelos de negocio, producción, servicio y procesos operativos, es decir, se requiere de una administración más flexible que se adapte a los cambios que no le cueste ajustarse a las necesidades del mercado y que aproveche las condiciones del mismo. Las y los administradores de la actualidad se enfrentan todos los días a los efectos secundarios de la globalización y el libre comercio, la integración mundial de los mercados y la importancia de ser organizaciones sustentables, que estimulen a generar un equilibrio social y económico en la medida de lo posible. En este mismo orden de ideas, el centro de noticias SAP (2022), Cuevas (2023), Morcillo (2024) y Vera (2024) concuerdan con la publicación de Forber, ya que estas fuentes de información continúan centrando los desafíos del siglo XXI, en las mismas variables, lo que indica, que en estos cinco años, no se ha logrado disminuir la brecha entre los desafíos mencionados y el sistema empresarial, en gran medida, se debe al impacto que provocó la pandemia del 2019 y la paralización de las actividades por un periodo de dos años; los efectos secundarios aún se recientes.

Otro desafío al que se enfrentan las organizaciones y sus administradores es la automatización de los procesos, lo cual implica racionalizar y optimizar las actividades claves que permitan reducir los costos mediante la integración de la tecnología (Vera, 2024). Para lograr lo anterior se requiere de personal capacitado, con un conocimiento amplio de los diferentes procesos, lo cual conlleva a formar equipos de trabajo especializados y multidisciplinarios; no se debe olvidar que las organizaciones son sistemas complejos. Partiendo del escenario anterior, esto lleva a otro de los retos, el desarrollo de habilidades en la solución de problemas complejos.

Hoy en día, la resolución de problemas complejos se ha convertido en una de las habilidades más buscadas, de hecho, el Foro Económico Mundial la coloca en la primera posición de las competencias necesarias para enfrentar el futuro (ilab,2019 y Reeves, 2024). El poder dar solución a estos tipos de problemas, implica sumar todos los procesos cognitivos, conocimientos y habilidades, actitudes y valores; y orientarlas a una dificultad en específico. Las organizaciones requieren colaboradores con habilidades de aprender a aprender, pensamiento crítico, innovadores y creativo, a parte claro de la habilidad de solución de problemas (ilab,2019 y Reeves, 2024).

Dentro de los cambios que los retos anteriores han provocado en el sector empresarial se encuentra la necesidad de las organizaciones de flexibilizar su estructura organizacional, dando espacio a nuevos modelos de negocio que permitan una respuesta más rápida e innovadora y se escucha con más frecuencia la importancia del sistema dual que de alguna manera deja atrás a la jerarquía

típica, esta propicia una jerarquía dinámica, este tipo de red se transforma constantemente y con facilidad, no incluye niveles burocráticos, alienta la creatividad e innovación y ya que es gestionada por una porción transversal de empleados de todos los niveles y departamentos de la empresa, la red libera información de los departamentos lo que permite que fluya con mucho más libertad y velocidad (Grados, 2024).

Partiendo de lo anterior y bajo la misma perspectiva Manpower Group (2022) líder global en servicios y soluciones innovadoras de capital humano dio a conocer que una de las capacidades más demandadas para los siguientes años serán la *Resolución de Problemas*, esta competencia será una de las más valoradas, así como *Orientación a Objetivos y Colaboración*. Establecen que aquellas personas con alta capacidad para resolver problemas son capaces de actuar de forma proactiva, sin perder el tiempo y encontrando las soluciones más apropiadas según el caso, y no pierden de vista los efectos que estas puedan tener a largo plazo. En el mismo documento denominado *Revolución de Habilidades 4.0*, MGP (2022) menciona que la misma automatización está creando puestos de trabajos nuevos y estimulando el desarrollo de nuevas competencias, la tabla uno muestra los resultados del estudio, en donde se destacan las habilidades denominadas del mañana. Esta tabla 1, también es respaldada por Gómez (2024) en su artículo habilidades de poder en la industria 4.0.

Tabla 1.

Revolución de Habilidades 4.0

Área	Habilidades del mañana
Administración	<ul style="list-style-type: none"> ● Resolución de problemas ● Comunicación y construcción de relaciones ● Pensamiento crítico y análisis ● Networking e influencia ● Reconocimiento de patrones y tendencias

Nota. Elaboración propia con información de MGP (2022, pp 5) y Gómez, (2024)

Por su parte, OIR Consulting (2022) menciona que los cambios a nivel mundial provocados por la 4ta. Revolución industrial, requieren de habilidades orientadas al desarrollo de la personalidad, también llamadas habilidades blandas, estas son aquellas capacidades que se generan en la parte emocional del cerebro, las personas que logran gestionar las emociones internas y externas (relaciones), logran producir un alto rendimiento de sus capacidades emocionales y relacionales, a parte están ligadas con la responsabilidad y capacidad de respuesta. Las habilidades blandas más demandadas se encuentran: liderazgo, creatividad, inteligencia emocional, gestión de conflictos, pensamiento crítico, trabajo en equipo, gestión del tiempo, adaptabilidad, habilidad de comunicación, asertividad, capacidad narrativa, empatía y servicio al cliente. Al enfrentarse a cambios constantes las habilidades duras se hacen obsoletas con mayor rapidez que años atrás, entonces son las habilidades blandas las que permitirán que los profesionistas se desarrollen de forma exitosa y cumplan con las expectativas actuales y futuras del sector empresarial.

En este aspecto, Deloitte (2022) dio a conocer las competencias del futuro, la tabla 2 muestra los resultados obtenidos de un estudio realizado en forma conjunta con la Organización Internacional de Empleo a organizaciones de Latinoamérica, europeas, africanas y asiáticas.

Tabla 2.
Competencias del futuro

Transformación continua	Cómo capacitar	Perfeccionamiento
Inteligencia emocional	Mentalidad Global	Pensamiento crítico y estratégico
Empatía	Trabajo en equipo	Resolución de problemas complejos
Curiosidad	Trabajo colaborativo	Gestión de proyectos
Gestión del estrés	Resiliencia	
Mentalidad cultural		
Diversidad		
Inflexibilidad		

Nota. Elaboración propia con información de Organización Internacional del Trabajo y Deloitte (2022)

Porque estudiar una maestría en administración

Según la COMEPO (2023) identificó que la MA es una de las primeras opciones que los profesionales evalúan para continuar su formación profesional, también dejan en claro que las y los interesados en esta área son independientes o directivos de entidades públicas o privadas, dentro de las razones para estudiarla están:

- Facilidad para el ingreso de diversas disciplinas.
- Permite incrementar el conocimiento de los negocios.
- Prepara para adaptarte a los cambios y tomar decisiones de problemas complejos.

En este mismo sentido, IMF Corporativo (2020) dio a conocer las áreas de estudio de interés de los llamados Big Four empresariales, las cuatro organizaciones más importantes a nivel mundial al tener representación en 150 países en el área de negocios (Deloitte, EY, PwC y KPMG). Definitivamente valoran todo aquello que te acredite en las áreas administrativas, financieras, marketing, contabilidad y legal, así como el área de psicología, y se observa una

tendencia hacia la gestión, análisis de negocios y manejo de bases de datos para la toma de decisiones.

Conclusión

A partir del análisis de las necesidades sociales, se logró determinar los problemas y necesidades sociales que el programa de MA tiene la posibilidad de atender a través de las y los egresados de este programa. Dejando en claro los conocimientos, habilidades técnicas y blandas, así como actitudes y valores que los profesionales deben desarrollar para cumplir con las expectativas del sector empresarial, dentro de las cuales se puede destacar los problemas para encontrar el personal capacitado para aplicar nuevas tecnologías, innovación en procesos, mejorar el nivel de competitividad, aprovechamiento de oportunidades y la flexibilidad organizacional. En relación con las habilidades se identificaron: la capacidad para diagnosticar, manejo de modelos de diagnóstico, definir objetivos generales y estratégicos, pensamiento crítico y estratégico en relación a las habilidades blandas, sobre todo la objetividad, ética empresarial, disponibilidad para trabajar en equipo, honestidad, creatividad, responsabilidad social, enfoque sustentable y mejora continua, por enlistar algunas de ellas.

1.1.2. Análisis del campo profesional

Introducción

El programa de MA está orientado a la profesionalización de las y los estudiantes, por lo que el presente análisis del mercado laboral es parte del análisis de pertinencia para la modificación del programa, realizado con el fin de identificar las necesidades y los problemas del contexto en el que se desenvuelve, lo que se podrá resolver a través de su formación y con el que se podrán identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridas por el Maestro en Administración.

Generalidades del análisis del mercado laboral

Objetivo

Detectar la problemática y las necesidades actuales y futuras del mercado laboral, donde se desenvolverá la o el egresado del programa de MA a nivel estatal, regional, nacional e internacional.

Método

Se llevó a cabo una investigación documental, donde se revisó un conjunto de fuentes secundarias de carácter internacional, nacional y regional. Algunas de las fuentes de información que se revisaron fueron las siguientes: Banco Mundial, Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI), la Secretaría de Economía de México y la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Se utilizó la técnica de análisis de contenido revisando los siguientes temas: Contexto, tendencias actuales y futuras del mercado laboral a nivel global y nacional, análisis del mercado

laboral en Baja California y características del empleo de los Maestros en Administración en México y Baja California.

También, se realizó un sondeo a los empleadores que tienen contratados a egresadas y egresados del programa, con el objetivo identificar la percepción de este grupo de interés en cuanto a la formación de las y los egresados del programa de MA, dominio de conocimientos y habilidades para desarrollar las actividades de su organización, así como determinar las necesidades y problemáticas actuales y futuras del mercado laboral. Para lograr lo anterior, fue necesario aplicar un cuestionario, el cual está conformado por 3 apartados: el primero de ellos, información general con 11 preguntas de opción múltiple en su mayoría. Segundo, mercado actual y futuro con tres preguntas específicas de respuesta directa y una de opción múltiple. La tercera relacionada con el programa de MA que incluye los siguientes elementos: perfil y desempeño de las y los egresados del programa, cumplimiento de objetivos del programa con un total de 20 preguntas, utilizando diferentes escalas de evaluación a partir de las características de cada elemento a observar.

En relación a la muestra, se toma la decisión por ser una muestra pequeña para utilizar la fórmula de poblaciones finitas, y partiendo de lo expuesto por el Dr. Luis Arturo Rivas Tovar (2020) el cual afirma que un 30% de los sujetos de estudios en poblaciones menores a 500 es considerado representativo, se trabajó el sondeo con 60 sujetos de estudios. La tabla 3 muestra la cantidad de egresadas y egresados que atendió el programa a nivel estatal en los últimos cinco años partiendo del supuesto que todos trabajan, se consideró la misma cantidad de empleadores.

Tabla 3
Egresados del programa de MA 2020 -2024

Generación	FCAyS Ensenada	FCA Mexicali	FCIAS Tecate	FCA Tijuana	FTyM Tijuana
2019-2020	11	13	6	13	7
2020-2021	7	10	2	11	7
2021-2022	7	8	4	10	8
2022-2023	6	7	5	3	6
2023-2024	4	16	3	13	6
Totales	35	61	20	50	34
Suma 200					

Nota: Elaboración propia con información de las sedes

Resultados

Contexto Global (Antecedentes)

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el crecimiento económico de las economías desarrolladas se aceleró entre 2017 y 2018 expandiéndose a un ritmo

constante del 2.2%. Durante el año de 2019 el crecimiento continuó con un modesto 2.5%; y aunque el crecimiento en 2020 se estima haya sido de entre 2.5% y 3.3%, previendo una expansión económica a un ritmo del 4.7% para 2021, la cifra se reduce a un 3.2% para el 2024 y se proyecta del mismo modo un crecimiento del 3.2 % para el año de 2025 (FMI, 2024); ésta es una proyección que no ha variado frente al informe de las *Perspectivas de la economía mundial* de la WEO de julio de 2024. Sin embargo, este crecimiento es desigual y no llega a todas las regiones, debido a razones tan variadas como perturbaciones en la producción y transporte de todo tipo de materias primas, principalmente petróleo, diferentes tipos de perturbaciones sociales y conflictos, disturbios civiles, cambios climáticos extremos por lo que se ha previsto un estancamiento en los ingresos per cápita en países con pobreza extrema en zonas como el Medio Oriente, la África Subsahariana, (FMI, 2024) la Asia Occidental y América Latina y el Caribe, lo cual plantea riesgos para el logro de los objetivos de desarrollo sostenible.

En general, el comercio mundial tuvo una reducción a lo largo de los años de 2018, 2019 y 2020; en 2018, una disminución de 3.8% debido a las tensiones comerciales entre las principales economías del mundo (China y Estados Unidos), que pueden llegar a tener repercusiones en el largo plazo (ONU, 2019 y 2020); y entre 2019 y 2020 el Covid-19 ha hecho estragos a todos los niveles de la economía, desde el ámbito local, municipal, hasta el internacional.

Tendencias actuales y futuras del mercado laboral a nivel global

En el periodo más reciente (2020-2024) se identifica una situación excepcional y extrema en lo que concierne al mercado laboral a raíz de la crisis sanitaria que se vivió en el mundo a partir del 2020; pero hablando en retrospectiva, en el periodo inmediato anterior, se podía sostener confiadamente que la situación del mercado laboral ya se enfrentaba a retos debido en gran medida a los cambios disruptivos en el propio mercado provocados por innovaciones tecnológicas que implican importantes retos para el mercado laboral, en donde, por un lado, se generan nuevas oportunidades para el desarrollo profesional y por el otro, el desarrollo de nuevas capacidades que se requieren en el trabajo. Es importante tomar este hecho en cuenta para el 2021 y años posteriores a la pandemia, aunado a las estrategias y sus consecuencias que se habrían de utilizar para hacer frente a los estragos de la crisis sanitaria.

Por su parte, las tendencias del mercado laboral anteriores a la pandemia, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018) indican que estas eran variables a nivel global. En los países desarrollados el desempleo se había venido reduciendo en los últimos nueve años, llegando a 5.5% en 2018, su nivel más bajo desde 2007; sin embargo, aún seguía habiendo subutilización de mano de obra, descontento en las y los empleados, y un incremento involuntario de jornadas de tiempo parcial. En los países emergentes, al contrario, debido a la desaceleración económica provocada por la disminución del precio de los productos básicos en grandes economías como la de Brasil, el 5.5% representaba un aumento en el número de personas desempleadas, al igual que en los países en desarrollo donde se mantuvo en un 5.3%. En los países emergentes y en desarrollo, el principal problema sigue siendo la pobreza laboral y el empleo de mala calidad.

A partir de 2019 y con el inicio de la crisis sanitaria las condiciones del mercado laboral cambiaron drásticamente, como consecuencia de los confinamientos obligatorios en prácticamente todos los países de la comunidad internacional, dando lugar, a la larga, a pérdidas masivas de empleo y pérdidas multibillonarias para la economía. Las estimaciones de desempleo de parte de la OCDE ascienden del 9.4% al 11.7%, que representan niveles nunca antes vistos (véase también, Orgaz, 2020) con pronósticos de una lenta recuperación; el hecho es de tal magnitud que el impacto inmediato en el empleo es diez veces mayor que en los primeros meses de la crisis financiera de 2008 (Martínez, 2020; OIT, octubre de 2020).

En 2021, el Banco Mundial estimaba que la economía global se expandiría en un 4% tras una contracción del 4.3% en 2020 a causa de la pandemia, crecimiento que se hizo depender no sólo de las inversiones sino de la distribución de las vacunas para la recuperación económica (Banco Mundial, enero de 2021 en comunicado de prensa). De acuerdo con la OIT, la falta de empleos remunerados en dicho periodo afectó a alrededor de 500 millones de personas, la insuficiencia de trabajo formal más el aumento del desempleo, junto con la persistencia de las desigualdades sociales hizo que la población con necesidad de superarse económicamente no lo pudiera hacer fácilmente (OIT, 2020). Para 2020 esta cifra incluía 188 millones de desempleados, 165 millones de personas que no contaban con un trabajo suficientemente remunerado y 120 millones de individuos que habían abandonado la búsqueda de trabajo o simplemente no tenían acceso al mercado laboral.

En cuanto a las tendencias sociales del mercado laboral continúan las desigualdades que se originan por las diferencias entre los grupos demográficos, las inequidades y la exclusión, donde la disparidad de género es la más preocupante. Las mujeres tienen un 26% de probabilidad menor de participar en el mercado laboral y ya cuando tienen empleo padecen de segregación, limitando su acceso a un empleo de calidad. Otro problema mundial importante es el acceso al empleo para las y los jóvenes (Menores de 25 años), con una tasa de desempleo mundial del 13%, tres veces más elevada que la de los adultos (OIT, 2018).

De acuerdo con la OIT en los nueve años anteriores al 2020 el desempleo mundial se ha mantenido más o menos estable, pero la desaceleración del crecimiento de la economía en el mundo implica que mientras la fuerza del trabajo a nivel mundial se está incrementando no han estado aumentando nuevos trabajos para absorber a todas las personas que buscan incorporarse al mercado laboral. Se requieren innovaciones donde sean aplicables para solucionar estos retos políticos-sociales-laborales, y otros problemas. Esto incluye repensar conceptos, presupuestos y métodos, por ejemplo, si los índices de desempleo son la medida más confiable para conocer el bajo desempeño del mercado de empleo, así como; en qué medida los mercados laborales no han estado distribuyendo equitativamente los beneficios del crecimiento económico a todos los grupos de trabajadores; debemos buscar parámetros para entender mejor qué grupos de personas trabajadoras están perdiendo y cuales están ganando. En síntesis, las desigualdades y la falta de empleo adecuado pueden socavar la cohesión social en un país (World employment and social Outlook, 2020).

Entre los retos del mercado laboral, se suelen incluir los siguientes: a) El poco crecimiento económico y la falta de inclusión hacen que los países con menor ingreso no tengan la capacidad

para reducir la pobreza y mejorar las condiciones de trabajo; b) El mejor conocimiento de la subutilización de la mano de obra de personas en edad de trabajar revela las lagunas en el acceso a las fuentes de trabajo, y aun cuando tienen trabajo, hay deficiencias existentes en la calidad de este, incluyendo adecuación de salario, acceso a seguridad social, salubridad, etc. (World employment and social Outlook, 2020).

Otro de los problemas a nivel global es el aumento de la esperanza de vida y disminución de las tasas de natalidad, lo que ha desacelerado el crecimiento de la población, y lo que presionará a los sistemas de pensiones y al mercado laboral. Estas tendencias plantean varias problemáticas como la pobreza entre las y los jubilados, el trabajo de calidad para este sector y ayudarlos a adaptarse a los cambios en el mercado laboral que constantemente se transforma por las innovaciones y los cambios estructurales (OIT, 2018). Las consecuencias que la crisis sanitaria traerá a estos sectores está aún por verse.

De acuerdo con la OIT (2018) las tendencias futuras del mercado laboral, señalan que los avances tecnológicos, la acumulación de capital, la globalización, la demografía y las políticas gubernamentales provocarán un giro estructural hacia el sector de los servicios, a diferencia del sector agrícola y manufactura, en donde se prevé una caída en la proporción de empleo, específicamente en los países de ingresos medios altos y desarrollados. Debido a las fuerzas disruptivas del mercado, el *World Economic Forum (WEF, 2016)*, pronostica una pérdida de 7.1 millones de empleos a nivel mundial. Además, prevé la creación de 2 millones de nuevos empleos dirigidos a cubrir el incremento de la demanda en distintas categorías; a estas cifras agréguese las consecuencias de la pandemia en el mercado laboral.

En pocas palabras, la pandemia ha afectado de manera negativa el mercado laboral de tres maneras fundamentales: En primer lugar, la cantidad de empleo (incluyendo ocupación, subempleo y desempleo); en segundo lugar, en la calidad del trabajo (incluyendo salarios y protección social); y finalmente, los efectos en los grupos más vulnerables (OIT, octubre de 2020). El número final de las pérdidas anuales de puestos de empleo terminó por depender de la forma en que la pandemia evolucionó y las medidas que se adoptaron para enfrentar sus efectos.

Considerando el periodo 2025-2026, no proyecta una mejor situación: se espera que el crecimiento global sea de sólo el 2.6% (World Bank, 2025). La economía global, de acuerdo con el Banco Mundial (2025) parece estar estabilizando en índices de crecimiento francamente bajos que serán insuficientes para promover un desarrollo económico sostenido; en el horizonte se vislumbra todavía mayores dificultades debido a incertidumbres en las políticas de ciertos países, cambios adversos en la política comercial, una inflación persistente, tensiones geopolíticas, desastres naturales y cambios estremos en el clima (World Bank, 2025). Lo que a la par significa que los países subdesarrollados tardarán más en lograr los estándares de vida de los países desarrollados (World Bank, 2024 y World Bank, 2025).

El Banco Mundial (2025) sostiene que se requiere trabajar en políticas globales para mantener y proteger los índices comerciales, dar respuesta al endeudamiento internacional y combatir los efectos del cambio climático. En tanto que se debe trabajar en la política nacional de cada país para

lograr estabilidad en los precios, sostenibilidad fiscal e inversiones en el ámbito de las finanzas; y finalmente, para buscar crecimiento a largo plazo debe mitigar el impacto de conflictos, elevar el capital humano, enfatizar en la inclusión en el mercado laboral y enfrentar la inseguridad alimentaria. Con todo, se proyecta que en regiones como Latinoamérica se fortalezca el crecimiento en 2026 gracias a una demanda nacional robusta.

Contexto Nacional

En México, de acuerdo con el Banco Mundial (2019) la economía presentó una leve expansión del 2% en la primera mitad del 2018, afectada por la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). La tasa de crecimiento del ingreso per cápita en el periodo del 2016 al 2018 fue solo del 1.8%, muy por debajo de otros países de América Latina. México en los últimos años ha tenido un desempeño por debajo de lo esperado, observándose un crecimiento solo del 2%, en el periodo del 2008 al 2018, un progreso limitado en relación a otras economías y con desigualdades, sin un cambio significativo en los últimos años, debido a que el porcentaje de personas que vivían por debajo del umbral de la pobreza en 2018 fue de 48.8% (Banco Mundial, 2019).

De acuerdo con el Banco de México (2020), se ha verificado una disminución del Producto Interno Bruto (PIB) desde el año de 2019, lo cual quedó exacerbado por la crisis sanitaria a partir del segundo trimestre del 2020, cuando se vió una caída sin precedentes del mismo, con una variación negativa de -17.3%, y esta cifra es por mucho superior a la presentada para la crisis financiera de 2008-2009 (OIT, octubre de 2020).

Del 2020 a la fecha, particularmente el 2024, México experimentó un declive en el crecimiento económico debido a la exportación debilitada y un *Purchasing Managers Index* (PMI) en el ámbito de la industria manufacturera volátil, débil a inicios del 2024 pero recuperándose en el último cuarto del año y con una inflación que rondaba los límites superiores establecidos por el banco central. Las restricciones en el comercio se han incrementado de manera significativa en la región y ahora son cinco veces mayores que los niveles vistos en el periodo 2010-2019; además el acuerdo entre USA, México y Canadá prevé una nueva revisión en 2026, lo que abre la posibilidad a nuevas medidas proteccionistas y otros cambios que de implementarse, podrían minar los niveles de exportación de la zona, resultando en un crecimiento menor (World Bank, 2025).

Los pronósticos para el 2025 en relación al crecimiento económico indican que será lento, debido a un consumo y a una inversión baja, con una somera mejoría prevista para el 2026; de modo que para México se prevé un crecimiento más bajo de 1.5 % en 2025-2026 debido a que los esfuerzos por una consolidación fiscal y una política monetaria restringida pesan sobre el consumo y la inversión. Se espera que las disrupciones en el ámbito comercial sean pequeñas pero dentro de un contexto general de incertidumbre, lo que limite las posibilidades del Banco Central de relajar la política monetaria (World Bank, 2025).

Tendencias actuales y futuras del mercado laboral a nivel nacional

En México, la tendencia del mercado laboral, de acuerdo con el Observatorio Laboral (OLA, 2024), se concentrará en las competencias de alto nivel, en áreas como informática,

construcción e ingeniería, lo que plantea adquirir nuevas habilidades para poder enfrentar este reto. La demanda estará más enfocada en profesionistas altamente calificados, donde la especialización se convierte en una necesidad. Se proyecta el manejo de tecnologías que permitan gestionar grandes datos (Big Data), la especialización del conocimiento, además, oportunidades en la industria del Marketing Digital y la necesidad de tener un mayor conocimiento de las micro y pequeñas empresas dada su importancia en el país (OLA, 2024).

En el caso de México, hacia 2016, se proyectaba como uno de los ocho países con mayor potencial para generar empleos en los próximos años (Man Power Group, 2016), sin embargo, a pesar de esto, se planteaba que debido a los efectos de la automatización, existía un riesgo importante para cubrir los nuevos puestos de trabajo (WEF, 2016). La CONEVAL (2018) señalaba que la población entre 15 y 29 años edad es quien tiene mayor riesgo de desempleo: para lo que el gobierno mexicano plantea dentro del Plan Nacional de Desarrollo, fomentar la creación de empleos, reduciendo y simplificando los requisitos para crear nuevas organizaciones (Presidencia de la República, 2019). Sin embargo, con ello un problema conexas se presenta en la forma de escasez de talento: efectivamente, para el 2022, por ejemplo, el 65% de las organizaciones en México apuntaban hacia una escasez de talento en el trabajador en ámbitos tan distintos como la industria de servicios, la industria manufacturera y el transporte, las TICs, la educación, la salud, la industria financiera y bancaria, gobierno, la mercadotecnia, el comercio, la construcción por mencionar algunos. En las que los empleadores no pueden encontrar personal habilitado con la combinación requerida de habilidades físicas y fortalezas humanas (Manpower Group, 2024); de hecho, la escasez global de talento es la más alta de los últimos 15 años. De acuerdo con Manpower Group (2024) las posiciones más solicitadas por las empresas son las de: Operaciones y logística, servicio al cliente, front office, técnico en informática, manejo de las TICs y análisis de datos, ventas y mercadotecnia, y; administración y auxiliar administrativo, las cuáles, idealmente combinadas con cualidades y/o habilidades blandas en el contexto de la era digital representan el talento en el futuro; entre dichas cualidades sobresalen las de confiabilidad y autodisciplina, trabajo en equipo y aptitud para la colaboración, adaptabilidad, resolución de problemas, resiliencia, liderazgo, por mencionar algunas de ellas (Manpower Group, 2024).

Sin dejar de lado por supuesto que todo el contexto estaba enmarcado por la crisis sanitaria, en la que millones de empleadas y empleados debieron permanecer en sus hogares, desocupadas, o bien en teletrabajo o home office y muchos tuvieron que verse en la necesidad de soportar reducción de sueldo o bien, fueron despedidos a partir de marzo de 2020; en los primeros meses de la contingencia por la pandemia, ya decididamente a partir de abril, un mercado laboral ya afectado por diferencias en cuestiones de acceso y calidad de empleo, presenció la salida masiva de trabajadores, y la pérdida de millones de empleos (tanto formales como informales), por lo que las vacantes disponibles de empleo se redujeron en un 60% (el caso particular de México representa una de las caídas más fuertes de aproximadamente 35% entre febrero y mayo del 2020 a nivel global: La tasa de desempleo mexicana subió hasta un 5.5% en junio de 2020 con tendencias a un 10% hacia finales del mismo año).

La incertidumbre en torno al contexto laboral en México, (y en el mundo) permanece bastante aguda, desde el 2020, pues en aquel momento dependía en gran medida de cómo iba a evolucionar la crisis sanitaria (Martínez, 2020). En breve, el número de empleos con un elevado

riesgo de verse afectado por la crisis sanitaria fue de más de 24 millones, es decir, el 44% del total de empleos en México, principalmente, en ciertos grupos poblacionales especialmente vulnerables (OIT, Octubre de 2020); el contexto al momento incluía 122, 173 unidades económicas, de las cuales el 36% eran de comercio al por menor (el de mayor representatividad), 18% la industria de servicios, un 10% los servicios de alojamiento y 7% la industria manufacturera. De todos estos establecimientos, el 90% son microempresas las cuales cuentan de cero a diez empleados (INEGI, 2019).

Hoy en día, la incertidumbre se origina propiamente de la política internacional y de los cambios de gobierno en países como en los Estados Unidos. En la actualidad se pronostica una tasa de desempleo de alrededor de 3% para el período posterior al año de 2024, año para el cuál se mantuvo una tasa de desempleo entre 2.8% - 2.9% (2023-2024 en Statista, 2024 y El Economista, septiembre de 2024).

Contexto regional

Baja California se encuentra localizada en la región Noroeste de la República Mexicana. La entidad está conformada por siete municipios, Mexicali, Tijuana, Ensenada, Tecate, Playas de Rosarito, San Quintín y San Felipe. Limita al norte con Estados Unidos de Norteamérica, hacia el sur con el Estado de Baja California Sur, al poniente por el Océano Pacífico y al noroeste por el Golfo de California. La línea costera que bordea la península se caracteriza por poseer bahías, puertos, esteros y playas. Es un estado con excelente ubicación geográfica, con importantes recursos naturales y una infraestructura en constante crecimiento (Gobierno del Estado de Baja California, 2019), donde existe presencia de sectores económicos relevantes, entre los que destacan la industria aeroespacial, automotriz, electrónica y médica.

En el contexto geográfico cuenta con dos fronteras muy importantes para el comercio de carga, Mexicali-Calexico y Tijuana-San Diego, esta última extendida hasta la ciudad de Tecate. En cuanto a infraestructura, Baja California cuenta con cuatro aeropuertos, de los cuales tres son internacionales (Tijuana, Mexicali y San Felipe). Un total de 218 km. de vías férreas y también posee 5 puertos marítimos, cuatro de estos ubicados en la Costa del Pacífico y uno en el Mar de Cortés. Dentro del flujo marítimo del estado sobresale el puerto de Ensenada registrado como el de mayor movimiento comercial en la zona del Pacífico, con gran presencia en el comercio con la costa Oeste de Estados Unidos y con países de Asia entre los que destacan, Hong Kong, Japón, Corea del Sur y Singapur (Secretaría de Economía, 2018).

De acuerdo con la Secretaría de Economía por concepto de Inversión Extranjera Directa (IED), Baja California se ubica como el estado en el séptimo lugar a nivel nacional con 411.6 MDD. En los últimos 5 años la IED, ha estado dirigida principalmente a la industria manufacturera (68%) y de acuerdo al país de origen, los flujos de inversión provienen en mayor medida de Estados Unidos (48%), España (12 %), Canadá (7 %) y Japón (4 %) (INEGI, 2019).

Análisis del mercado laboral en Baja California

Con relación con el personal ocupado, Baja California para 2024 representa aproximadamente el 2.6% del total de personas que se encuentran laborando en el país. La población económicamente activa (PEA) era de 1'822,187, (INEGI, 2024), de los cuales 1,057,121 eran hombres y el restante eran mujeres concentradas en mayor medida en los sectores de servicios, industria manufacturera y comercio, como ya hemos visto también para la economía nacional (ENOE, 2024).

En cuanto al crecimiento por sectores de actividad económica de personas ocupadas, tuvo un mayor crecimiento en el sector construcción (6.8%), manufactura (23%) y en el sector servicios (8%) que para 2024 empleaba casi el 40% de la fuerza laboral de todo el estado (ENOE, 2024). En cuanto a la Tasa de Desocupación (TD) en Baja California fue de 2.7 % para 2024 con tendencia a la baja, ubicándose por debajo de la media nacional, colocando así a la región en el nivel más bajo en la tasa de desocupación en la frontera norte (SEDECO, 2019 y ENOE, 2025).

El mercado laboral en Baja California está caracterizado por la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX): desde enero del 2019, Baja California cuenta con más de 900 establecimientos registrados, convirtiéndolo en el líder con la mayor cantidad de establecimientos IMMEX (INEGI, 2019); mientras que el sector de servicios profesionales, financieros y corporativos, la participación fue del 8% y servicios sociales del 7.8% (ENOE, 2024).

En enero del 2025 (SEI), Baja California destacó como quinta entidad con mayor generación de empleo formal en México, registrando la creación de 9,436 nuevos empleos, la tabla 4 muestra la distribución por municipio.

Tabla 4

Distribución del empleo en Baja California

Municipio	Nuevos empleos
Mexicali	2,360
Ensenada	689
San Quintín	559
Tijuana	16,510
Tecate	2,439
Playas de Rosarito	1,223

Nota: Elaboración propia con información Secretaría de Economía e Innovación de Baja California (2025)

Es importante destacar que, aunque Tijuana, Tecate y Playas de Rosarito registraron pérdidas en el empleo formal durante este periodo en comparación al informe anterior, Mexicali, Ensenada y San Quintín mostraron un desempeño positivo en la generación de puestos de trabajo.

En relación a los sectores económicos destacados, en enero de 2025, las grandes empresas fueron las principales generadoras de empleo formal en Baja California, aportando el 98.3% de los

nuevos empleos de trabajo. La industria manufacturera lideró, seguida por la agricultura, ganadería sivilcultura, pesca y caza, que sumaron 3,163 empleos (SEI, 2025)

Características del mercado laboral de los Maestros en Administración de Empresas en México y en Baja California.

El mayor número de personas ocupadas en México se encuentran ubicadas en las áreas económico-administrativas, las ingenierías y la educación, con un total de 5.6 millones de profesionistas ocupados en el país. La mayor ocupación se encuentra, a partir de 2019, en Administración y Gestión de Empresas, con más de 915,000 personas, Derecho, con más de 790,000 personas y finalmente Contabilidad y Fiscalización con más de 750,000 personas, concentrando más del 25 % del total de profesionistas ocupados (ENOE, 2019).

Igualmente, en los últimos años, del total de profesionistas ocupados en el área económico administrativas el 52.6% se ubica en el rango de edad de 25 a 34 años; el 52.6 % son hombres y el 47.4 % son mujeres; 79.5 % están dentro de la categoría de trabajadores subordinados y remunerados, el 6.5 % como empleadores, el 18.4 % restante trabajan por cuenta propia y el 74% realiza actividades afines con su profesión. En Baja California la Licenciatura en Administración y Gestión de Empresas es el PE que se encuentra en primer lugar de la población ocupada con estudios de nivel profesional en todo el estado. (ENOE, 2018-2019).

Para profundizar en los requerimientos de la profesión de Administración de Empresas en el estado de Baja California, la DES de Administración de la UABC, realizó un estudio que está en proceso de publicar, denominado “Evaluación interna y externa del programa educativo de Administración de Empresas” (OCC Mundial, Indeed y Empleo Nuevo) y de acuerdo a los resultados que obtuvieron concluyen que los profesionales en Administración de Empresas son requeridos para ocupar puestos laborales en las áreas administrativas, logística, transportación y distribución, manufactura, producción y operaciones, mercadotecnia, publicidad, relaciones públicas y recursos humanos.

En este estudio se encontró que las personas egresadas deben demostrar el dominio del idioma inglés en un nivel intermedio-avanzado. También, sobresale el conocimiento de sistemas de información en un nivel avanzado, capacidad analítica, manejo de la estadística para elaborar e interpretar bases de datos y la capacidad de trabajar en equipo (DES de Administración, ABC, 2019). Estas tendencias son congruentes con lo analizado en las tendencias globales donde se plantea la reestructura de los mercados laborales por los cambios tecnológicos y disruptivos del mercado, por lo que los profesionales de la administración deben redefinir las formas en las que en la actualidad lleva a cabo sus actividades.

Baja California a pesar de los riesgos externos, muestra un desempeño favorable del mercado laboral en cuanto a indicadores sobre la población ocupada, la tendencia a la disminución del desempleo, el crecimiento de sectores clave y la inversión extranjera, lo que representa oportunidades de inserción laboral para el Maestro en Administración. Se evidencian cambios en la estructura productiva, donde el crecimiento más importante lo tiene el sector servicios y con

cierta importancia el sector construcción y manufactura. La reconfiguración del sector servicio es tendiente a la especialización, como lo es el sector financiero. En el sector manufactura se concentra la inversión extranjera, específicamente en sectores con uso intensivo de tecnología proveniente en mayor medida de los Estados Unidos quienes estarán requiriendo Maestros en Administración, con conocimientos, habilidades, actitudes y valores especializados en procesos de manufactura creando nuevos desafíos.

Estos nuevos retos, requieren nuevas competencias que deben desarrollar los futuros maestrantes y las personas que egresen de la Maestría en Administración para poder insertarse con éxito en el mercado laboral, en este caso es importante la especialización, el dominio del idioma inglés, el manejo de tecnologías para gestionar grandes datos y el conocimiento de sistemas de información especializados que permitan gestionar actividades en las distintas áreas que demandan este tipo de profesionales, así como el pensamiento estratégico. Las áreas que más demandan estos profesionales son las administrativas, de manufactura, logística y recursos humanos y el tipo de empresa que más predomina en nuestra región es la micro, pequeña y mediana empresa por lo que es la que presenta mayores oportunidades laborales.

En cuanto a la demanda del Programa de MA se concluye que cuenta con un mercado potencial atractivo, ya que el mayor número de personas ocupadas, son profesionales administrativos o laboran en áreas administrativas y sólo un 5% de ellos cuentan con posgrado y que por los cambios en el mercado laboral están requiriendo especialización.

Con los datos anteriores se demuestra la pertinencia del programa de MA en la región y la importancia de éste para Baja California. En el futuro inmediato las y los egresados empezaran a dejar una huella importante en la entidad y se verá reflejada en un beneficio social, debido al incremento de oportunidades de empleo, mejor derrama económica, condiciones en la calidad de vida y un desarrollo sustentable. Ahora, más que nunca, en estos momentos de crisis sanitaria y la consiguiente crisis económica, se puede entrever la gran importancia que habrá de representar el Maestro en Administración en la próxima reconstrucción de los procesos del comercio, de la industria, y de la economía en general a corto, mediano y largo plazo para nuestro país.

Resultados del estudio a los Empleadores 2024.

Este apartado presenta los resultados obtenidos a partir del estudio realizado con empleadores de egresadas y egresados del programa de Maestría en Administración en el estado de Baja California. El propósito central fue identificar, desde la perspectiva de los empleadores, los requerimientos actuales del mercado laboral en relación con el perfil profesional que debe caracterizar a quienes concluyen este programa.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, utilizando como técnica principal el Focus Group, lo que permitió recabar opiniones y percepciones de manera directa, favoreciendo el análisis profundo de las necesidades y expectativas del sector productivo.

La muestra se conformó con base en empresarios que actualmente cuentan en sus equipos de trabajo con egresados de la Maestría en Administración, información que se obtuvo a través de la base de datos de seguimiento de egresados del programa. La participación se distribuyó de la siguiente manera: la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales (FCIAS) de Tecate convocó a 8 empresarios, la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales (FCAYS) de Ensenada a 10, la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) de Mexicali a 13 y la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de Tijuana a 15. En conjunto, el estudio contó con la colaboración de 46 empleadores.

La tabla 5 muestra las características generales de los sujetos de estudio.

Tabla 5.

Características generales de los Empleadores de Maestranes a nivel estatal

Elemento Observado	Resultado	Elemento observado	Resultado
Género	57% Masculino 43% Femenino	Edad	43% 49 años 28% 60 y más 19% 33 años 10% 30 o menos
Máximo de estudios	52% Maestría 42% Licenciatura 06% Estudios truncos	Sector	14% Público 86% Privado
Tamaño de la empresa	31% Pequeña 30% Mediana 25 % Grande 14% Micro	Número de egresados empleados	46% de 1 a 2 40% de 3 a 4 14% de 5 o más

Nota: La mayoría de los empresarios que contratan a egresadas y egresados del programa de MA de la UABC son hombres de aproximadamente 49 años, con estudios de maestría y actividad en el sector privado. Principalmente dirigen pequeñas y medianas empresas, y la contratación de egresados suele oscilar entre 1 y 4 personas.

La tabla 6, observa necesidades o problemáticas que los sujetos de estudio consideran como importantes en el estado y los que de alguna manera el maestrante en Administración debe afrontar.

Tabla 6.

Necesidades o problemáticas que observan los empleadores en el estado de B.C.

Necesidades y /o Problemáticas	Necesidades y /o Problemáticas
Empleos no bien remunerados/ salarios bajos	Manejar un 2do. Idioma

Trabajos bajo presión	Falta de experiencia en unos de programas informáticos
Alta competencia	Visión panorámica
Toma de decisión bajo presión	Solución de problemas

Nota: El sector empresarial reconoce que los salarios no son particularmente atractivos, el trabajo se desarrolla bajo presión y se espera una toma de decisiones acertada. Operan en mercados altamente competitivos, lo que resalta la importancia de dominar un segundo idioma, manejar programas informáticos y contar con una visión estratégica del negocio.

La tabla 7, muestra las necesidades o problemáticas que el sector empresarial del estado de Baja California considera que caracterizará al mercado laboral en el futuro (2030).

Tabla 7.

Necesidades o problemáticas que observan los empleadores en B.C. a largo plazo

Necesidades y /o Problemáticas	Necesidades y /o Problemáticas
Adaptación de IA / Transformación digital.	Exceso de profesionistas
Énfasis en la responsabilidad social	Herramientas tecnológicas que requieren menos personal / manejo de nuevas tecnologías
Inestabilidad laboral.	Gestión eficiente / Software as a service (saas)
Aumento de competencias globales. Resolución de problemas complejos. Recursos humanos altamente capacitados.	Trabajo remoto. Modificación de procesos. Diversidad.

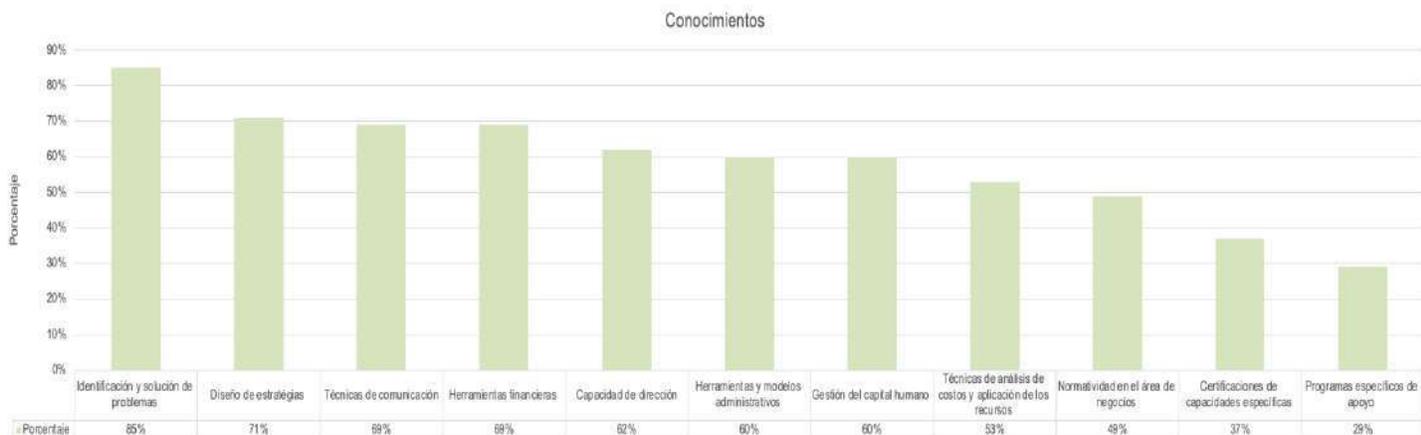
Nota: El sector empresarial anticipa una mayor incorporación de nuevas tecnologías y una creciente adaptación a la transformación digital, incluyendo el uso de la inteligencia artificial como herramienta de trabajo. Además, el aumento de la competencia a nivel global genera inestabilidad laboral, lo que resalta la necesidad de contar con personal altamente capacitado para resolver problemas complejos y con visión para optimizar y transformar procesos de manera eficiente.

En relación con el perfil de egreso, el 42% de las y los empleadores consideran que sus contrataciones aumentarían y un 35% se quedarían igual, tan solo el 23% visualiza una disminución. En relación al desempeño laboral de las y los egresados el 55% considera que dominan los métodos y herramientas administrativas que contribuyen al análisis estratégico y un 31% les falta mejorar. En cuanto a la capacidad para gestionar proyectos el 57% considera que les hace falta y un 28% lo dominan. Respecto a la capacidad para realizar reportes de desempeño 57% consideran que deben fortalecer esta área, mientras que el 43% considera que la dominan.

La figura 1 muestra los cinco conocimientos claves que los empleadores requieren de las personas egresadas para tener un desempeño óptimo en la empresa u organización.

Figura 1

Conocimientos claves que deben guardar los Maestranes en Administración.

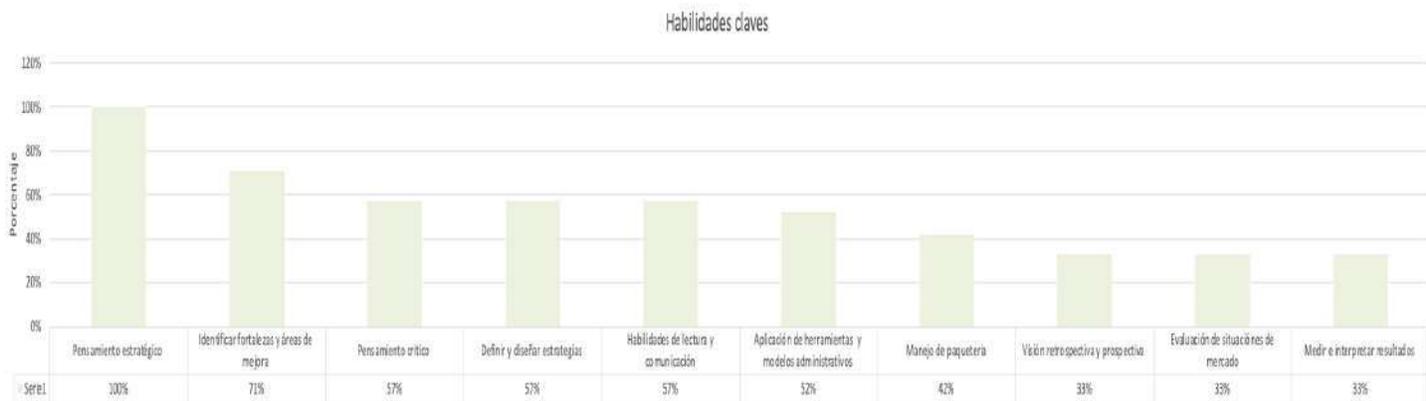


Nota: Las y los empleadores en el estado valoran especialmente los conocimientos orientados a la gestión eficiente de empresas y organizaciones, con el objetivo de impulsar su desarrollo y fortalecer su competitividad. Además, destacan la importancia de las certificaciones en capacidades específicas y el manejo de programas de apoyo como factores clave para el desempeño profesional.

La figura 2, muestra las habilidades que deben desarrollar las y los egresados del programa de MA, ya que son consideradas claves para las y los empleadores en Baja California.

Figura 2.

Habilidades claves que deben desarrollar los Maestranes del programa de MA



Nota: La habilidad más valorada por el sector empresarial en el estado es el pensamiento estratégico, seguida de la capacidad para identificar fortalezas y áreas de mejora. En general, estas habilidades están orientadas al fortalecimiento y desarrollo empresarial a corto, mediano y largo plazo. Las y los empleadores buscan profesionistas integrales que contribuyan a mejorar la competitividad y desempeño de sus empresas u organizaciones.

Con base en los objetivos del programa de MA de la UABC, el 86% de las y los empleadores considera que se cumple con la formación de profesionistas de alto nivel en productividad, competitividad y estrategia. Asimismo, un 57% reconoce el desarrollo de competencias para la aplicación de tecnologías en gestión, desarrollo organizacional y sustentabilidad, mientras que un 86% valora positivamente la capacidad para la toma de decisiones organizacionales. No obstante, solo un 32% percibe un adecuado nivel de vinculación con los sectores empresarial, académico y gubernamental, lo que representa una de las principales áreas de mejora.

En términos generales, el 72% del sector empresarial considera que la formación profesional del programa responde a las demandas del mercado laboral actual, y el 71% expresa un nivel de satisfacción de entre satisfecho y muy satisfecho con el desempeño de las y los egresados.

Si bien estos resultados son positivos, es fundamental reconocer las áreas de mejora y considerarlas en la revisión y modificación del plan de estudios. De este modo, se podrá fortalecer la alineación con las expectativas tanto de los empleadores como de las y los futuros candidatos al programa, garantizando su pertinencia y competitividad en el entorno profesional.

Conclusiones

Administración y los cambios en el mercado, la fuerte necesidad de especialización que te proporciona un posgrado.

Baja California a pesar de los riesgos externos, muestra un desempeño favorable del mercado laboral en cuanto a indicadores sobre la población ocupada, la tendencia a la disminución del desempleo, el crecimiento de sectores clave y la inversión extranjera, lo que representa oportunidades de inserción

laboral al Maestro de Administración. Se evidencian cambios en la estructura productiva, donde el crecimiento más importante lo tiene el sector servicios y con cierta importancia el sector construcción y manufactura. La reconfiguración del sector servicio es tendiente a la especialización, como lo es el sector financiero. En el sector manufactura se concentra la inversión extranjera, específicamente en sectores con uso intensivo de tecnología proveniente en mayor medida de los Estados Unidos quienes estarán requiriendo Maestros en Administración, con conocimientos especializados en procesos de manufactura creando nuevos desafíos.

Estos nuevos retos, requieren nuevas competencias que deben cubrir los futuros maestrantes y las y los egresados de la MA para poder insertarse con éxito en el mercado laboral, en este caso es importante la especialización, el dominio del idioma inglés, el manejo de tecnologías para gestionar grandes datos y el conocimiento de sistemas de información especializados que permitan gestionar actividades en las distintas áreas que demandan este tipo de profesionales. Las áreas que más demandan éstos profesionales son las administrativas, de manufactura, logística y recursos humanos y el tipo de empresa que más predomina en nuestra región es la micro, pequeña y mediana empresa por lo que es la que presenta mayores oportunidades laborales.

En cuanto a la demanda del Programa de MA podemos concluir que cuenta con un mercado potencial muy atractivo, ya que el mayor número de personas ocupadas, son profesionales administrativos o que laboran en áreas administrativas y sólo un 5% de ellos cuentan con posgrado y que por los cambios en el mercado laboral están requiriendo especialización.

Con los datos anteriores se demuestra la pertinencia del programa de MA en la región y la importancia de éste para Baja California. En el futuro inmediato las y los egresados empezaran a dejar una huella importante en la entidad y se verá reflejada en un beneficio social, debido al incremento de oportunidades de empleo, mejor derrama económica, condiciones en la calidad de vida y un desarrollo sustentable. Ahora, más que nunca, en estos momentos de crisis sanitaria y la consiguiente crisis económica, se puede entrever la gran importancia que habrá de representar el Maestro en Administración en la próxima reconstrucción de los procesos del comercio, la industria, y economía en general a corto, mediano y largo plazo para nuestro país.

Este estudio también destaca la necesidad de fortalecer las áreas de mejora identificadas, ya que esto es clave para garantizar un desarrollo profesional sólido y eficiente en las y los egresados del programa. Abordar estos desafíos con seriedad y responsabilidad, son valores distintivos de la UABC, por lo que resulta fundamental consolidar una formación de excelencia para toda la vida.

Asimismo, es imprescindible formar profesionistas integrales, comprometidos con su aprendizaje continuo y con habilidades blandas sólidas, que les permitan enfrentar los cambios, adaptarse a distintos entornos y responder con eficacia a los desafíos del futuro en su vida profesional.

1.1.3. Estudio de seguimiento de egresados

Objetivos

Objetivo General: Analizar la opinión de egresadas y egresados por medio de la aplicación de un cuestionario y la recolección de datos de las últimas tres generaciones en base a su desempeño laboral, lo que permitirá proponer elementos suficientes para la modificación del programa de MA de la UABC.

Objetivos específicos:

1. Distinguir la trayectoria y desempeño de las o los egresados en el mercado laboral, una vez concluido el programa de maestría.
2. Evaluar el programa de MA en base a la opinión de egresadas y egresados de las últimas tres generaciones.
3. Proponer mejoras al programa de MA en base a la opinión de egresadas y egresados, en función a la formación profesional obtenida del programa.

II. Metodología

Se realizó un estudio de corte cuantitativo transversal y descriptivo. El análisis realizado se llevó a cabo en el ciclo escolar 2024-2, dirigido a las generaciones que integran los ciclos escolares correspondientes a los periodos del 2019 al 2024, donde se encuestaron 155 egresadas y egresados del programa de MA. El instrumento de evaluación constó de siete variables con un total de 87 ítems, el cual fue aplicado a través de la plataforma *Google Forms*. El programa de MA perteneciente a la DES de Ciencias Económico Administrativas de la UABC, se oferta en cinco Unidades Académicas (UA); Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales Campus Ensenada (FCSYA), Facultad de Ciencias Administrativas Campus Mexicali (FCA), Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales Tecate (FCIAS), Facultades de Contaduría y Administración Campus Tijuana (FCYA) y la Facultad de Turismo y Mercadotecnia Campus Tijuana (FTYM), dicho programa fue evaluado a través de la aplicación de un instrumento tipo

encuesta. Este estudio de seguimiento de egresadas y egresados permite aportar elementos para la evaluación y mejoramiento del programa educativo, con la finalidad de medir el programa e identificar las áreas de mejora.

a) Descripción del Instrumento

Para la realización del estudio de egresadas y egresados se elaboró un instrumento de medición tipo cuestionario, el cual consta de siete variables; formación académica; trayectoria y ubicación laboral; evaluación del programa de maestría en administración; proceso de enseñanza-aprendizaje; evaluación de asesores, tutores académicos de trabajo terminal; evaluación operativa del programa; y recomendaciones del programa. (tabla 8).

Tabla 8. *Variables e Indicadores del Estudio de Egresados de la Maestría en Administración*

Variables	Indicador	Ítems
I. Formación académica	Trayectoria Académica	11
II. Trayectoria y ubicación laboral	Trayectoria y ubicación laboral	8
III. Evaluación del programa de MA	Aspectos del programa	5
	Infraestructura	10
	Motivos de elección del programa	11
	Evaluación del programa	19
IV. Proceso de enseñanza y aprendizaje	Proceso de enseñanza y aprendizaje	7
V. Evaluación de asesores, tutores académicos de trabajo terminal	Evaluaciones de apoyo	7
VI. Evaluación de la operatividad del programa	Operatividad del programa	8
VII. Recomendación del programa	Recomendaciones	1

Nota: Informe Técnico del estudio de egresados (2024).

b) Población de estudio

Los sujetos de estudio son las egresadas y egresados de las últimas tres generaciones del programa de MA de la UABC. Las facultades consideradas en este estudio participaron con distinto número de egresados evaluados; la FCYA con un total de 33 egresados; la FCA con 47 egresados; FCSYA con 38 egresados; la FCIAS con 18 egresados; FTyM con un total de 19 egresados. El total de egresadas y egresados por campus fue obtenido a partir de los registros que proporcionó el Departamento de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar de la UABC (Ver tabla 9).

Tabla 9.
Composición de la Población por Sede

Generación	FCAYS Ensenada	FCA Mexicali	FCIAS Tecate	FCA Tijuana	FTyM Tijuana
2019-2020	11	13	6	13	7
2020-2021	7	10	2	11	7
2021-2022	7	8	4	10	8
2022-2023	6	7	5	3	6
2023-2024	4	16	3	13	6
Totales	35	61	20	50	34
Suma 200	18%	31%	10%	24%	17%

Nota: Información proporcionada por cada sede.

La recolección de datos inició con el envío al correo electrónico de los sujetos de estudio, siendo este el enlace para acceder al instrumento de evaluación. Las UA fueron las responsables de verificar que la muestra de egresadas y egresados determinada hubiera recibido y contestado el cuestionario elaborado para este propósito.

c) **Determinación de la muestra**

La determinación de la muestra se calculó por medio de la fórmula de poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% y una probabilidad de que se dé el evento del 50%. La muestra obtenida considera 68 sujetos, y la determinación de la submuestra fue determinada con relación a los subconjuntos en función de los participantes de cada unidad académica (Ver tabla 10).

Tabla 10.
Distribución Proporcional de la Muestra por Municipio

FCA Tijuana	FCA Mexicali	FCAyS Ensenada	FCIAS Tecate	FTyM
24%	31%	18%	10%	17%
16	21	12	7	12

Nota: Elaboración propia.

d) Trabajo de campo

El proceso de recolección de datos constó de cuatro fases operativas, las cuales fueron implementadas para conocer la opinión y percepción que las egresadas y los egresados tienen sobre el programa de MA. A continuación, se describen cada una de las fases:

Fase 1: La identificación de las y los egresados de las últimas tres generaciones partió de los datos otorgados por el Departamento de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar (DSEGE). La información recibida por cada UA se integró de: matrícula, nombre de las personas egresadas, fecha de ingreso, fecha de egreso, estatus de egresadas y egresados, datos de contacto e información laboral a la fecha de egreso.

Fase 2: Una vez identificados los datos de contacto de las egresadas y/o egresados en base al padrón entregado, la UA procedió a generar el formulario en *Google Forms* capturando los ítems que integran el cuestionario. Una vez concluido el cuestionario en formato electrónico, este fue compartido a través de un enlace enviado vía correo electrónico. El período de recolección de datos fue entre los meses de enero y marzo de 2021.

Fase 3: Se realizó un monitoreo del avance de la aplicación del instrumento a las y los egresados a través de las coordinaciones de cada UNA quienes a título personal solicitaron su participación. El seguimiento fue posible debido a que el sistema proporciona informes del avance de captura de forma semanal.

Fase 4: Finalmente se procedió al análisis de la información obtenida, apoyándose en la estadística descriptiva se identificó el comportamiento de los datos. Para la presentación de resultados el sistema permitió tabular y graficar cada uno de los ítems del cuestionario en forma directa.

III. Resultados

El programa de seguimiento de egresadas y egresados constituye una herramienta fundamental para evaluar la calidad educativa, permitiendo actualizar información sobre el desempeño profesional de egresadas y egresados. La acelerada velocidad de innovación ha generado un incremento tanto en la oferta como en la demanda de la educación a nivel posgrado, lo que obliga a las instituciones educativas a desarrollar estrategias y herramientas que optimicen los contenidos temáticos de sus programas. En este contexto, el estudio de seguimiento de las egresadas y los egresados se destaca como un recurso clave para identificar el impacto que los profesionales tienen en la sociedad, mediante la aplicación de las habilidades y conocimientos adquiridos durante su formación académica. En los últimos años, las instituciones de educación superior (IES) han incrementado su interés en realizar estudios de seguimiento a egresadas y egresados. Tanto la Secretaría de Educación Pública (SEP) como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) han incorporado estos estudios como parte

integral de los procesos de evaluación y planificación en las políticas educativas. Estas herramientas de evaluación deben considerar tres aspectos fundamentales: 1) la inserción de egresadas y egresados en el mercado laboral; 2) su desempeño profesional; y 3) la percepción de las y los egresados sobre la calidad de la formación recibida.

Este estudio de egresadas y egresados considera la: 1) la formación académica, 2) la trayectoria y ubicación laboral, 3) la evaluación del programa de maestría en administración, 4) el proceso de enseñanza aprendizaje, 5) la evaluación de asesores, tutores académicos de trabajo terminal, 6) la evaluación de la operatividad del programa y 7) las recomendaciones que las y los egresados pueden dar al programa educativo. Estos temas van en concordancia con las herramientas propuestas por la SEP y las ANUIES, así como en atención a las necesidades del programa.

En este esquema el instrumento denominado estudio de seguimiento de egresadas y egresados se considera un elemento de interés en la evaluación de los resultados del programa, debido a que son las y los egresados quienes al recibir el conocimiento y trasladar sus habilidades y destrezas adquiridas a la sociedad, los convierte en profesionales competitivos que pueden percibir las bondades del programa educativo, así como las áreas de oportunidad que éste puede ejercer para mejorar su calidad educativa.

III.1 Formación académico

Para fundamentar las características sociodemográficas, de formación, desarrollo y ejercicio profesionales de egresadas y egresados del programa de MA, en el primer apartado del cuestionario se muestran las características sociodemográficas en cuanto a la distribución de género el 58.8% de egresadas y egresados son mujeres y el 41.2% son hombres destacando una participación significativa de mujeres en el programa. En cuanto a las condiciones laborales previas el 63.2% de las y los egresados ya contaban con empleo antes de finalizar la maestría, mostrando que una gran parte ingresó con experiencia previa al programa.

Con relación a la formación académica de egresadas y egresados destacan que tan solo el 88.20% han obtenido el grado de maestro, a pesar de que el 100% de los participantes consideraron importante la obtención del grado. Se distingue que las y los egresados declararon en un 75% que los conocimientos adquiridos en el PE sí fueron acordes a las líneas de investigación de cada uno de los trabajos terminales elaborados para la obtención de su grado, sin embargo, un 25% identifica oportunidades de mejora en la alineación de los contenidos curriculares, lo que significa que existe un área de oportunidad en la revisión de los contenidos temáticos de las materias impartidas en el posgrado.

Al cuestionar a 20 personas egresadas y con relación a su desempeño como estudiantado, se detectó que el 92.6% concluyó en los dos años que consta el PE, el 5.9% en un periodo de tres años y tan solo el 1.5% lo realizaron en cuatro años. De igual manera se indaga en el promedio general de estudios obtenido por las y los egresados, donde el 27.9% logró un promedio entre 96 a 99, y el 63.2% entre 91 y 95, ambos basados en una escala de 100. Por otra parte, se investigó sobre los estudios realizados por egresadas y egresados después de haber concluido su maestría,

obteniendo que el 79.4% no realizó estudio alguno, y el 20.6% sí los realizó. Las áreas de estudio abordadas por las y los egresados que continuaron con sus estudios fueron en un 42.9% en ciencias administrativas, un 35.7% en ciencias sociales, un 14.3% en ingeniería y un 7.1% en las áreas de humanidades y ciencias de la conducta.

Los resultados arrojaron que los métodos de financiamiento que utilizaron egresadas y egresados para pagar sus estudios de posgrado fueron; en un 45.6% con becas estudiantiles, el 39.7% se autofinancian, un 11.8% manejo en conjunto autofinanciación y apoyo económico de sus parejas y tan solo un 2.9% recibió ingresos de su cónyuge. En relación con el tiempo de dedicación al estudio, se observó que 44.1% fue alumno de tiempo completo, el 30.9% dedicó tiempo parcial y el 25% destinó medio tiempo. Al cuestionar la aplicabilidad sobre las líneas del conocimiento del posgrado al ser estudiante, se obtuvo que el 70.6% sí trabajó en actividades relacionadas con sus estudios (tabla 11).

Tabla 11.

Resultados de Formación Académica de egresadas y egresados del programa educativo de MA.

N	Ítem	Resultado con mayor %
1	Género	58% Femenino 41.2% masculino
2	Estatus del egresado	88.2% Con grado
3	Motivos por no obtener el grado	75% Tiempo
4	Importancia del grado	100% Muy importante
5	Aplicación de los conocimientos	75% mucha aplicación
6	Promedio general	63.2% de 91 a 95
7	Has realizado otros estudios	79.4% No
8	En qué áreas realizó sus estudios	42.9% Ciencias administrativas
9	Trabajantes mientras estudiaban la MA	70.6% si
10	Tipo de estudiante	70% Estudiante parcial
11	Sostén económico	30% becados

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del seguimiento a egresadas y egresados, 2024.

III.2 Trayectoria y ubicación laboral

El segundo apartado del cuestionario aplicado a egresadas y egresados aborda los temas de desarrollo profesional y ubicación laboral, el cual pretende identificar el impacto que el programa ha generado a egresadas y egresados con relación a la obtención de una oferta de trabajo o bien en el incremento de sus ingresos como profesionista. Se indagó sobre el tiempo transcurrido entre el egreso y la incorporación del egresada y egresado al mercado laboral; donde el 63.2% respondió que ya contaba con empleo antes de egresar, tan solo el 10.3% declaró que en un rango de uno a

seis meses lograron encontrar trabajo, y el 17.6% restante logró colocarse en menos de un mes en el mercado laboral. Actualmente la incorporación al mercado laboral de las y los egresados de la maestría arrojó que el 28% se colocó como directivos de empresas, 16% se integró como gerentes o jefes de departamento, 13% se encuentra como analista administrativo, 15% se desarrolla como empresario, 18% se desempeña como docente y el 10% no especificó el puesto actual.

Al concluir los estudios de la MA el 52.9% de egresadas y egresados reportaron mejoras en sus ingresos después de concluir la maestría. Esto refleja que el programa impacta favorablemente en el desarrollo profesional. Los rangos salariales al inicio de la maestría en comparación con los percibidos al concluir los estudios de posgrado se agruparon en las siguientes posiciones; el 24.6% expresó recibir ingresos entre 20 a 34 mil pesos mensuales, porcentaje que aumentó a un 27.7%; el 36.9% obtenía ingresos entre 10 y 19 mil pesos mensuales, porcentaje que mejoró en un 24.6%; de egresadas y egresados que obtienen ingresos menores a 9 mil pesos mensuales abarcaba un 29.2%, porcentaje que disminuyó a un 21.5%; el nivel de ingresos de 35 a 85 mil pesos mensuales contaba con un 9.2% antes de iniciar la maestría, sin embargo al concluir los estudios el porcentaje de participación en este rango salarial aumentó en un 21.5%; de igual manera el 4.6 % de las y los egresados alcanzaron un rango salarial de más de 85 mil pesos.

En cuanto al ejercicio profesional la percepción que las egresadas y egresados refieren lo siguiente:

- Relevancia del Programa: El 85% de las y los egresados consideró que su trabajo actual está relacionado con los estudios realizados.
- Ámbito Laboral: Un 70.6% de las egresadas y egresados trabajó en actividades relacionadas con sus estudios durante la maestría, lo cual fortaleció su experiencia profesional.
- Impacto en las Competencias: Las egresadas y egresados destacan la formación en habilidades como liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas, que son con relación a la orientación que el posgrado brinda, las egresadas y egresados han manifestado que el 58.8% se orientó a la investigación, un 38.2% consideró que fue preferentemente profesionalizante y el 2.9% la observó como un perfeccionamiento personal (ver tabla 12).

Tabla No. 12 Trayectoria y ubicación laboral de los egresados del programa educativo de MA.

N	Ítem	Resultado
1	Trabajo actual relacionado con sus estudios	85% Si 15% No
2	Cuanto tiempo tardó en conseguir trabajo	63.2% menos de un mes
3	El posgrado ayudó a mejorar sus ingresos	36.9% Entre los 10 y 19 mil pesos 29.2% Menos de 9 mil pesos 25% Entre 20 y 34 mil pesos
4	Salario mensual después de la maestría	27.7% Entre 20 y 34 mil pesos 24.6% Entre 10 y 19 mil pesos 21.5% Entre 35 y 84 mil pesos 4.6% Más de 85 mil pesos
5	Considera que su formación en el posgrado fue	70.6% Buena

		26.5% Excelente
		2.9% Deficiente
6	Consideras que el posgrado tuvo una orientación	58.8% Hacia la Investigación 38.2% hacia la profesionalización 2.9% hacia el perfeccionamiento personal
7	Puesto actual	28% Directivos 18% Docente 16% Gerente o Jefe 15% Empresario 13% Analista 10% Otros

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del seguimiento a egresadas y egresados, 2024.

IV Evaluación del programa de MA

Para conocer el nivel de satisfacción de egresadas y egresados con la formación recibida se realizó la evaluación del programa y se identificó la percepción que tienen egresadas y egresados con respecto a: (1) aspectos del programa, (2) infraestructura, (3) motivos de elección del programa y (4) la evaluación general del programa. Con relación a los aspectos del programa se aborda el nivel académico, el cual es percibido en un 63% como bueno; la reputación académica alcanzó un 49% como excelente; la administración del programa obtuvo una evaluación del 62% como buena; los recursos para la investigación se distinguen en un 61% como buena; y las instalaciones de la universidad alcanzaron un 46% como excelente.

La evaluación de la infraestructura se valoró a través de los indicativos, bueno, regular y malo. A continuación, se describen los resultados de mayor aceptación, los cuales alcanzaron el nivel de bueno; aulas con un 83%, laboratorios al 69%, salas audiovisuales con un 81%, estacionamiento con el 71%, computadoras 51%, Velocidad de internet 31%, limpieza con 70%, Biblioteca con 82%, acceso a discapacitados con 59% y seguridad con un 65%.

Al indagar los motivos por los cuales las y los egresados eligieron estudiar su posgrado en la Universidad Autónoma de Baja California, se les solicitó identificar cuál de los siguientes motivos se encontraba en primer, segundo o tercer lugar para tomar esta decisión. Como resultado se obtuvo que los principales motivos fueron; el nivel académico con un 81%, costo de la colegiatura 52%, prestigio de la institución 80%, horario de la institución 67%, ubicación con respecto a su casa o a su trabajo 38%, becas y apoyo con un 59% y compromiso social quedó empatado con el segundo lugar en un 40%; el segundo motivo para elegir el posgrado lo fue la infraestructura (biblioteca, laboratorios, etc.) con un 43%; en tercer lugar se encuentra la facilidad para ingresar al posgrado con un 46% y por recomendación de amigos y parientes un 44%. Por último, se cuestionó sobre los

mecanismos de admisión, los cuales fueron evaluados por las y los egresados como efectivos en un 62%.

En relación con la evaluación general del programa el 70.6% de egresadas y egresados calificó su formación como Buena, mientras que el 26.5% la consideró Excelente. Los métodos de enseñanza fueron valorados como efectivos por el 69% de las y los egresados, y los contenidos teóricos de las asignaturas principales obtuvieron un 59% de valoración positiva. De igual manera en la evaluación general del programa se obtuvieron en un nivel de muy efectivos el grado de formación pedagógica de los profesores con 49%, relación entre estudiantes 61%, puntualidad y asistencia de los profesores 66%, desarrollo de habilidades orientadas hacia la dirección y organización de otras personas 49%, desarrollo de habilidades para la cooperación y el trabajo en equipo 52% y relación maestro-estudiante 49%.

IV.1 Proceso de enseñanza y aprendizaje

En relación con el Mercado Laboral el 59.4% de egresadas y egresados considera que los objetivos del programa están estrechamente vinculados con su campo de trabajo, y el 39.1% indica que los conocimientos adquiridos satisfacen completamente las necesidades de su empleo. En cuanto al incremento salarial un 52.9% de egresadas y egresados afirmó que el posgrado contribuyó a mejorar sus ingresos, con un aumento significativo en los rangos salariales más altos después de finalizar la maestría.

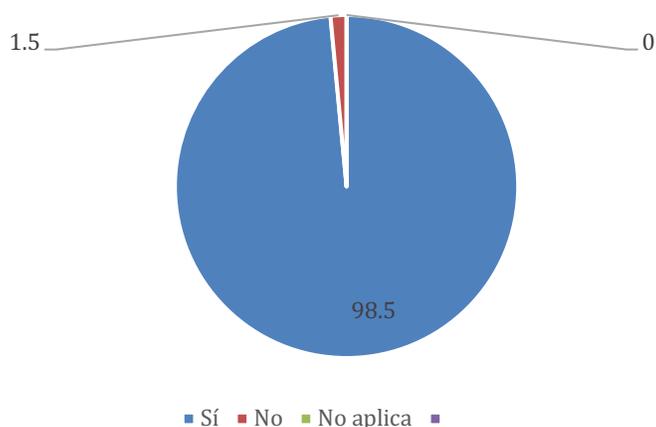
El programa de MA contó con proyectos de investigación, los cuales fueron vinculados a los proyectos elaborados por los ahora egresados en un 78.3% y tan solo el 7.2% de los proyectos de trabajos terminales para obtener el grado de maestría no fueron vinculados. Algunas de las actividades que enmarca el programa de maestría son: estancias de investigación, participación en congresos, elaboración de artículos, entre otras; las cuales buscan incorporar a los estudiantes de modo activo a proyectos de investigación. El 50.7% de egresadas y egresados contestó que sí logró su incorporación en modos variados en las actividades, el 24.6% logró su incorporación de forma escasa, y el 10.1% manifestó que no existieron posibilidades de incorporación.

V. Evaluación del profesorado , tutores académicos de trabajo terminal

Un apartado adicional en el estudio de egresadas y egresados es la evaluación del profesorado y asesores participantes en el desarrollo de las y los estudiantes, al preguntar a las y los egresados si contaron con un asesor académico, se obtuvo que el 98.5% sí contó con asesor y el resto no contó con esta guía académica (Figura 3)

Figura 3/.

Durante sus estudios de posgrado, ¿Tuvo usted un asesor académico?



Nota: Elaboración propia basada en resultados.

Las egresadas y egresados manifestaron en 98.5% que sí contaron con un asesor para la elaboración de su trabajo terminal, sin embargo, el 1.5% de egresadas y egresados expresó que esta asesoría no fue necesaria por la naturaleza de su trabajo.

Al evaluar el desempeño del asesor académico, fue necesario fraccionar en tres temas de importancia, el primero se centró en estimar la orientación que el asesor otorgó en aspectos teóricos, obteniendo como resultado que el 63% de las y los egresados lo consideró excelente, el 28% bueno y el 9% deficiente; el segundo aspecto lo fue el área metodológica, alcanzando un resultado de 60% excelente, 28% bueno y 12% deficiente; por último, el tercer aspecto evaluado lo fue la planeación curricular, mostrando una respuesta de 60% excelente, 30% bueno y 10% deficiente. (ver tabla 13)

Tabla 13.

Evaluación del asesor académico

Ítem	Excelente	Bueno	Deficiente
Orientación de dudas relacionadas con aspectos teóricos	63%	28%	9%
Orientación de dudas relacionadas con aspectos metodológicos	60%	28%	12%
Orientación para la planeación académica	60%	30%	10%

Nota: Elaboración propia.

Al evaluar el desempeño del asesor de tesis, se consideraron cuatro aspectos relevantes; el primero estimó la orientación que el asesor brindó sobre la delimitación del problema de investigación, donde las y los egresados opinaron que en un 62% la participación del asesor fue excelente, 26% bueno y 12% deficiente; el segundo aspecto abordó la orientación que el asesor proporcionó a la y el egresado sobre la elaboración del proyecto, el cual obtuvo que el 66% lo refiere como excelente, 19% bueno y 15% deficiente; el tercer aspecto fue sobre la periodicidad controlada en la elaboración y revisión de sus avances, el 60% consideró que el desempeño fue excelente, 26% bueno, 7% deficiente y 7% malo; como cuarto y último elemento, se valoró la orientación y participación que el asesor tuvo para agilizar los trámites.

Dando seguimiento a la percepción que las egresadas y egresados tuvieron sobre el desempeño e interés de su asesor de tesis, se preguntó sobre el interés que éste mostró sobre el trabajo de titulación del alumno, obteniendo como resultado. Las aportaciones y observaciones de los asesores también fueron evaluadas, cuestionando a las y los egresados si en cada entrevista con su asesor se favoreció el avance de su trabajo terminal. En ese sentido, se preguntó si las recomendaciones respecto a su trabajo siempre permitían el avance indicador que obtuvo un 68.2%, mayormente permitían el avance generó un 24.2% y a veces se avanzaba y otras se retrocedía consideró un 7.6%. La comunicación con el asesor según la percepción de egresadas y egresados generó como resultado que el 60.6% lo evaluó como excelente, un 33.3% como buena y el resto consideró una mala y deficiente comunicación.

VI. Evaluación de la operatividad del programa

Entre los resultados más significativos de la evaluación que las y los egresados realizaron al programa se destaca que; consideran en un 55% que el programa les ayudó a adquirir conocimientos más amplios y a desarrollar habilidades para poder realizar mejor su trabajo profesional. El 84% de las y los egresados perciben que su formación de posgrado les permitió ser más competitivos profesionalmente. El 48% percibió que el conocimiento adquirido a través del programa les permite proponer mejoras a la organización. Los lugares de trabajo de las y los egresados al momento de realizar sus estudios se concentraban en un 26% en educación superior pública y un 3% en la privada, en empresas o instituciones del sector público con un 7% y en el sector privado 22%, un 16% de las y los egresados mencionaron contaba con negocio propio, entre otros lugares de trabajo.

Las modalidades de trabajos terminales que el programa ofrece a los alumnos para obtener el grado de maestro se reflejaron de la siguiente manera; 49.3% realizaron tesis, 29% fue a través de caso de estudio y 21.7% lo realizaron a través del desarrollo de un plan de negocios. Las y los egresados que optaron por la modalidad de plan de negocios expresaron en un 46.7% que sí llevaron a cabo su negocio y el 53.3% no lo llevó a cabo. Del 53.3% de los proyectos de plan de negocio que no lograron concretarse fue porque un 80% de estos no contaron con financiamiento y el 20% restante que sí contó con financiamiento no concretó el proyecto

debido a condiciones externas al mismo. La satisfacción que las y los egresados expresaron al finalizar sus estudios de grado, reveló que en un 94.2% de ser posible volvería a considerar un posgrado en la Universidad Autónoma de Baja California, y solamente el 5.8% consideraría otra institución.

Por otro lado, las egresadas y egresados expresaron que las competencias predominantes y emergentes requeridas por el mercado laboral son las habilidades analíticas y pensamiento crítico, resaltado como crucial para la resolución de problemas complejos. Una competencia muy valorada por el mercado laboral es el manejo de sistemas de información y análisis de datos. Las habilidades blandas como el trabajo en equipo y liderazgo son imprescindibles para roles de dirección y colaboración. La inteligencia emocional y capacidad de adaptación son identificadas como competencias clave para los entornos laborales cambiantes.

VI. Recomendación del programa

Por último, en el estudio de las y los egresados se cuestionó sobre las recomendaciones que los egresados perciben debieran realizarse al programa de estudios, obteniendo como resultados lo siguiente:

1. Enfoque Profesionalizante:
 - Incorporar más docentes con experiencia en el ámbito empresarial, no solo en la investigación.
 - Fortalecer la colaboración con profesionales invitados para impartir talleres y seminarios sobre temas actuales, en este sentido, se solicita un enfoque más profesionalizante.
2. Vinculación con la Industria:
 - Aumentar los convenios con el sector industrial y productivo para que los proyectos aborden problemas reales y relevantes para las empresas de la región.
3. Actualización de Contenidos:
 - Revisar y modernizar los planes de estudio para alinearlos con las necesidades del mercado laboral actual, especialmente en tecnología y sostenibilidad.
4. Fortalecimiento de la Investigación:
 - Vincular los proyectos terminales de las y los estudiantes con las problemáticas del sector público y privado.

Las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado plantean acciones estratégicas para fortalecer la pertinencia y el impacto del programa de Maestría en Administración, tanto en el mercado laboral como en la sociedad.

Uno de los pilares clave es la actualización del perfil docente, priorizando la experiencia profesional relevante como criterio esencial para la impartición de cátedra. Esta experiencia debe integrarse de manera explícita en el diseño de las unidades de aprendizaje, garantizando que los conocimientos transmitidos estén respaldados por vivencias prácticas y casos reales. Asimismo, se propone que las unidades de aprendizaje incorporen un equilibrio entre teoría, horas de taller y prácticas de

campo, asegurando que el estudiantado no sólo adquiera conocimientos, sino que también desarrolle competencias aplicables en situaciones concretas y entornos reales.

La propuesta también debe enfatizar la necesidad de fortalecer y diversificar la vinculación con el sector productivo. Es crucial ampliar y consolidar los convenios específicos en todas las sedes de la UABC, generando oportunidades para que los maestrantes participen activamente en proyectos reales dentro de organizaciones de distintos giros y tamaños. Esta inmersión práctica no solo enriquecerá su formación, sino que también contribuirá a la resolución de problemáticas organizacionales reales.

Paralelamente, se plantea fomentar la vinculación académica a nivel nacional e internacional, impulsando colaboraciones con otras instituciones educativas y promoviendo la movilidad estudiantil. Esta estrategia permitirá que los maestrantes amplíen su visión global, contrasten enfoques de gestión en diferentes contextos culturales y fortalezcan su capacidad de adaptación a entornos empresariales dinámicos y globalizados.

La actualización de los contenidos del programa debe concebirse como un proceso continuo y dinámico, inherente a la propuesta de modificación. Esta renovación periódica garantizará que el programa permanezca a la vanguardia del conocimiento y de las tendencias en gestión empresarial, respondiendo con agilidad a los cambios del entorno socioeconómico y tecnológico.

Se propone que los proyectos de trabajo terminal se diseñen estratégicamente para abordar desafíos concretos del sector público y privado. Para ello, será indispensable fortalecer los lazos con los distintos grupos de interés externos, creando una red colaborativa que permita identificar, diagnosticar y proponer soluciones innovadoras a problemáticas reales. Esta sinergia no solo aumentará la relevancia y aplicabilidad de los proyectos desarrollados por los maestrantes, sino que también posicionará a la Maestría en Administración de la UABC como un referente regional en la generación de conocimiento práctico y la transferencia de soluciones efectivas hacia el entorno productivo y social.

1.1.4. Análisis de la oferta y la demanda

Objetivo:

Determinar el comportamiento de la oferta y demanda actual de PE afines o iguales a la MA.

Oferta

Para identificar la oferta directa e indirecta se consultaron diversas fuentes, como el registro del Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) a fin de conocer las IES establecidas en Baja California que ofertan maestrías de administración o afín, se encontró oferta en Ensenada, Mexicali y Tijuana, en México y a nivel nacional. También se revisaron los rankings internacionales (QS Global MBA Rankings 2025) y catálogos institucionales de programas afines. Se categorizó la oferta por ámbito geográfico y se evaluaron criterios como enfoque profesionalizante, modalidad de impartición, duración y áreas de generación de conocimiento (LGAC) para determinar la oferta a nivel Internacional.

La oferta de PE de posgrados en administración de empresas y programas de Unidades de aprendizaje afines dentro de la UABC actualmente es bastante amplia. Se identificaron cinco maestrías entre los tres campus, como la MA, la Maestría en Impuestos, Maestría en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación, Maestría en Ciencias Económicas; dos especialidades, una en Dirección Financiera y una en Desarrollo del Capital Humano y un doctorado en Ciencias Administrativas. Cabe mencionar que todos los programas requieren de un Trabajo Terminal para poder obtener el grado (Revisar Anexo 1).

Nivel estatal: En Baja California los programas más relevantes incluyen la MA de la UABC y la Maestría en Administración de Negocios ofrecida por Cetys Universidad. Ambas son de modalidad presencial, y se enfocan en el liderazgo empresarial. Destaca la accesibilidad de la UABC, que equilibra calidad y costos, frente a programas más especializados como los de Cetys, con énfasis en áreas específicas como liderazgo y dirección de negocios.

En los costos, cabe resaltar que la oferta académica de la UABC es de las más económicas que la de los otros programas con un costo aproximado de \$100,000 por los dos años más los gastos de titulación que son de aproximadamente \$3,500 pesos. En general los otros programas tienen un costo cuyo rango va de los \$52,000 a los \$288,000 pesos anualmente más costos de titulación que pueden ascender hasta a más de \$50,000 pesos. La duración del programa va desde 1 año y 4 meses hasta 2 años. Respecto a la forma de titulación se destaca que en algunos de los programas no es necesario una tesis o trabajo terminal sino que se puede titular a través del promedio o por Ceneval (Revisar Anexo 2).

Nivel regional: En la región noroeste de México, se encuentran programas en instituciones como la Universidad Autónoma de Sinaloa (Maestría en Administración Estratégica), el Instituto Tecnológico de Los Mochis (Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional), Universidad de Sonora (UNISON) (Maestría en Administración) Estos programas tienden a abordar necesidades específicas de la región, como el desarrollo sustentable y la planeación empresarial, en modalidades mayormente presenciales y con duraciones entre 1.5 y 2 años.

A nivel nacional: Destacan programas como el EGADE Business School (Tecnológico de Monterrey) el cual lidera la oferta regional con un enfoque en negocios globales y una duración de 24 meses en modalidad de tiempo parcial. También está la oferta del IPADE Business School, el ITESM (Maestría en Administración y Dirección de Empresas), Universidad de Guadalajara (Maestría en Administración de Negocios) y la UNAM (Maestría en Alta Dirección y Administración). Estos programas combinan enfoques tradicionales con innovaciones tecnológicas, modalidad presencial o mixta, la duración de los programas varía desde 1 año y medio hasta 2 años, el costo está entre \$30,000 y \$970,000 pesos mexicanos (Revisar anexo 3).

En América Latina existen universidades que ofrecen programas de *Master in Business Administration (MBA)* que están entre las 200 mejores del mundo según el ranking ejecutivo global de MBA realizado por Quacquarelli Symonds (QS) 2022. Debido a que son programas internacionales, se tienen mayores opciones Online, algo que nuestro programa no tiene aún, entre los mejores programas está la INCAE BUSINESS SCHOOL en Costa Rica (Revisar Anexo 4). Algunos otros programas a resaltar es el MBA ofertado por EAE Business School en España.

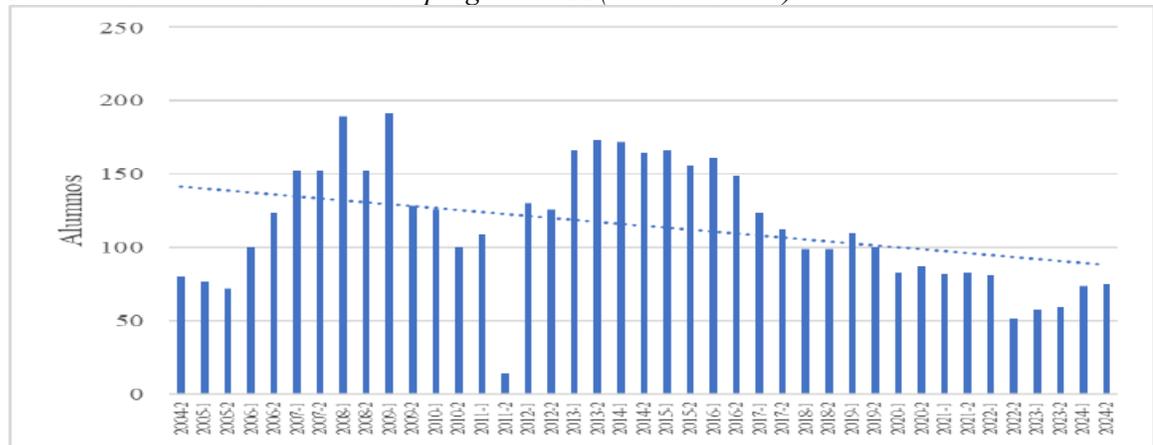
A nivel internacional, los programas de mayor prestigio son los MBA ofrecidos por Stanford University, Penn (Wharton) y Harvard Business School, según el QS Global MBA Rankings. Estos destacan por su alto porcentaje de empleabilidad y salarios promedios elevados para los egresados.

Demanda

Para poder estimar la demanda de la población interesada en formarse en la MA, se consideran las estadísticas del estudiantado del programa (en todas las sedes) y el egreso de Licenciatura de las Instituciones de Educación Superior (IES) en Baja California. La figura 4 presenta los datos de la población estudiantil para el periodo 2004-2 a 2024-2, el promedio para el periodo es de 114.78 estudiantes, con un comportamiento variable, que ilustra el fin del ciclo de vida del plan de estudios

vigente, en tal sentido esta modificación al plan puede contribuir en la consolidación del inicio de un nuevo ciclo como puede observarse a partir de 2022-2.

Figura 4.
Población estudiantil inscrita en el programa MA (todas las sedes).

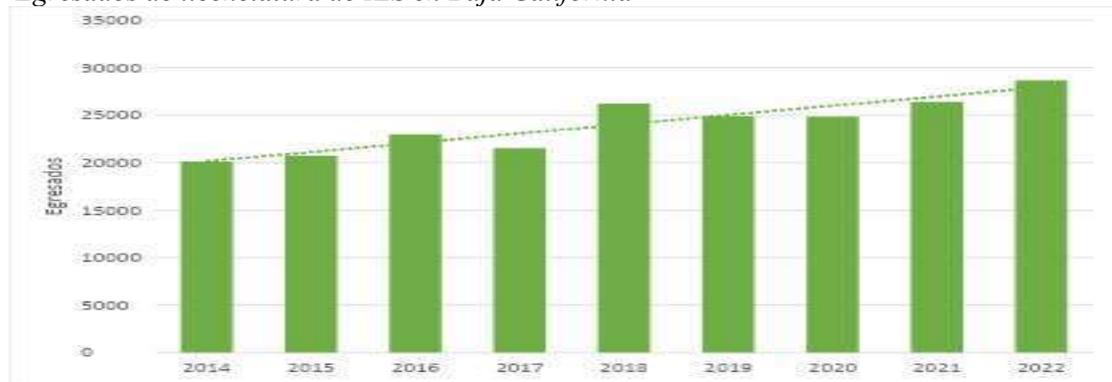


Nota. Elaboración propia con datos de Coordinación General de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar.

La figura 5 presenta los datos de las y los egresados de licenciatura en las IES que operan en Baja California para el periodo 2014 a 2022, el promedio para el periodo es de 24,041.89 egresados. Considerando que la Administración es una ciencia transdisciplinaria, necesaria para todas las profesiones, por ello se justifica no delimitar los datos de las y los egresados a solo ciertas profesiones.

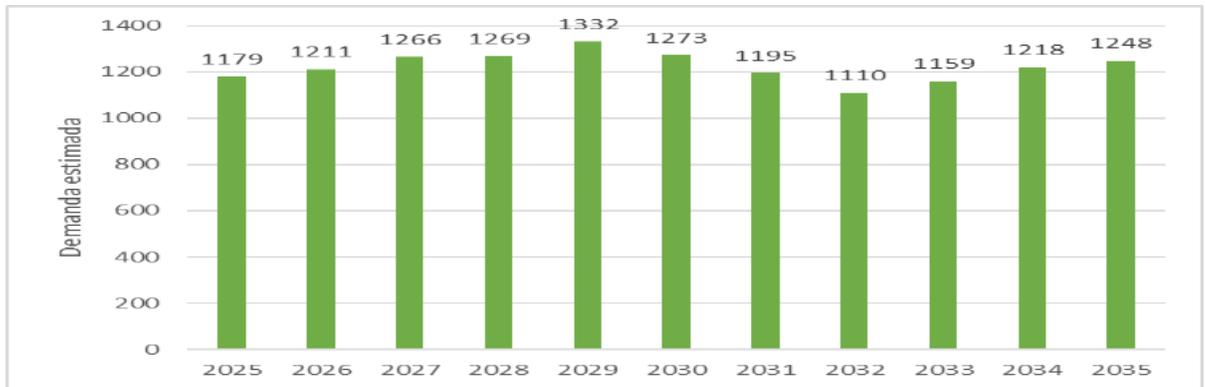
Para estimar la demanda potencial se realiza un pronóstico de las y los egresados para el periodo 2023 a 2035 usando el método de la media móvil, asimismo se considera un escenario pesimista donde solo el 5% de las y los egresados de licenciatura están interesados en formarse en un programa de posgrado en Administración, lo que genera una demanda potencial que se ilustra en la figura 6 y tiene un promedio de 1223 egresados interesados para el periodo de proyección de 10 años (2025 a 2035).

Figura 5.
Egresados de licenciatura de IES en Baja California



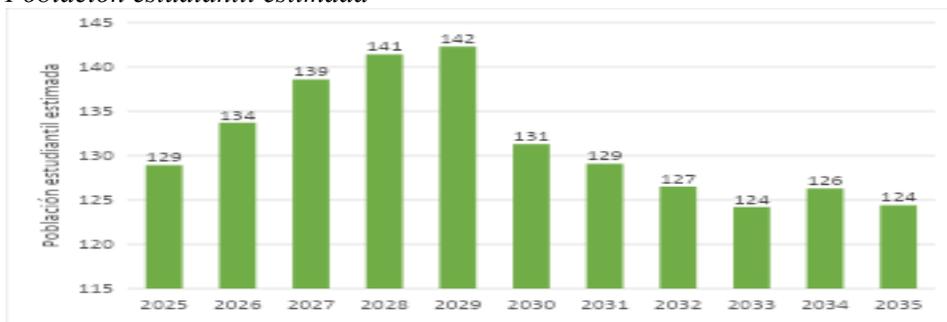
Nota. Elaboración propia con datos de Sistema Integrado de Información de la Educación Superior

Figura 6.
Demanda estimada



Es importante que la Universidad y las Facultades realicen una campaña de atracción a fin de captar el mayor porcentaje de la demanda. Por último, a partir de los datos de la población estudiantil se proyecta el número de estudiantado que podría atender el programa, se usó el método de promedio móvil con enfoque conservador. La figura 7 ilustra que en promedio se estaría atendiendo a 132 estudiantes.

Figura 7.
Población estudiantil estimada



Las proyecciones se han realizado con un enfoque pesimista, lo que indica que los números en realidad pueden y deben ser mayores, solo para ilustrar que existe una demanda potencial y que corresponde a la institución diseñar y aplicar las estrategias a fin de posicionar al programa y atraer a el estudiantado para formarlos. Esto es muy importante dado que existe competencia.

Por último se aplicó una encuesta diseñada para analizar las motivaciones y la mezcla de mercadotecnia en cuanto a estudiar un posgrado a la comunidad estudiantil de grupos de 7mo y 8vo grado, fue un estudio longitudinal de 2019 hasta 2025, con un total de muestra de 404 estudiantes, dicho estudio fue cuantitativo en que se puede destacar la variable de motivos para estudiar un posgrado, con el cual se puede tomar como referencia para los contenidos y enfoque del nuevo plan de estudios.

Los resultados de la encuesta se muestran en la figura 8 segmentado por rango de edad (18 a 59 años) y género (258 mujeres, 146 hombre) de acuerdo a las distintas motivaciones planteadas se puede observar que las motivaciones son muy similares en género en los más jóvenes y conforme va aumentando la edad la diferencia entre género se observa un tanto más marcada sobre todo en el rango

de 41 a 60. También se puede observar mayor determinación en cuanto a las motivaciones en una edad mayor que en los más jóvenes.

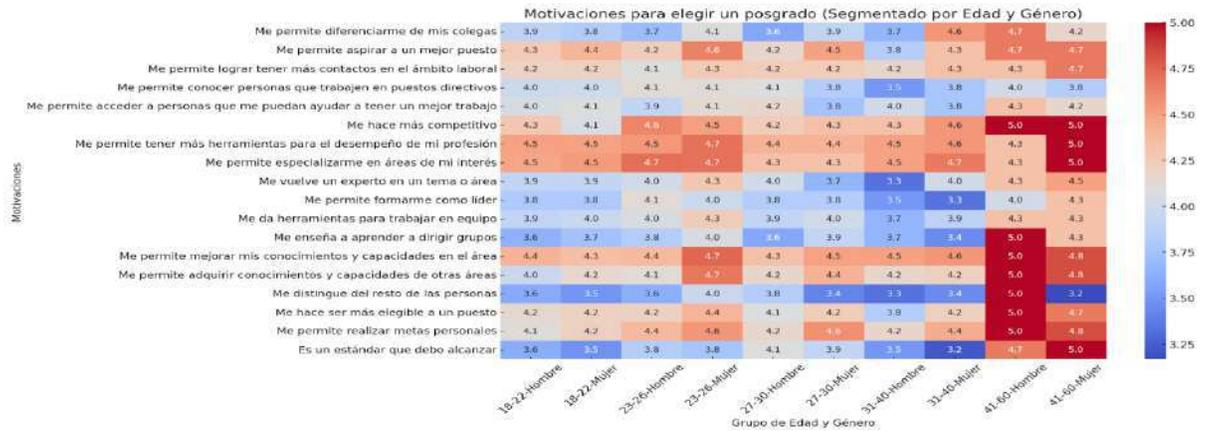


Figura 8. Heatmap sobre las motivaciones para elegir un posgrado (edad y género)

Si se ordena por orden de prioridad sobre qué es lo más importante para las y los encuestados, puede resaltar que el permitirse especializarse (4.54), tener herramientas para el desempeño profesional (4.53), mejorar mis conocimientos y capacidades en el área (4.44).

Conclusiones

De acuerdo al comportamiento de la matrícula se tiene proyecciones favorables de arriba de los 100 como población estudiantil potencial, a nivel estatal, sin embargo se debe considerar aspectos que la competencia oferta y que en el caso de la UABC se deben considerar para captar la mayor cantidad de población estudiantil estimada en el área de Administración, aspectos tales como la opción de clases en línea, flexibilidad curricular, doble o triple grado(clases 100% en línea), con convenios en universidades en otros países, en los que las y los profesores de dichos países imparten las clases las diversas formas de titulación, como son examen CENEVAL, promedio, experiencia laboral, tesis, proyecto integrador, entre otros.

En relación a los resultados de la encuesta aplicada se observa que dentro las prioridades para la población estudiada el más importante es la especialización y el desarrollo profesional más que el estatus que este puede generar en ellos, cabe resaltar que las oportunidades laborales y la mejora en la empleabilidad están altamente correlacionadas, lo que sugiere que las y los encuestados ven los posgrados como una inversión en su carrera profesional. El networking es una motivación clave, sobre todo en relación con conocer personas en puestos directivos. Las metas personales juegan un papel importante en la decisión de estudiar un posgrado, además del crecimiento profesional y la competitividad.

1.2. Estudios referentes

1.2.1. Análisis de la evolución del programa educativo de posgrado y su prospectiva

a) Introducción y marco general

La Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el antes denominado Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) —reconfigurado en 2022 como el Sistema Nacional de Posgrados (SNP) por el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (Conacyt)— establecen dos categorías principales para los programas de posgrado: aquellos con orientación a la investigación y los de tipo profesionalizante (Conacyt, 2022; SEP, 2022).

En el primer caso, se busca que el estudiantado se forme para la generación de nuevo conocimiento con validez científica, el cual normalmente se comunica a través de publicaciones reconocidas y actividades académicas. En el segundo caso, la formación profesionalizante tiene por objetivo fortalecer las capacidades del estudiantado con miras a mejorar su desempeño y competitividad en el entorno laboral (ANUIES, 2021).

Actualmente, la formación de profesionales, académicas y académicos en administración enfrenta cambios acelerados provocados por la globalización y la adopción de las tecnologías de la información y comunicación. La digitalización, la automatización y la inteligencia artificial, por ejemplo, han modificado los modelos de negocio y la forma en que se desarrolla la educación gerencial (Davenport & Ronanki, 2018). Estos cambios han conducido a las instituciones de educación superior a replantear

continuamente sus planes de estudio, atendiendo a las nuevas demandas del mercado laboral y buscando al mismo tiempo el desarrollo de competencias integrales para las personas egresadas (OCDE, 2022).

En este documento se presenta un análisis actualizado de la evolución, las tendencias y la prospectiva de la MA. Se revisan además, programas afines a nivel nacional e internacional, y se discuten las competencias requeridas por el entorno actual. Finalmente, se plantean acciones de mejora continua para posicionar la MA de la UABC como líder regional con proyección nacional e internacional.

Evolución de la teoría administrativa y su aplicación actual

Las bases de la administración contemporánea, sustentadas en la teoría clásica de Frederick Taylor y Henry Fayol, mantienen su vigencia conceptual pero se han visto complementadas por nuevos enfoques y herramientas (Sánchez, 2022). El avance tecnológico, la necesidad de optimización de recursos y la competitividad global han propiciado la adopción de metodologías dinámicas, entre las que destacan:

- **Reingeniería de procesos:** Se enfoca en analizar y rediseñar las actividades clave de una organización para lograr mejoras significativas en aspectos de calidad, costos, servicio y rapidez (Hammer & Champy, 2020).
- **Outsourcing:** Consiste en la contratación de servicios externos para tareas no esenciales de la organización, lo cual permite a las empresas concentrarse en sus competencias centrales y optimizar recursos (Salgado & Betancourt, 2021).
- **Benchmarking:** Implica la búsqueda y adopción de mejores prácticas en el sector industrial o de servicios, con el fin de compararse con organizaciones líderes y mejorar la posición competitiva (Camp, 2020).
- **Empowerment:** Otorga mayor autonomía y responsabilidad a las y los colaboradores, fomentando su capacidad de decisión y participación activa en el logro de objetivos organizacionales (Robbins & Coulter, 2021).
- **Just in Time (JIT):** Busca la eliminación de inventarios y la entrega de insumos solo en el momento preciso de producción, reduciendo costos y mejorando la eficiencia operacional (Heizer et al., 2022).
- **Kaizen:** Método japonés de mejora continua que promueve la eliminación de ineficiencias y el involucramiento del personal en la optimización de procesos (Imai, 2019).
- **Estrategias competitivas y las cinco fuerzas de Porter:** Permiten evaluar la dinámica de un mercado específico y definir posiciones competitivas sostenibles (Porter, 2008).

La digitalización masiva de la información ha generado un volumen de datos sin precedentes; se estima que en la última década se ha creado cerca del 90% de toda la información disponible a nivel global (Toro, 2022). El reto actual radica en la capacidad de las organizaciones para manejar, procesar y analizar esta información con herramientas estadísticas y sistemas de cómputo avanzados, a fin de tomar decisiones informadas (Sharma & Baig, 2021).

Estas decisiones basadas en datos se apoyan en enfoques analíticos de tipo descriptivo, predictivo y prescriptivo (Meza, 2021). Cada nivel proporciona una ventaja competitiva y un mayor entendimiento para la toma de decisiones:

- **Análisis descriptivo:** Ofrece una radiografía de la situación actual de la organización.

- **Análisis predictivo:** Anticipa tendencias futuras con base en datos históricos.
- **Análisis prescriptivo:** Recomienda cursos de acción óptimos a partir de escenarios hipotéticos o reales.

La transformación digital por otro lado, implica repensar la forma en que una organización se relaciona con su entorno comercial, centrándose en la generación de nuevo valor basado en datos, la experiencia de las y los clientes y modelos de negocio emergentes (Brinkmann, 2023). De acuerdo con esta visión, las organizaciones requieren líderes con habilidades multidisciplinarias, dominio de competencias tecnológicas, dominio de idiomas y una sólida formación en valores éticos. Entre estas competencias destaca la inteligencia emocional, entendida como la capacidad de reconocer y gestionar adecuadamente las emociones propias y ajenas (Salovey & Delgado, 2019).

Programas de posgrado en Administración a nivel internacional

La formación de posgrado en el campo de la administración (MBA, por sus siglas en inglés) sigue siendo una de las alternativas más buscadas para quienes aspiran a cargos directivos y de liderazgo (Expansión, 2023). De acuerdo con la más reciente tendencia en rankings internacionales, las universidades estadounidenses y europeas siguen liderando las preferencias; instituciones como Stanford, Harvard, London Business School e IESE aparecen constantemente en los primeros lugares (Sáez & Musalem, 2020; Financial Times, 2023).

Aunque no todas las universidades estadounidenses están en los primeros sitios de los rankings internacionales, existen programas cercanos a la frontera con México que son competencia directa de la MA de la UABC. Destacan:

1. **San Diego State University (SDSU)**
 - Ofrece modalidades flexibles, con programas de tiempo completo y medio tiempo.
 - Se le reconoce por su enfoque práctico y sus diversas especializaciones.
 - Según U.S. News & World Report (2023), el MBA de tiempo parcial (Part-Time) se ubica entre los 60 mejores de Estados Unidos en universidades públicas, y el Full-Time MBA también figura en la clasificación nacional destacada.
2. **University of California, Los Angeles (UCLA Anderson)**
 - El programa de MBA se distingue por su enfoque en investigación, pensamiento innovador y una red global de personas egresadas (UCLA Anderson, 2022).
 - La universidad promueve valores de liderazgo y trabajo colaborativo, alineados con la tendencia de formar ejecutivos con visión multicultural.
3. **University of Arizona**
 - Ofrece MBA a tiempo completo, medio tiempo, ejecutivo y en línea, con planes de estudio que atienden la versatilidad de perfiles profesionales (University of Arizona, 2022).
 - Destaca en el área de Sistemas de Información de Gestión (MIS) y en emprendimiento, colocándose entre los 10 mejores MBA en línea de Estados Unidos (U.S. News & World Report, 2022).

Estos programas, aunque de alta calidad, suelen implicar costos elevados (entre 25,000 y 50,000 dólares anuales), además de otros factores logísticos como distancias y cruces fronterizos, aspectos que pueden inclinar la balanza hacia opciones locales o nacionales.

Análisis del posgrado en Administración en México

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) enfatiza la creciente importancia de la educación superior en México. Para 2022, se proyectó que aproximadamente el 26% de los jóvenes podría alcanzar un grado de educación superior en el corto plazo, reflejando un aumento sostenido (OCDE, 2022). No obstante, persisten desafíos en la calidad educativa, la pertinencia de los programas frente a las necesidades del mercado laboral y la vinculación entre universidad y empresa (ANUIES, 2021).

En consonancia con lo anterior, los empleadores señalan la importancia de formar egresadas y egresados que cuenten con habilidades prácticas, manejo de herramientas digitales y una clara orientación a la innovación (COMEPO, 2022). En 2019, el Conacyt hoy en día SECIHTI organizó en su momento el XXXIII Congreso de Posgrado para reorientar la visión nacional en la formación de recursos humanos de alto nivel. Entre los principales acuerdos destacan (Conacyt, 2019; Conacyt, 2022):

1. Ampliar el límite de graduación para maestrías y doctorados en un año adicional después de culminar el periodo de beca.
2. Fortalecer los Núcleos Académicos Básicos (NAB) de los programas y vincularlos con agendas locales, estatales y nacionales de desarrollo.
3. Evaluar la movilidad con indicadores cualitativos que reflejen el impacto de las estancias.
4. Distinguir claramente entre actividades de vinculación y movilidad, adecuándolas al nivel y orientación del posgrado.
5. Considerar la calidad de tesis y trabajos terminales como criterio esencial de evaluación.
6. Incorporar software anti-plagio y repositorios oficiales para validar la originalidad de los trabajos.
7. Realizar evaluaciones virtuales para optimizar recursos.

Asimismo, se enfatiza la pertinencia de adaptar los programas educativos a la llamada “industria 4.0”, que integra automatización, tecnologías de la información, robótica e inteligencia artificial (Bárcena, 2018; CEPAL, 2021). Esto se traduce en la necesidad de docentes y estudiantes con competencias actualizadas y la implementación de planes de estudio flexibles y orientados a la innovación.

En el ámbito de los rankings nacionales, la Revista Expansión (2023) señala que los programas de MBA mejor posicionados en México destacan por su alto grado de vinculación con el sector productivo, la internacionalización de su plan de estudios y la flexibilidad en su oferta (Expansión, 2023). Entre las instituciones que encabezan la lista se incluyen IPADE Business School, la Universidad La Salle, el CETYS Graduate School of Business, la Universidad de Monterrey y la Universidad Panamericana.

Principales programas de MA en México

A fin de contextualizar la posición de la MA de la UABC, se señalan tres referentes nacionales reconocidos por su calidad y presencia en distintos rankings:

1. **IPADE Business School (Universidad Panamericana)**

- Ofrece el Full-time MBA, orientado a personas jóvenes con alto potencial de liderazgo.
- Aplica el método del caso y fomenta la internacionalización y la formación humana.
- Suele ocupar los primeros puestos en rankings nacionales e internacionales (Expansión, 2023).

2. **Universidad La Salle, México**

- Cuenta con una MA con distintas orientaciones y la opción de doble grado internacional (Universidad La Salle, 2021).
- Prioriza la ética, la responsabilidad social y la movilidad académica en sus 15 campus.
- Sus convenios con más de 70 instituciones extranjeras facilitan la experiencia multicultural de las y los alumnos.

3. **CETYS Graduate School of Business**

- Ofrece un MBA con enfoque estratégico, diversas áreas de concentración y énfasis en innovación, emprendimiento y liderazgo (CETYS, 2021).
- Consta de 8 trimestres, 16 materias y múltiples opciones de optativas.
- Ha fortalecido su presencia en rankings nacionales, posicionándose como una opción competitiva en la región noroeste del país.

Otras universidades, como la Universidad de Monterrey (UDEM), también se han destacado por programas con salidas internacionales y énfasis en la responsabilidad social, competencias digitales y multiculturalidad (UDEM, 2021).

El campo de acción de un Maestro en Administración es amplio y diverso ya que puede abarcar múltiples sectores y roles profesionales, tales como;

- **Dirección y Gestión Empresarial:** Ocupando posiciones como directivos de recursos humanos, jefaturas de operaciones o gerente general, liderando equipos y supervisando operaciones para alcanzar los objetivos organizacionales (Universidad IEU).
- **Consultoría Estratégica:** Asesorando a empresas en la reestructuración de procesos, implementación de estrategias administrativas y desarrollo de nuevos productos o servicios (Universidad Cuauhtémoc, 2025).
- **Finanzas y Servicios Financieros:** Desempeñando roles en banca de inversión, gestión de activos y análisis financiero, evaluando proyectos de inversión y diseñando estrategias financieras innovadoras (Universidad Cuauhtémoc, 2025).
- **Mercadotecnia y Gestión de Marca:** Analizando mercados, desarrollando estrategias de marketing digital y gestionando la percepción de la marca en el mercado (Universidad Cuauhtémoc, 2025).
- **Logística y Operaciones:** Planificando y supervisando cadenas de suministro, optimizando procesos de producción y distribución para mejorar la eficiencia operativa (Aliat Universidades, 2025).
- **Educación y Docencia:** Impartiendo conocimientos en instituciones educativas, participando en la formación de nuevos profesionales en el área de administración y negocios (TUS

OPOS, 2024).

- **Emprendimiento:** Iniciando y gestionando negocios propios, aplicando habilidades administrativas para identificar oportunidades de mercado y desarrollar empresas sostenibles (Aliat Universidades, 2025).

Evolución y prospectiva de la MA de la UABC

La MA de la UABC tiene una orientación profesionalizante, enfocada en la resolución de problemáticas organizacionales a través de trabajos terminales, proyectos aplicados y vinculación con el sector productivo. El plan de estudios consta de 24 asignaturas (96 créditos), de las cuales un tercio corresponde a materias obligatorias y el resto a materias optativas, ofreciendo flexibilidad para que el estudiante elija la especialización más acorde a sus intereses (UABC, 2021).

Las Líneas Generales de Aplicación del Conocimiento (LGAC) se centran en:

1. **Estudios sobre Competitividad**
2. **Administración y Desarrollo de las Organizaciones**

Estas líneas están alineadas con el Doctorado en Ciencias Administrativas de la UABC, favoreciendo la continuidad de la formación de posgrado. La MA también se beneficia de la vinculación institucional de la UABC a través de convenios nacionales e internacionales y de la acreditación ACBSP (Accreditation Council for Business Schools and Programs), la cual garantiza estándares internacionales de calidad (UABC, 2021).

A nivel estatal, la MA ha generado más de 300 trabajos terminales en los últimos años, algunos de los cuales han contribuido a la mejora de procesos en organizaciones públicas y privadas. Un ejemplo notable es el estudio realizado al Hospital General de Tijuana, donde se propusieron estrategias para optimizar la eficiencia operativa en diversas áreas funcionales (UABC, 2020). Estos logros han consolidado la reputación de la MA como un programa con impacto social y relevancia para el desarrollo económico de la región.

No obstante, la rápida evolución de las tecnologías y la constante innovación en modelos de negocio exigen que el plan de estudios se mantenga actualizado (Wheelen et al., 2022). La competencia con otros programas a nivel local, nacional e internacional —como CETYS, Ibero, IPADE, SDSU y UCLA— demanda que la UABC refuerce sus lazos de cooperación, la movilidad estudiantil y docente, y la pertinencia de su oferta formativa.

Propuestas de mejora y consolidación

En vista de los retos expuestos, se propone que la MA de la UABC evolucione hacia un modelo que:

1. **Fomenta la internacionalización:**
 - Incrementar convenios con universidades de alto prestigio para fortalecer la movilidad y la formación multicultural de las y los alumnos (UDEM, 2021).
 - Ofrecer asignaturas y seminarios en inglés u otros idiomas relevantes para el ámbito de los negocios globales.
2. **Impulse la transformación digital:**
 - Incluir materias que aborden inteligencia de negocios, gestión de la innovación, sistemas de información (Davenport & Ronanki, 2018).

- Fortalecer las competencias tecnológicas y el uso de software especializado para la toma de decisiones.
- 3. **Refuerce la vinculación con el sector productivo:**
 - Incentivar proyectos de consultoría y asesoría que involucren directamente a empresas regionales, estatales o nacionales.
 - Establecer redes de colaboración con cámaras empresariales, asociaciones profesionales y organismos gubernamentales para la identificación de problemáticas reales.
- 4. **Actualice sus métodos de enseñanza y evaluación:**
 - Incluir metodologías activas de aprendizaje, como el método del caso, simuladores de negocios y proyectos interdisciplinarios (IPADE, 2022).
 - Adoptar criterios de evaluación que midan competencias blandas, innovación y la aplicación práctica del conocimiento.
- 5. **Fortalezca la red de personas egresadas:**
 - Desarrollar una estrategia formal que permita mantener el contacto con exalumnas y exalumnos, favoreciendo su retroalimentación, mentoría y vinculación laboral (Hunt & Kieffer, 2020).
 - Implementar plataformas digitales y foros de colaboración que motiven la participación de la comunidad de egresadas y egresados.

Conclusiones

La MA de la UABC ha logrado consolidarse como un referente en la región noroeste de México, acreditada por organismos nacionales y con una creciente vinculación con el sector productivo. Sin embargo, para mantenerse vigente y competitiva, resulta fundamental revisar y modificar su plan de estudios, fortaleciendo sus componentes de internacionalización, formación tecnológica y vinculación con la industria.

Las tendencias globales apuntan hacia la digitalización de procesos, la automatización de tareas y el énfasis en habilidades blandas y multiculturales. En este sentido, la MA debe alinear su visión y objetivos con las demandas de la industria 4.0, aprovechando las oportunidades de colaboración con otras instituciones de renombre en México y el extranjero, así como promoviendo la participación de sus egresadas y egresados.

La prospectiva de la MA en la UABC contempla posicionarse como un programa de excelencia no solo a nivel regional, sino también nacional e internacional. Para lograrlo, será esencial consolidar la investigación aplicada, integrar las nuevas tecnologías y reforzar valores éticos y de responsabilidad social, contribuyendo así a la formación de líderes capaces de impulsar el desarrollo económico y social de la región y del país.

1.2.2. Análisis comparativo de programas educativos

Introducción.

Este apartado muestra la oferta educativa relacionada con la MA y programas afines a nivel nacional e internacional vigentes al 2025. En los últimos años la forma de hacer negocios ha cambiado debido a que las estructuras de los mercados se han modificado, la globalización llevó a las empresas a renovar su concepto de productividad y competitiva, así como la incorporación de las tecnologías de la información y la inteligencia artificial que están llevando a las organizaciones a un mundo más flexible e hiperconectado. Los directivos y administradores se enfrentan a cambios constantes y por ende los conocimientos y habilidades que estos deben desarrollar para contribuir en la mejora del nivel de competitividad de la empresa o sector en el que se encuentra.

Metodología

El presente estudio es un trabajo cualitativo-descriptivo de carácter comparativo en el que se utilizaron técnicas de análisis documental con el objetivo de clasificar los programas educativos de posgrados que ofrecen Maestrías en Administración y afines a nivel nacional e internacional, con el objetivo de identificar las mejores prácticas, estrategias, características e innovación de los programas, sin perder de vista la calidad, trascendencia y reconocimiento para ser considerados como un referente. En cuanto a las variables específicas de comparación fue considerado el perfil de egreso, líneas de generación y aplicación del conocimiento y curricular.

El estudio se desarrolló en dos fases, la primera de ellas permitió determinar los criterios para seleccionar los programas educativos a observar:

Programas Nacionales criterios de selección:

- Programas con el nombre de MA, Master in Business Administration (MBA) y aquellas Maestrías relacionadas con la administración de negocios.
- Qué fueran reconocidos por su calidad y prestigio en el Ranking de las mejores MBA de México e inscritos en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad de CONACYT.
- Que se encuentren debidamente registradas y cuente con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (REVOE)

Programas Internacionales criterios de selección:

- Contar con programas educativos vigentes con los nombres mencionados en el párrafo de los programas nacionales.
- Que estuvieran dentro de los programas de calidad de posgrados de su país de origen y/o dentro del ranking de los mejores MBA Internacionales

La segunda fase consistió en analizar el contenido de los programas de estudio para identificar los elementos establecidos para la comparación e identificación de las mejores prácticas.

Los programas educativos a nivel internacional

Los programas educativos a nivel internacional han marcado la pauta en la formación de líderes y profesionales altamente capacitados en el área de Ciencias Administrativas. Dentro de este panorama, los MBA de las universidades más reconocidas del mundo destacan por su excelencia académica,

enfoque práctico y redes de contacto estratégicas. Este análisis incluye cinco instituciones de referencia: Harvard, Michigan-Flint, Cambridge College, Stanford y Columbia.

Harvard Business School: Reconocido como el líder global en programas MBA, Harvard se distingue por su enfoque en casos prácticos, donde el estudiantado aprende a resolver problemas reales. Este programa forma líderes estratégicos que destacan en la toma de decisiones bajo presión. El perfil típico de las y los aspirantes incluye experiencia profesional sólida, habilidades analíticas avanzadas y un claro compromiso con el impacto global. El posicionamiento de la fama de Harvard radica en su capacidad para formar egresadas y egresados con un alto grado de preparación, quienes cumplen con los estándares de excelencia y liderazgo exigidos en el mercado.

University of Michigan-Flint: Este programa MBA ofrece una combinación de flexibilidad y excelencia académica. Diseñado para profesionales que buscan equilibrar sus estudios con sus carreras, su enfoque híbrido (presencial y online) permite una experiencia de aprendizaje personalizada. Su propuesta se centra en preparar a las y los egresados para puestos clave en organizaciones regionales y globales, promoviendo valores como la innovación y la colaboración. La estructura del programa y su enfoque en la adaptabilidad aseguran que las y los egresados cumplan con criterios de calidad en formación ejecutiva, posicionándose estratégicamente en un entorno laboral competitivo.

Cambridge College: Cambridge destaca por su enfoque inclusivo y accesible. Su MBA se dirige a profesionales de diversos orígenes que buscan avanzar en sus carreras mientras fortalecen sus habilidades empresariales. La universidad se enfoca en construir redes de apoyo entre el estudiantado y profesorado, creando un ambiente ideal para aprender y crecer. La información integral que ofrece Cambridge cumple con los estándares de trascendencia educativa, fomentando el crecimiento profesional y personal de sus estándares a través de un modelo de enseñanza basado en la colaboración y el desarrollo de competencias estratégicas.

Stanford Graduate School of Business: El MBA de Stanford es sinónimo de innovación y emprendimiento. Situado en el corazón de Silicon Valley, el programa se especializa en conectar a su estudiantado con el ecosistema tecnológico global. Su enfoque personalizado, junto con un riguroso currículo académico, prepara a los futuros líderes para resolver problemas complejos con soluciones creativas e impactantes. La orientación de Stanford hacia la innovación asegura que sus maestrantes sean altamente valorados en sectores tecnológicos y empresariales, cumpliendo con estándares de excelencia y fomentando la generación de impacto a nivel global.

Columbia Business School: Columbia se caracteriza por su enfoque en negocios globales y sostenibilidad. Situado en la ciudad de Nueva York, su MBA brinda acceso a una red empresarial inigualable. Las y los estudiantes suelen ser profesionales con una visión internacional y un interés profundo en el desarrollo de soluciones sostenibles para los desafíos actuales del mercado. Este enfoque no solo refuerza su posicionamiento como una escala de negocios de alto nivel, sino que también evidencia el cumplimiento de criterios de calidad, garantizando la preparación de líderes con conciencia social y estratégica.

Cada uno de estos programas MBA ofrece una experiencia educativa única, diseñada para satisfacer las necesidades de profesionales ambiciosos que buscan dejar huella en sus industrias. El cumplimiento de criterios de calidad en estas instituciones asegura que las personas egresadas alcancen un posicionamiento profesional y social destacado, consolidado un impacto en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución.

Los programas educativos a nivel nacional

El análisis comparativo de cinco instituciones de educación superior en México que ofrecen programas de posgrado en Administración revela un enfoque diferenciado hacia la excelencia académica y el liderazgo global. Estas instituciones son el Tecnológico de Monterrey (ITESM), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN), la Universidad de Guadalajara en su Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), y la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL).

Instituto Tecnológico y de Estudios superiores de Monterrey (ITESM): El Tecnológico de Monterrey ofrece un programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas, destacado por su enfoque en estudios organizacionales y economía de la empresa. Su modelo de educación en línea y bilingüe proporciona una flexibilidad, permitiendo a los profesionales combinar el trabajo con el estudio. La universidad promueve la innovación y sostenibilidad a través de modelos de negocio que integran herramientas analíticas avanzadas, contribuyendo al desarrollo económico y social. Este enfoque global y flexible responde a las necesidades de un mercado laboral internacional y competitivo (Tecnológico de Monterrey, s. f.).

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM): La UNAM, con su MA, enfatiza la gestión de negocios internacionales y la administración de proyectos. La modalidad presencial de la universidad fomenta el aprendizaje colaborativo y la interacción directa, preparando a las y los egresados para liderar en entornos globalizados. La universidad es reconocida por su adaptabilidad y profundidad académica, lo que permite al estudiantado especializarse profundamente en áreas administrativas y enfrentar desafíos organizacionales modernos (UNAM, s. f.).

Instituto Politécnico Nacional (IPN), Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA): Esta unidad del IPN se centra en la MA con un fuerte énfasis en innovación y emprendimiento. Su enfoque está en desarrollar habilidades para la gestión adecuada de recursos y procesos en diversos sectores, promoviendo soluciones éticas y sustentables. La convocatoria semestral y la modalidad escolarizada facilitan el acceso continuo al estudiantado, manteniendo un compromiso con la mejora continua de los procesos educativos (IPN, s. f.).

Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA): La Maestría en Administración de Negocios de CUCEA destaca por su enfoque en el liderazgo estratégico y la gestión de modelos de negocio a nivel global. La universidad integra asignaturas como innovación tecnológica y responsabilidad empresarial, preparando a las y los estudiantes para diseñar y gestionar negocios que impacten positivamente en la sociedad. La duración y modalidad escolarizada del programa permiten un desarrollo exhaustivo de competencias en gestión y liderazgo (Universidad de Guadalajara, s. f.).

Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA): La Maestría en Administración de Empresas con Orientación en Gestión de Capital Humano en la UANL se enfoca en la internacionalización del mercado laboral y la gestión eficiente del capital humano. Este programa promueve la integración de principios de sostenibilidad y responsabilidad ambiental en la solución de problemas y mejora de procesos organizacionales. La universidad destaca por su enfoque en la creación de valor en las organizaciones mediante la resolución de conflictos y el liderazgo ético (UANL, 2024).

Las estrategias de éxito de estas universidades incluyen la adaptación de sus programas a las demandas del mercado global, el enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social, y la implementación de modalidades de estudio que permiten una mayor flexibilidad y accesibilidad para los profesionales en activo.

Programas de la regionales: Baja California y San Diego California

En Baja California existen 13 programas activos de MA o afines, incluyendo el ofertado por la UABC, así, como el que está trabajado la UTT, para ser ofertado en el 2026. La tabla 1 muestra el nombre del programa y sus características. Se observa que la IBERO es la que más programas afines a la MA oferta en el Estado, el CETYS se destaca por la posibilidad de obtener dobles y triples grados con la Universidad de San Diego. El 100% de los programas se encuentran activos registrados en la Secretaría de Educación (SE) en México. En relación con acreditaciones nacionales o internacionales son limitadas en el estado: la Maestría en Administración integral del COLEF y CICESE que se encuentra en el Padrón Nacional de Posgrado de CONAHCYT. La MA del CETYS se encuentra acreditada por Accreditation Council for Business School and Programs (ACBSP) y tienen un reconocimiento por la Western Association of School and Colleges (WASC).

Al realizar un análisis más profundo de los programas en comparación al ofertado por la UABC se encontró, que las Universidades privadas se destacan por su capacidad de flexibilizar los programas y adaptarlos a las necesidades del estudiantado, también sobresale la inversión en marketing digital que despliegan estas universidades en relación a las públicas. Tanto el CETYS como la IBERO trabajan el enfoque de la consultoría y destacan la posibilidad de realizar actividades en organizaciones reales bajo esta visión. El 100% del programa en el estado son de 24 meses y en su mayoría obtienen su grado cursando sus materias y realizando un trabajo terminal que presentan en un evento, todos son profesionalizantes. En este sentido, la UABC y el ITT son los únicos que hacen un examen reglamentario para obtener el grado y tienen la opción de trabajar con Investigación aplicada. Las otras universidades tienen proyectos de consultoría.

La tabla 2, muestra los programas ofertados en San Diego, California, si bien es cierto que estos se encuentran agrupados dentro de los internacionales, no se puede perder de vista la cercanía y posibilidad de ser comparados con estos programas por parte del mercado meta, por tanto, se toma la decisión de ampliar la comparación y observar a los MBA de San Diego y San Marcos California. En este sentido, se identificaron 11 programas afines a la MA de la UABC. Se destaca que las IES clasifican sus programas en tiempos completos, medio tiempo, flex o especializados, esta separación está relacionada con el tipo de mercado al que están dirigiendo el programa, profesionistas con y sin experiencia.

Obtienen su grado a través de proyectos en su mayoría de consultoría en ambientes reales. La Universidad de San Diego tiene un convenio con el CETYS de doble grado.

En un análisis más profundo se identificó que los programas están orientados a la solución de problemas en ambientes dinámicos y formación de líderes con visión estratégica y hacen mucho énfasis en el estudio de casos como el método de enseñanza - aprendizaje base. A diferencia de las regionales que sus páginas oficiales no mencionan ningún tipo de acreditación el 50% de los programas MBA de San Diego y San Marcos California se encuentran acreditados por AACSB y ACBSP, lo anterior indica que en el estado el MBA del CETYS Universidad es el único programa, que se encuentra dentro de estos estándares de calidad (Tabla 14)

Tabla 14

Programas de Maestría en Administración o fines en el estado de BC y California EE.UU.

N	Nombre del programa	IES	Característica
1	Maestría en Administración	UABC	Enfocada en la formación de profesionistas de alto nivel en áreas administrativas. - Fomenta soluciones innovadoras con responsabilidad social y ética. - Reconocida en el ranking de Expansión como una de las mejores maestrías en México. 22 años en el mercado.
2	Maestría en Administración de Negocios	CETYS Acreditada por ACBSP y Reconocida por Western Association of School and Colleges "WASC"	Más de 25 años de trayectoria. - Especializaciones en Alta Dirección, Finanzas, Mercadotecnia, RRHH, entre otras. - Opciones de doble y triple grado con la University of San Diego.
3	Maestría en Administración Ejecutiva Internacional		Enfocada en la gestión empresarial y financiera con visión internacional. - Preparación conceptual y práctica para asumir roles de liderazgo en negocios globales.
4	Maestría en Logística Internacional (Tj)		Este programa se enfoca en la gestión eficiente de la cadena de suministro y operaciones internacionales.

N	Nombre del programa	IES	Característica
5	Maestría en Desarrollo Organizacional	IBERO Acreditada Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES)	Centrada en el diseño e implementación de estrategias para el cambio y mejora continua en las organizaciones.
6	Maestría en Liderazgo		Busca desarrollar competencias de liderazgo efectivo en diversos contextos organizacionales.
7	Maestría en Administración	ITT	Formación integral en administración con enfoque en innovación y competitividad.
8	Maestría en Administración Integral	COLEF & CICESE Acreditada por CONAHCYT	Interdisciplinaria, combinando gestión y medio ambiente. - Dirigida a la solución de problemas ambientales desde una perspectiva administrativa.
9	Professional MBA UX	Xochicalco	Diseñada para desarrollar competencias estratégicas en los estudiantes, permitiéndoles resolver casos de estudio y enfrentar desafíos en entornos empresariales dinámicos.
10	Maestría en Administración	Tecnológico Nacional de México (TJ)	Este programa se imparte de manera presencial y está diseñado para formar profesionales competentes en la gestión de proyectos y optimización de recursos en organizaciones de bienes y servicios
11	Maestría en Mercadotecnia y Negocios Internacionales	Universidad Autónoma de Durango (Ens.)	Ofrecida en modalidad presencial, esta maestría busca formar especialistas capaces de identificar mercados rentables y desarrollar estrategias de comercialización a nivel nacional e internacional
12	Maestría en Administración	UNEA (TJ & Mxl.)	Este programa se ofrece en modalidad escolarizada y en línea. Está orientado a profesionales interesados en ampliar sus conocimientos en gestión empresarial y toma de decisiones estratégicas.

N	Nombre del programa	IES	Característica
13	Maestría en Administración	UTT	Se visualiza que para el 2026 la Universidad Tecnológica de Tijuana, ofrece su programa, están trabajando en ello desde el 2024
Extranjeras			
1	MBA tiempo completo	USD AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business)	Este programa está diseñado para profesionales que buscan una experiencia inmersiva. Ofrece proyectos de consultoría práctica, oportunidades de estudio en el extranjero y un plan de estudios basado en valores
2	MBA Medio tiempo		Orientado a profesionales que desean continuar trabajando mientras obtienen su título, este programa ofrece flexibilidad para equilibrar estudios y trabajo.
3	MBA	SDSU “AACSB”	Este programa ofrece un horario flexible, experiencias de aprendizaje práctico y una amplia gama de especializaciones, permitiendo a los estudiantes personalizar su MBA según sus intereses y obtener experiencia en el mundo real.
4	MBA Tiempo completo	UCSD “AACSB”	Diseñado para estudiantes con tres a cinco años de experiencia laboral, este programa se enfoca en desarrollar habilidades empresariales y ofrece experiencia práctica en proyectos de innovación basados en datos
5	MBA Flex		Ofrecido en formatos de fin de semana y vespertino, este programa está dirigido a profesionales que buscan avanzar en sus carreras sin dejar de trabajar.
6	MBA profesionales activos	CSUSM San Marcos “AACSB”	Este programa está diseñado para profesionales que buscan avanzar en sus roles de liderazgo dentro de sus organizaciones.

N	Nombre del programa	IES	Característica
7	MBA Especializado		Ofrece especializaciones en diversas áreas de negocios, permitiendo a los estudiantes adaptar su educación a sus objetivos profesionales específicos.
8	MBA	Universidad Nacional (UN) Acreditada ACBSP “Accreditation Council for Business School and Programs”	Este programa ofrece una variedad de especializaciones, incluyendo Negocios Internacionales, Gestión Financiera, Liderazgo Organizacional y Gestión de la Cadena de Suministro, adaptándose a diversos intereses profesionales (ACBSP)
9	MBA	PLNU Universidad Point Loma Nazarene	Orientado a profesionales con experiencia laboral, este programa flexible está diseñado para mejorar la experiencia, confianza y capacidad de los estudiantes para ser líderes exitosos en diversas organizaciones.
10	MBA y Especialización en Negocios y Tecnología	Universidad Alliant International	Este programa STEM está diseñado para proporcionar a los estudiantes habilidades técnicas y de gestión, así como herramientas avanzadas de análisis necesarias para tener éxito en el mundo empresarial global actual.
11	MBA	Universidad Southern States	Este programa ofrece una formación integral en administración de empresas, preparando a los estudiantes para roles de liderazgo en diversas industrias.
12	MBA	CMU Miramar California	Está diseñado para aspirantes a profesionales de negocios y ofrece una cobertura integral de las últimas tecnologías y prácticas comerciales para prepararlo para el mercado laboral moderno.

Nota: Elaboración propia con información de las Páginas oficiales de cada uno de los programas.

Conclusión.

El programa de MA de la UABC posee el potencial para competir en el mercado educativo; sin embargo, es fundamental fortalecer su atractivo alineándose con las necesidades actuales del entorno

empresarial. Para lograrlo, es crucial atender las preferencias del segmento de interés, especialmente en aspectos clave como flexibilidad curricular, metodologías de enseñanza-aprendizaje y la incorporación de elementos diferenciadores que aporten valor agregado.

Entre estos elementos, destacan la integración de certificaciones y/o acreditaciones reconocidas, el establecimiento de convenios estratégicos que posibiliten dobles grados, y la adopción de simuladores y herramientas avanzadas para la toma de decisiones. No obstante, el eje central de una estrategia de diferenciación efectiva debería estar en la calidad y especialización de la planta docente, asegurando que cuente con experiencia práctica y académica de alto nivel.

Además, para consolidar su posicionamiento en el mercado, la UABC debe fortalecer su estrategia de comunicación, destacando los atributos únicos del programa y su impacto en la formación de profesionistas de calidad en el área de la administración.. De esta manera, la MA no sólo afianzará su presencia en el sector educativo, sino que también ampliará su capacidad para atender las demandas actuales y futuras del estado, contribuyendo significativamente al desarrollo regional y nacional.

1.2.3. Análisis de organismos nacionales e internacionales

Objetivo

Analizar los referentes nacionales e internacionales que se señalan en los marcos de referencias o guías de evaluación, los cuales proporcionan una base para el desarrollo de políticas y programas que buscan fortalecer las competencias profesionales y promover prácticas éticas y efectivas en diversos campos durante el proceso educativo.

Metodología

Diversos organismos internacionales han establecido marcos de referencia y guías para delinear las competencias, contenidos de dominio y prácticas profesionales en distintos ámbitos. A continuación, se presentan algunas de las principales recomendaciones de la UNESCO, el Banco Mundial y la Organización Mundial de la Salud (OMS):

Por su cuenta, la UNESCO (2024) ha desarrollado marcos de competencias enfocados en áreas emergentes como la inteligencia artificial (IA) y la alfabetización mediática e informacional. Estos marcos buscan orientar al estudiantado y personal docente en el uso seguro, ético y responsable de la IA, promoviendo el pensamiento crítico y la comprensión de sus aplicaciones y riesgos. Además, la UNESCO ofrece cursos masivos en línea (MOOC) sobre Alfabetización Mediática e Informacional, dirigidos a educadores y profesionales para fortalecer sus habilidades en el entorno digital (Cadenaser, 2024).

Por otro lado, el Banco Mundial enfatiza la importancia de desarrollar competencias digitales y habilidades básicas como la lectura, escritura y aritmética, así como competencias socioemocionales. Estas habilidades son fundamentales para el aprendizaje continuo y la adaptación al mercado laboral. La institución también destaca la necesidad de invertir en educación

de calidad y formación técnica y profesional para mejorar la empleabilidad y reducir la pobreza (Grupo Banco Mundial, 2024).

De igual forma, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2024) ha establecido marcos de competencias para profesionales de la salud, como el "Marco Mundial de Competencias para la Cobertura Sanitaria Universal", que identifica seis dominios clave: enfoque centrado en las personas, toma de decisiones, comunicación, colaboración, práctica basada en evidencia y conducta personal. Además, la OMS promueve las "Escuelas Promotoras de la Salud", que buscan mejorar las capacidades de las instituciones educativas como entornos saludables para vivir, aprender y trabajar (Organización Panamericana de la Salud, 2021). Estos marcos y guías proporcionan una base para el desarrollo de políticas y programas que buscan fortalecer las competencias profesionales y promover prácticas éticas y efectivas en diversos campos.

Contenido

Los programas de posgrado deben estar alineados con los marcos de referencia y las guías de evaluación de organismos internacionales, como la UNESCO, el Banco Mundial y la Organización Mundial de la Salud (OMS), con el objetivo de fortalecer competencias profesionales clave (UNESCO, 2024; Banco Mundial, 2024; OMS, 2024). A continuación, se presentan los contenidos necesarios para cubrir dichas competencias en el ámbito de la educación superior;

La incorporación de los siguientes contenidos en los programas de posgrado permitirá fortalecer el perfil de las y los egresados y responder a los desafíos actuales del mercado laboral y la sociedad, asegurando la alineación con los estándares internacionales establecidos:

a) Competencias Digitales y Tecnológicas

- Fundamentos de inteligencia artificial (IA) y su aplicación en la educación y la investigación (UNESCO, 2024).
- Alfabetización mediática e informacional para el uso ético y crítico de la información digital (UNESCO, 2024).
- Integración de tecnologías emergentes en la enseñanza y gestión de la información.

b) Habilidades Socioemocionales y Cognitivas

- Desarrollo del pensamiento crítico y toma de decisiones basada en evidencia (Banco Mundial, 2024).
- Estrategias de comunicación efectiva y colaboración interdisciplinaria.
- Gestión del estrés y bienestar emocional en el entorno académico y profesional.

c) Competencias en Investigación y Práctica Basada en Evidencia

- Diseño y metodología de la investigación científica (OMS, 2024).
- Aplicación de modelos de análisis de datos en la toma de decisiones.
- Ética y responsabilidad en la investigación y práctica profesional.

d) Enfoque Centrado en las Personas y Salud Pública

- Modelos de atención centrada en las personas y su aplicación en diferentes disciplinas (OMS, 2024).
- Estrategias para mejorar la calidad de vida y la equidad en el acceso a recursos educativos y sanitarios.
- Implementación de políticas de promoción de la salud en entornos educativos y laborales.

e) Innovación y Emprendimiento

- Desarrollo de productos y servicios basados en la innovación tecnológica.
- Modelos de negocio sostenibles y estrategias de internacionalización (Banco Mundial, 2024).
- Adaptación a cambios en el mercado global y en la demanda de habilidades profesionales.

f) Evaluación y Seguimiento de Competencias

- Métodos y herramientas para la evaluación de competencias profesionales.
- Diseño de estrategias para la mejora continua en programas de posgrado.
- Análisis del impacto de la formación en el desarrollo profesional y social.

Prácticas de la profesión

Las prácticas de la profesión en un programa de posgrado están diseñadas para garantizar la aplicación del conocimiento teórico en entornos reales, facilitando el desarrollo de competencias clave en las y los estudiantes. Diversos organismos nacionales e internacionales, como la UNESCO (2021), la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2019) y el Consejo de Acreditación en la Educación Superior (COPAES, 2020), han establecido marcos de referencia que definen los contenidos, habilidades, actitudes y valores que deben ser fomentados en el proceso educativo.

Competencias y Contenidos de Dominio

Las competencias profesionales que se deben desarrollar en un posgrado incluyen la capacidad de investigación, la resolución de problemas complejos, el pensamiento crítico y la innovación (European Association for Quality Assurance in Higher Education [ENQA], 2020). Estas habilidades están alineadas con los estándares de organismos como el Instituto de Educación Internacional (IIE, 2021), que enfatiza la necesidad de programas educativos que fomenten una formación integral.

Prácticas Profesionales en el Posgrado

Las prácticas profesionales permiten la integración del conocimiento teórico en escenarios laborales. Según la OECD (2019), las prácticas deben estar diseñadas para promover el aprendizaje

basado en problemas, el trabajo en equipo y la colaboración interdisciplinaria. En este sentido, las instituciones de educación superior han implementado estrategias como:

1. **Proyectos de investigación aplicada:** Las y los estudiantes trabajan en problemas reales de la industria bajo la dirección de un asesor académico.
2. **Estancias en empresas:** La vinculación con el sector productivo permite al estudiantado desarrollar habilidades prácticas y mejorar su empleabilidad (UNESCO, 2021).
3. **Casos de estudio y simulaciones:** Permiten el análisis de situaciones reales, fortaleciendo la toma de decisiones basada en datos (IIE, 2021).
4. **Proyectos de consultoría:** En muchos programas de posgrado, las y los estudiantes participan en proyectos de consultoría con organizaciones, lo que les permite aplicar su conocimiento de manera estratégica.

Habilidades, Actitudes y Valores

Para que las prácticas sean efectivas, es necesario fomentar habilidades transversales como la comunicación efectiva, el liderazgo y la ética profesional (ENQA, 2020). Además, la actitud crítica y el compromiso con la mejora continua son aspectos clave para la formación de profesionales altamente capacitados (COPAES, 2020).

- **Habilidades críticas:** Desarrollo del pensamiento crítico, analítico y lógico, necesario para enfrentar problemas complejos y tomar decisiones basadas en datos.
- **Actitudes emprendedoras:** Fomentar la creatividad y el espíritu emprendedor en contextos organizacionales y sociales.
- **Valores éticos y sostenibles:** Se espera que las y los egresados actúen con integridad, respeten los derechos de autor y promuevan prácticas responsables hacia el medio ambiente

Conclusión

La alineación de los programas de posgrado con los marcos de referencia establecidos por organismos nacionales e internacionales es fundamental para garantizar la formación de profesionales altamente competentes y adaptados a las exigencias del mercado global. La UNESCO, el Banco Mundial y la Organización Mundial de la Salud han delineado lineamientos clave que enfatizan el desarrollo de competencias digitales, habilidades socioemocionales, investigación basada en evidencia, atención centrada en las personas e innovación, proporcionando así una base sólida para el diseño curricular en la educación superior.

Los contenidos de los programas de posgrado deben integrar conocimientos en inteligencia artificial, alfabetización mediática, comunicación efectiva, toma de decisiones informadas, ética profesional y metodologías de investigación, asegurando que las y los egresados posean un perfil integral y adaptable a los cambios del entorno laboral. Asimismo, las prácticas profesionales desempeñan un papel esencial al permitir la aplicación de estos conocimientos en escenarios reales,

promoviendo la resolución de problemas, la interdisciplinariedad y la vinculación con el sector productivo.

La implementación de estrategias como proyectos de investigación aplicada, estancias en empresas, análisis de casos y consultorías refuerza la formación de las y los estudiantes, permitiéndoles enfrentar desafíos reales con soluciones innovadoras y sostenibles. Además, la promoción de valores como la responsabilidad, la ética y el liderazgo fortalece la actitud profesional de las y los egresados, asegurando que contribuyan de manera significativa al desarrollo de la sociedad.

En conclusión, la educación superior debe continuar evolucionando en respuesta a las demandas del contexto global, garantizando que sus programas de formación se estructuren sobre bases sólidas y alineadas con estándares internacionales. Solo así se podrá fomentar una educación de calidad que prepare a los futuros profesionales para enfrentar los desafíos del siglo XXI con una visión ética, innovadora y comprometida con el bienestar social.

2. EVALUACIÓN INTERNA

2.1. Evaluación del currículo

Objetivo: Evaluar el currículo específico y genérico del programa de Maestría en Administración, analizando su plan de estudios y su congruencia con el Modelo Educativo de la institución.

Método: La evaluación del currículo se llevó a cabo mediante un análisis crítico basado en los resultados del análisis externo, así como en los hallazgos obtenidos a partir de los estudios realizados con los grupos de escucha (profesorado, estudiantado del programa y empleadores).

2.1.1. Plan de estudios.

El Plan de estudios de la Maestría en Administración nació en el 2003. Su objetivo general es formar profesionistas a nivel de maestría en el área de la administración.

Características generales:

- Nace como un programa multisede: Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada y Facultad de Turismo y Mercadotecnia en Tijuana.
- Programa con orientación profesionalizante centrado en el alumnado.
- Obtención de créditos a través de cursos escolarizados.
- La flexibilidad radica en el balance adecuado entre materias obligatorias y optativas. 33% obligatorias y 67% optativas
- Esquema: El programa es cuatrimestral, se imparten en el salón de clases en horarios vespertino normalmente de 6 a 10 de la noche.
- La carga académica cuatrimestral es de 4 unidades de aprendizaje por período.
- Trabajo terminal. Una característica operativa del programa está centrada en los avances que el maestrante desarrolla en la unidad de aprendizaje “seminario de investigación aplicada, I, II, III,IV y V”, lo cual favorece al cumplimiento de las expectativas de obtención del grado
- Áreas generales de estudio:
 - I. Área obligatoria funcional
 - II. Área obligatoria de procesos

- III. Área optativa de apoyo
- IV. Área optativa de énfasis (Finanzas, Mercadotecnia, Estrategia Competitiva y Productividad, y Administración Gerencial)
- V. Área optativa de trabajo terminal. El examen reglamentario tiene un valor de 8 créditos.

- Diversificación: Dentro de la flexibilidad del programa se visualizan diferentes énfasis.
- Para obtener el grado se debe presentar el examen reglamentado de forma oral y un trabajo escrito.
- Opciones del trabajo escrito: Tesis, Estudio de casos y Proyectos de inversión.

Desde su implementación en 2003, el plan de estudios de la Maestría en Administración fue reconocido como innovador debido a su flexibilidad, diferenciándose de otros programas ofrecidos en aquel momento. Sin embargo, en el transcurso de los últimos 22 años, las ventajas competitivas que en su momento lo distinguieron se han visto disminuidas debido a transformaciones significativas tanto en el ámbito educativo como empresarial.

En el ambiente educativo, han surgido nuevos modelos pedagógicos centrados en el aprendizaje activo, la integración de tecnologías digitales y la enseñanza basada en competencias, como lo enmarca el Modelo Educativo de la UABC. La educación en línea y los entornos híbridos han cobrado relevancia, modificando la forma en que se adquiere y aplica los conocimientos. Además, la evaluación del aprendizaje ha evolucionado hacia un enfoque más formativo, integral y flexible, privilegiando el desarrollo de habilidades críticas, analíticas y adaptativas, elementos considerados como prioridad institucional en el PDI, 2023-2027.

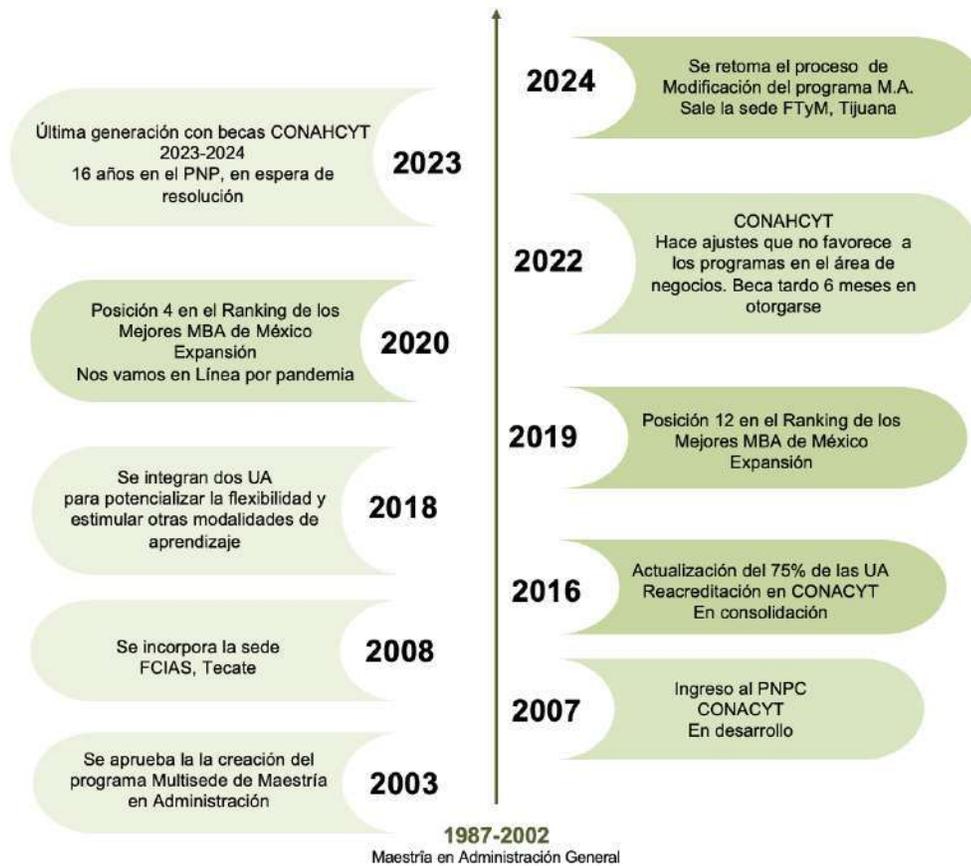
Por otro lado, el entorno empresarial ha experimentado cambios profundos impulsados por la globalización, la transformación digital y la irrupción de nuevas metodologías de gestión. La automatización, la inteligencia artificial y la analítica de los datos han redefinido la toma de decisiones en las organizaciones, generando nuevas exigencias en términos de liderazgo, innovación y sostenibilidad. Asimismo, las empresas buscan cada vez más profesionales con pensamiento estratégico y una sólida orientación hacia la resolución de problemas complejos en contextos dinámicos y el desarrollo de habilidades blandas que contribuyan a una mejor integración en equipos de trabajo, una mayor eficacia en las relaciones interpersonales y un mejor desempeño laboral en general.

Ante estos cambios, resulta fundamental no solo actualizar, sino modificar el plan de estudios de la Maestría en Administración para garantizar que las personas egresadas cuenten con un perfil competitivo y alineado con las necesidades actuales y futuras del mercado, integrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores que respondan a los desafíos contemporáneos y en congruencia con la filosofía de la Institución.

La figura 8, muestra la evolución del programa de Maestría en Administración en el tiempo, con la finalidad de observar, su evolución. Es importante destacar que recientemente la Facultad de Turismo y Mercadotecnia deja de ofertar el programa a partir del 2024, lo anterior debido a la incorporación del programa de Maestría en Mercadotecnia.

Figura 8:

Línea del tiempo MA



Nota: Elaboración propia.

La línea del tiempo parte de la creación del actual plan de estudios muestra su evolución a lo largo de los años, destacando hitos clave como la necesidad de obtener acreditaciones ante organismos externos nacionales y posterior actualización, lo que permitió consolidar el programa como uno de los mejores a nivel nacional. Sin embargo, en los últimos años, su competitividad se ha visto afectada debido al crecimiento de la oferta educativa en la región, la cual ha evolucionado hacia programas con planes de estudios orientados a la solución de problemas específicos y alineados con las exigencias del entorno empresarial.

Actualmente, el mercado busca desarrollar conocimientos que puedan ser aplicados de manera inmediata a situaciones reales en su entorno laboral, con un enfoque en la toma de decisiones basadas en datos y la resolución de desafíos complejos en contextos dinámicos. Ante este panorama, se ve imperativo diseñar el plan de estudios de la Maestría en Administración para

fortalecer su pertinencia y posicionarlo como una propuesta de valor diferenciada, capaz de responder a las necesidades actuales y futuras del mercado, fortaleciendo las área del conocimiento, desarrollando habilidades, actitudes y valores, que aseguren un desarrollo adecuado de las y los egresados del programa en el mercado laboral.

2.1.2. Mapa curricular

El mapa curricular de la MA (Figura 9), permite observar los elementos formales que constituyen el plan de estudios y la forma como está organizado. El esquema establece la relación que guarda entre sí las diferentes unidades de aprendizaje, así como la relación que existe entre ellas.

Análisis vertical del Plan de estudios de la MA

Dentro del análisis vertical se observa que el plan de estudios guarda una relación lógica entre las unidades de aprendizaje y que esta se lleva a cabo en un periodo de 6 cuatrimestres con una carga de 4 asignaturas por periodo y se mantiene un promedio de 14 créditos por cuatrimestre. También se observa que el plan de estudios está compuesto por tres momentos:

Cuatrimestre I y II.

Este momento, permite introducir al maestrante en el mundo de los negocios y bases empresariales, lo cual es necesario para asegurar que los maestrantes cuentan con los conocimientos necesarios para aprovechar las unidades de aprendizaje de los siguientes cuatrimestres.

Cuatrimestre III y IV.

Aquí se contempla una serie de unidades de aprendizaje orientadas al funcionamiento de las organizaciones, a través de las cuales el maestrante obtendrá los conocimientos y habilidades operativas de las técnicas, modelos y herramientas administrativas.

Cuatrimestre V y VI.

Este periodo, se enfoca en fortalecer al maestrante en el área de énfasis. Este logra ampliar la visión de los negocios y desarrolla habilidades para gestar estrategias de mejora continua con un impacto directo en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones y empresas.

Si bien el plan de estudios de la Maestría en Administración presenta una idoneidad vertical en su estructura, su diseño en el primer momento resulta particularmente adecuado para el estudiantado que proviene de disciplinas ajenas a los negocios, ya que les permite desarrollar una base sólida en los fundamentos de la administración. No obstante, este mismo enfoque representa un desafío, para el cuerpo docente cuando se atienden al estudiantado con formación y experiencia previa en el área de negocios, pues algunas unidades de aprendizaje abordan contenidos considerados básicos para ellos, lo que puede generar una desconexión con sus expectativas de aprendizaje y afectar su nivel de compromiso y motivación.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de implementar estrategias pedagógicas diferenciadas o mecanismos de nivelación que permitan atender la diversidad de perfiles en el aula, asegurando así que todo el alumnado, independientemente de su formación previa, encuentren en

el programa un valor agregado que potencie su desarrollo profesional y académico.

Figura 9.

Mapa Curricular del programa de Maestría en Administración 2003

HC		HL	HC:	Número de horas/semana/mes de teoría.
Materia			HL:	Número de horas/semana/mes de laboratorio.
HT		C	HT:	Número de horas/semana/mes de talleres.
			C:	Créditos.

Cuatrimestre I			Cuatrimestre II			Cuatrimestre III		
1			1			1		
Optativa de Apoyo			Optativa de Apoyo			Administración de Recursos Humanos		
2		4	2		4	2		4
1					2	1		
Optativa de Apoyo			Optativa de Trabajo Terminal			Mercadotecnia		
2		4	1		3	2		4
1			1			2		
Optativa de Apoyo			Análisis y Diseño Organizacional			Dirección		
2		4	2		4	1		4
			2					1
Optativa de Trabajo			Optativa de Apoyo			Optativa de Trabajo		
			2		2			1
Terminal			Terminal			Terminal		
2		2	1		4			1
Cuatrimestre IV			Cuatrimestre V			Cuatrimestre VI		
1			1			1		
Administración Financiera			Evaluación y diagnóstico Admón.			Optativa de Énfasis		
2		4	2		4	2		4
1			1			1		
Administración Estratégica			Optativa de Énfasis			Optativa de Énfasis		
2		4	2		4	2		4
1			1					
Admón. Producción (Operaciones)			Optativa de Énfasis			Optativa de Trabajo Terminal		
2		4	2		4	5		5
		1				1		
Optativa de Trabajo Terminal			Optativa de Trabajo Terminal			Optativa de Énfasis		
		1	4		4	2		4

Nota: Tomado del Informe de la Comisión Permanente de Asuntos Técnicos. Programa MA 2003

Análisis horizontal del plan de estudios de la MA

Este análisis permite observar que el plan de estudios presenta una sincronización adecuada, ya que la relación entre las unidades de aprendizaje favorece el aprendizaje y mantiene una lógica coherente al cursarse consecutivamente en cada cuatrimestre. La concentración de unidades de aprendizaje optativas pudiera favorecer a la movilidad, sin embargo, no se ha logrado potencializar por ser cuatrimestral.

Asimismo, el modelo cuatrimestral representa una desventaja competitiva, pues se encuentra desalineado con la mayoría de los programas nacionales e internacionales, los cuales operan bajo un esquema semestral. Esta discrepancia restringe la posibilidad de participar en intercambios académicos de estancias largas, limitando a los maestrantes únicamente a estancias cortas, que hasta ahora han sido la única opción viable.

Otro aspecto relevante, es la estructura de los seminarios de investigación aplicada. Si bien estas unidades de aprendizaje no cuentan con requisitos previos para su cursado, su carácter sumativo las convierte en una unidad de aprendizaje indispensable, a pesar de ser optativas. En este sentido, es importante considerar la evolución de los programas profesionalizantes, que han transitado de un enfoque centrado en la investigación aplicada hacia uno orientado a la solución de problemas complejos en empresas y organizaciones, priorizando el desarrollo del pensamiento estratégico.

Este cambio de tendencia, sumado a la actual estructura del plan de estudios, ha debilitado la competitividad del programa como una opción de orientación profesional, lo que plantea la necesidad de una revisión y posible reestructuración para alinearse mejor con las demandas del entorno académico y empresarial.

2.1.3. Análisis de las Unidades de Aprendizaje

Al analizar las unidades de aprendizaje, es importante destacar que la última actualización de los programas de unidades de aprendizaje se realizó en 2016, lo que implica que los formatos y requerimientos actuales han evolucionado significativamente. Como resultado de este análisis, se identificaron varias áreas de oportunidad que requieren atención.

En primer lugar, el plan de estudios está diseñado con un enfoque centrado en las y los alumnos, pero primordialmente en el desarrollo de competencias. Las unidades de aprendizaje priorizan la contribución al perfil de egreso y establece la cobertura y profundidad de los aspectos teóricos; sin embargo, deja a criterio del profesorado el diseño y aplicación de las actividades prácticas. Esta falta de especificidad en cuanto al tipo de actividades, su profundidad y alcance puede generar inconsistencias en la formación del estudiantado y en la alineación con los objetivos del programa.

Un aspecto común en todos los programas de unidades de aprendizaje es la inclusión del apartado “Tópicos Avanzados en ...”, cuyo propósito es permitir la incorporación de innovaciones, tendencias y novedades del área sin necesidad de modificar formalmente el documento. Si bien este enfoque resultó eficiente en su momento, a largo plazo ha debilitado el proceso de actualización formal de los planes de estudio, lo que ha llevado a la omisión de modificaciones estructuradas y documentadas.

En cuanto a estrategia de aprendizaje, se observa un predominio de metodologías como el trabajo en equipo, lecturas comentadas, estudios de casos, exposiciones tanto de los docentes como de los maestrantes y proyectos finales. Estas estrategias fomentan la interacción y el intercambio de ideas entre maestrantes y personal docente. No obstante, se reconoce que actualmente existen enfoques didácticos más innovadores y efectivos para el desarrollo de competencias específicas.

Respecto a la evaluación, se ha identificado que el método predominante se basa en trabajos individuales y en equipo, otorgando un peso considerable al trabajo colaborativo, en especial al proyecto final. Si bien hay coherencia entre las estrategias de aprendizaje y los métodos de evaluación, es fundamental explorar alternativas que permitan una evaluación más eficiente y equitativa del desarrollo de competencias.

En relación a la bibliografía, se identificó que esta se clasifica en dos categorías: básica y complementaria. Sin embargo, no se cuenta con un criterio establecido para determinar cuándo una obra se considera un clásico, lo que ha impedido su diferenciación en las referencias bibliográficas. Además, no existe un mínimo requerido de bibliografías en inglés, y se encontró que solo el 17% de los programas de unidades de aprendizaje actuales incluyen referencias en este idioma, lo que podría limitar el acceso de los estudiantes a literatura académica a nivel internacional de habla no hispana.

A partir de estos hallazgos, resulta evidente la necesidad de actualizar programas de unidades de aprendizaje no sólo en términos de contenido, sino también en su estructura, estrategias de enseñanza, métodos de evaluación y enfoque hacia el desarrollo de competencias. Esta modificación permite fortalecer la calidad del programa, alineándose con las tendencias educativas actuales y con las demandas del entorno profesional y académico.

d) Tecnología educativa y de la información para el aprendizaje.

Este apartado describe cómo la tecnología se integra para potencializar el aprendizaje, optimizando la enseñanza y facilitando el aprendizaje flexible. En relación a la infraestructura tecnológica y plataformas educativas, el programa de Maestría en Administración en todas sus sedes cuenta con:

- El uso de LMS (Learning Management Systems) en nuestro caso Blackboard UABC.
- Se cuenta con Acceso a la biblioteca digital de la UABC. Incluye recursos comerciales de bases de datos como EBSCOHost, Elsevier, Clarivete, JSTOR, Vlex, así como también las de dominio público, Biblioteca digital Mundial, CLACSO, Google Academic, Internet Archive.

En relación a las herramientas de comunicación y colaboración, se cuenta con aplicaciones como Google Meet y Zoom, así como espacio de trabajo en la nube como Google Drive.

En este contexto, el programa de MA ha sido beneficiado por el esfuerzo institucional para fortalecer la oferta educativa mediante el uso de la tecnología de la información y la comunicación (TIC). Como se aprecia en el párrafo anterior, la institución cuenta con la infraestructura y habilitación necesaria para impartir programas en diversas modalidades, incluyendo la enseñanza presencial con apoyo en las TIC, semipresenciales y a distancia. Esta capacidad tecnológica no solo permite atender de manera más flexible las necesidades del mercado. Uno de los factores clave en la consolidación de estas modalidades es la capacitación y certificación de la planta docente

para impartir clases en entornos semipresenciales y en línea, métodos que el programa de MA solo experimentó en la cuarentena impuesta a consecuencia del COVID-19. En este sentido la institución ha desarrollado programas en línea para habilitar la planta docente conforme a los estándares y requerimientos establecidos por el Centro de Investigación para el Aprendizaje Digital (CIAD) de la UABC, asegurando que cuenta con las competencias pedagógicas y tecnología necesaria para brindar una experiencia de aprendizaje de calidad.

A continuación, en la tabla 15, se presenta un análisis detallado del nivel de avance en la habilitación docente de la MA, desglosado por sede, lo que permite visualizar el estado actual del proceso de formación y detectar posibles áreas de mejora en la implementación de la enseñanza en entornos digitales.

Tabla 15.

Personal docente habilitado por el CIAD, para dar clases en línea

Sede	Profesorado interno	Habilitados CIAD interno	Profesorado externo	Habilitados CIAD Externos	Total, Habilitados por el CIAD	% Docentes Habilitados por el CIAD
FCA, Tijuana	18	16	6	1	17	71%
FCIAS, Tecate	11	10	7	5	15	83%
FCAyS, Ensenada	18	10	6	1	11	46%
FCA, Mexicali	20	15	7	1	16	59%

Nota. Elaboración propia con información de cada sede

A partir de la información proporcionada por cada sede, se identificó que, en promedio, el 65% de la planta docente a nivel estatal cumple con los requerimientos establecidos para impartir clases en línea o en modalidad semipresencial. Un aspecto relevante de este hallazgo es que el profesorado externo representa el grupo con menor nivel de habilitación en estas modalidades. Esto puede explicarse por el hecho de que su actividad principal se desarrolla en el sector productivo y no en el ámbito educativo, lo que limita su participación en el proceso de capacitación institucional. En relación al profesorado interno, la proporción es menor. No obstante, considerando la creciente tendencia hacia la oferta de programas educativos respaldados por TIC, resulta fundamental garantizar que el 100% de la planta docente cuente con la habilitación requerida para la enseñanza en entornos digitales. Para lograrlo, es necesario diseñar una estrategia integral en colaboración con el CIAD, que contemple no solo la formación y certificación del profesorado externo, sino también mecanismos flexibles de capacitación que se adapten a sus tiempos y necesidades.

Este esfuerzo contribuirá, no solo al fortalecimiento de la calidad académica, sino también a su competitividad y capacidad de adaptación a las demandas actuales del entorno educativo y

profesional, y poder aprovechar la flexibilidad del modelo educativo de la UABC.

2.1.4. Enseñanza de lenguas extranjeras

El programa de Maestría en Administración establece como requisito de ingreso la acreditación de un nivel de inglés equivalente a 450 puntos en el TOEFL, Cambridge suite- B1 o quedar en el rango de 328-443 del Examen LEL (Lenguas Extranjeras en Línea) lo que garantiza que los maestrantes poseen una base sólida en el idioma y cuenta con la capacidad para comprender textos especializados en el ámbito de los negocios. Sin embargo, si bien este criterio de admisión asegura cierto nivel de competencia lingüística, su aplicación efectiva en el proceso formativo es limitada.

Actualmente, no se observa un estímulo activo para el uso del idioma dentro del plan de estudios, particularmente en la selección de materiales académicos. Un aspecto crítico es la ausencia de referencias bibliográficas en inglés dentro de los programas de unidades de aprendizaje, lo que representa una importante área de oportunidad para fortalecer la exposición de los maestrantes a literaturas internacionales y fomentar el desarrollo de habilidades en la lectura, análisis y aplicación de conceptos en un contexto globalizado.

Dado que el inglés es el idioma predominante en la investigación y el mundo empresarial, resulta fundamental integrar estrategias que promuevan su uso dentro del programa. Algunas acciones claves podrían incluir la incorporación de bibliografía en inglés en al menos un porcentaje mínimo de cada unidad de aprendizaje, el desarrollo de actividades académicas en este idioma, como el análisis de casos internacionales, y la posibilidad de realizar presentaciones en inglés en determinados espacios del curso, así como la participación de manera presencial o virtual en eventos académicos de habla no hispana.

El fortalecer el dominio del inglés en el contexto de la Maestría en Administración no solo incrementa la competitividad de los egresados en el mercado laboral, sino que también ampliará su acceso a fuentes de información actualizadas.

Conclusión de la evaluación del currículo

En conclusión, el programa de Maestría en Administración ha sido una propuesta innovadora para su tiempo, manteniéndose activo a lo largo de 22 años gracias a sus características fundamentales, varias de las cuales siguen siendo valiosas y pertinentes en la formación profesional en el área de negocios.

No obstante, en un entorno empresarial y académico en constante evolución, resulta indispensable realizar un análisis crítico y estratégico del programa para asegurar su actualización y competitividad. Con base en este enfoque, se identificaron y enlistan tanto las fortalezas que deben preservarse como las áreas de mejora, las cuales para su modificación y fortalecimiento en

respuesta a las demandas actuales del mercado laboral y del sector educativo.

Tabla 16.

Fortalezas y áreas de mejora del currículo del programa de MA 2003

Fortalezas	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de flexibilidad ▪ Idoneidad vertical ▪ Sincronicidad horizontal ▪ Desarrollo de fundamentos sólidos a maestrantes de profesiones ajenas al área de negocios. ▪ La agrupación de las UA optativas ▪ Énfasis a partir de las necesidades del mercado ▪ UA orientadas al desarrollo del trabajo terminal ▪ La UA contempla Tópicos avanzados, introduce novedades, tendencias e innovaciones del área. ▪ Estrategias de aprendizaje que fomentan la interacción e intercambio de ideas. ▪ Personal docente interno habilitado para dar clases en entornos digitales ▪ Se requiere un nivel de inglés para ingresar al programa ▪ La institución cuenta con recursos tecnológicos y digitales adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se potencializa la formación y/o la experiencia de los profesionistas. ▪ Su estructura limita otras modalidades de aprendizaje ▪ Poco enfoque hacia pensamiento estratégico y solución de problemas complejos ▪ UA no contempla los aspectos prácticos ▪ No se contemplan enfoques didácticos innovadores y efectivos en el desarrollo de competencias específicas. ▪ Las UA no estimulan el uso del 2do. Idioma. ▪ El personal docente externo no está habilitado para dar clases en entornos digitales. ▪ Un solo instrumento para medir el 2do. Idioma (TOEFL 450) ▪ Relación programa profesionalizante & Tipos de trabajo terminal ● No se cuenta con mecanismos para actualizar a los egresados del programa ● No se estimulan las certificaciones

Nota: Elaboración propia.

2.2. Evaluación del tránsito del estudiantado del programa educativo

El objetivo de la presente evaluación es analizar la trayectoria escolar del estudiantado del programa de Maestría en Administración (MA), el proceso de ingreso al programa, egreso y resultados obtenidos durante su tránsito por el programa educativo.

Se presenta la información relacionada con el proceso de ingreso a la MA; los indicadores asociados a la trayectoria escolar de los estudiantes dentro del programa, la participación del estudiantado en programas de apoyo como movilidad e intercambio estudiantil, estancias y visitas y/o participación en eventos académicos; y los resultados en el rendimiento académico del estudiantado de dicho programa, en las Unidades Académicas de Ensenada, Mexicali, Tecate y Tijuana donde es ofertado. El análisis incluye la descripción de las acciones y estrategias de difusión dirigidas a los aspirantes a ingresar al programa, así como información sobre el proceso de ingreso, desempeño y logro académico.

2.2.1 Proceso de ingreso al programa educativo

En términos de estrategias de difusión, promoción y orientación del programa educativo, anualmente se emite la convocatoria de ingreso que establece los requisitos y perfil del estudiantado potencial a ingresar al programa, la cual se promueve mediante la página Web de la Universidad, de cada Facultad, además de participar en las Ferias Anuales de Posgrado que organiza UABC. El portal y la página Web de cada Facultad presentan de manera más eficiente y clara la información del programa y se realiza difusión continua por las redes sociales.

Proceso de selección

El proceso de ingreso consta de 2 fases principales; a) el proceso de selección y b) el proceso de alta en el Departamento de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar (DSEyGE)

En la fase del proceso de selección, se inicia con la apertura de la convocatoria misma que se publica en el sitio web y redes sociales, en dicha convocatoria se especifican los requisitos y procedimientos a seguir.

Cada sede maneja una forma de recepción de documentos acorde a sus necesidades, sin embargo, el procedimiento general es integrar los requisitos y compartirlos a través del medio indicado por la sede, la o el aspirante se le comparte un manual (Manual del aspirante) donde puede consultar los pasos generales.

Una vez que se confirma que la o el aspirante cumple con todos los requisitos, se le proporciona información sobre las fechas y hora del examen de psicométrico y evaluación de habilidades básicas. Todo prospecto tendrá que presentar, un examen psicométrico y otro de medición de habilidades

básicas; en este último se evaluará su nivel de comprensión en las siguientes áreas: economía, mercadotecnia, contabilidad, recursos humanos, y administración.

Además, deberá ser entrevistado por el Comité de Estudios de Posgrado y/o Comité de selección según aplique en cada sede, este observará aspectos relacionados con la experiencia, logros profesionales, intereses, actitudes y compromiso. Posterior a la entrevista el Comité delibera y emite el dictamen. Se le notifica al o el aspirante el dictamen el cual puede ser aceptado, aceptado- condicionado o no aceptado.

Descripción paso a paso del proceso de selección.

Se publica la convocatoria en diferentes medios de comunicación y se solicita un espacio en la página de la UABC y de las Facultades. Se recomienda que en el comunicado se informe a la o el aspirante que el programa se abre en varios campus y facultades.

1. Recepción de documentos: según señala cada sede se abre un archivo digital a la o el aspirante, se revisan que los documentos estén completos y que estos reúnan los requisitos establecidos en la convocatoria.
2. Cierre de convocatoria: Fecha límite para recepción de documentos.
3. Validación documental por parte del coordinador del programa y envío del calendario de actividades inherente al proceso.
4. Notificación vía oficio de resultados a la o el aspirante
5. Notificación vía oficio al DSEyGE según corresponda a cada sede la relación de las personas aceptadas al programa educativo.

Proceso de alta en el Departamento de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar.

Una vez aceptado, se procede a formalizar su inscripción ante el DSEyGE para ello es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

Paso 1. El aspirante enviará su solicitud de admisión a través del portal del Sistema de Posgrado (<https://escolarposgrado.uabc.mx/posgrado/index.html>) en el apartado “Solicitud de admisión” llenando todos los datos requeridos.

Paso 2. El DSEyGE activará las matrículas o en su defecto asignará matrículas al estudiantado procedente de otra institución de educación superior.

Paso 3. En caso de no contar con cuenta de correo UABC el estudiantado debe de activar su correo uabc.edu.mx ya que este es la clave para ingresar al Sistema Integral de Posgrado (en lo sucesivo SIP).

Paso 4. La Coordinación del programa asigna en el SIP una tutora o tutor a cada estudiantado de nuevo ingreso.

Paso 5. El estudiantado ingresa al SIP iniciando sesión con su correo y contraseña de la UABC.

Paso 6. El Maestrante seleccionará las unidades de aprendizaje a cursar.

Paso 7. La tutora o tutor académico autoriza la carga académica en el SIP.

Paso 8. Una vez aceptada la carga el maestrante ingresa de nuevo al SIP y selecciona la pestaña “pago de inscripción” y sigue los pasos para imprimir el recibo y proceder a pagarlo en ventanilla o desde el mismo SIP.

2.2.2 Indicadores de trayectoria escolar y control del desempeño de los estudiantes dentro del programa de MA

Tomando como referencia las generaciones de la cohorte 2020-2024 de la Maestría en Administración ofertada en las cuatro sedes, se observa que el rezago en titulación, es decir, aquellos alumnos que han excedido de 2.5 años para obtener el grado, es de un promedio global de 4.8% (Tabla 17); ya que la mayoría de los maestrantes egresados del programa en los periodos analizados han obtenido el grado dentro del tiempo. Asimismo, el promedio de bajas durante el periodo es de 15%, siendo durante la pandemia COVID-19 en donde la proporción del estudiantado que se dieron de baja fue más alta en la mayoría de las sedes.

Tabla 17.

Tasa de rezago en titulación y bajas. Maestría en Administración, 2020-2024

UA	FCAyS Ensenada		FCA Mexicali		FCIAS Tecate		FCA Tijuana		FTyM Tijuana	
	Rezago	Bajas	Rezago	Bajas	Rezago	Bajas	Rezago	Bajas	Rezago	Bajas
Generación de ingreso										
2020	0%	60%	10%	0%	0%	60%	0	31%	0%	43%
2021	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	8%	25%	13%
2022	0%	0%	10%	10%	0%	0%	0	75%	33%	0%
2023	0%	10%	0%	10%	0%	0%	En	13%	En	0%
2024	N/A	0%	N/A	0%	N/A	0%	proceso	27%	proceso	13%
Promedio	0%	14%	5%	4%	0%	12%	0%	31%	19%	14%
Promedio global									4.8%	15%

Nora: Elaboración propia con información de las sedes.

Durante estos 5 años, la reprobación en las unidades de aprendizaje ofertadas en el programa ha sido nula, siendo las unidades de aprendizaje de Seminario de Investigación Aplicada II, III, IV y V: las que presentan en todos los campus las mayores problemáticas en el seguimiento y análisis de los trabajos terminales, ocasionando bajas calificaciones; sin embargo; la mayoría de los casos la deserción presentadas en las diferentes sedes que ofertan el programa se debe a motivos personales y en el caso de la pandemia.

2.2.3 Eficiencia terminal y tasa de graduación

Considerando los datos de la cohorte 2020-2024, se tiene que la eficiencia terminal global promedio es de 72%. Históricamente, el número de ingresos se ha situado en un promedio de 9 alumnos por generación considerando las 4 sedes que ofertan el programa (Tabla 18). No obstante los resultados, se observa que durante la pandemia COVID-19, la tasa de graduación con respecto al ingreso y egreso disminuye e impacta en el promedio del periodo en análisis (Tabla 19).

La eficiencia terminal se presenta por encima del 70% global en todas sus generaciones que registran un comportamiento aceptable, en excepción de la generación que ingresó en pandemia y en el 2022 que es considerada como atípica debido al impacto de las modificaciones realizadas en CONAHCYT; la convocatoria salió tarde y el otorgamiento de la beca tardó más de 5 meses, por lo que algunos maestrantes no lograron sostenerse en el programa, que si bien empaña los resultados no se debe generalizar el resultado como se muestra en la tendencia de la eficiencia terminal.

Tabla 18.*Eficiencia terminal. Maestría en Administración, 2020-2024.*

UA Año de ingreso	FCAyS Ensenada		FCA Mexicali		FCIAS Tecate		FCA Tijuana		FTyM Tijuana	
	Ingreso	Eficiencia terminal	Ingreso	Eficiencia terminal	Ingreso	Eficiencia terminal	Ingreso	Eficiencia terminal	Ingreso	Eficiencia terminal
2020	9	89%	12	100%	5	40%	13	62%	7	57%
2021	7	86%	12	67%	4	100%	12	92%	8	88%
2022	7	57%	10	80%	6	83%	12	25%	6	67%
2023	0	N/A	9	55%	4	75%	15	87%	6	67%
2024	6	N/A	16	N/A	4	N/A	11	N/A	9	N/A
Promedio	6	71%	12	76%	5	75%	13	67%	7	70%
Promedio global									9	72%

Nota: Elaboración propia con información de las sedes.**Tabla 19.***Tasa de graduación con relación al ingreso y egreso. Maestría en Administración, 2020-2024.*

UA Año de ingreso	FCAyS Ensenada		FCA Mexicali		FCIAS Tecate		FCA Tijuana		FTyM Tijuana	
	Tasa de Grad/ Ingreso	Tasa de Grad/ Egreso								
2020	89%	100%	100%	80%	40%	100%	62%	100%	73%	95%
2021	86%	100%	100%	90%	100%	100%	92%	100%	95%	98%
2022	57%	100%	100%	85%	83%	100%	25%	100%	66%	96%
2023	N/A	N/A	90%	En proceso	75%	En proceso	87%	En proceso	84%	En proceso
2024	N/A	N/A								
Promedio	77%	100%	95%	85%	75%	100%	67%	100%	80%	96%
Promedio global									79%	96%

Nota: Elaboración propia con información de las sedes.

Tomando como referencia que la eficiencia terminal mínima recomendada por el CONAHCyT es de 70%, se considera que los resultados obtenidos respecto a la eficiencia terminal para el programa de MA son buenos, además de deseables.

Es importante mencionar que como parte de las acciones realizadas para mantener e incrementar la tasa de graduación y eficiencia terminal en el programa de MA. desde que el estudiantado es aceptado en el programa, se le asigna un tutor que lo encamina en su seguimiento personalizado en cuanto a los avances de su trayectoria escolar y la definición de su trabajo terminal.

2.2.4 Movilidad e intercambio del estudiantado

En el periodo 2020 a 2024, se realizaron 18 acciones de movilidad e intercambio estudiantil, de las cuales el 100% corresponde a movilidades internacionales (Tabla 20). El 100% de estas

tuvieron como objetivo desarrollar el trabajo terminal, recibiendo asesoría por la o el tutor de otras instituciones y organizaciones. Al analizar las acciones de movilidad, se puede observar que en el Campus Ensenada y la FCIAS, Tecate; no se han realizado movilizaciones estudiantiles dentro del programa de MA en el periodo evaluado y solo un total de 18 maestrantes, 11 de la FCA, Tijuana; 2 de la FCA, Mexicali y 5 de la FTyM, Tijuana registraron movilidad internacional, lo que representa un área de oportunidad en la que se deben considerar estrategias pertinentes que promuevan la mayor movilidad en las futuras generaciones. Dentro de las limitantes que afectan la participación en programas de movilidad e intercambio del estudiantado se puede mencionar la falta de apoyo por parte de los lugares de trabajo ya que la mayoría de las veces el alumnado del posgrado trabaja mientras estudia, los empleadores no siempre ofrecen permisos o licencias para estudiar fuera o bien el estudiantado tiene horarios rígidos que dificultan la movilidad. Si el estudiantado depende de su salario para costear sus estudios y vida diaria, la movilidad puede ser inviable considerando que las becas o apoyos no siempre cubren todos los gastos. Por otro lado, al ser programa cuatrimestral los maestrantes no pueden participar en convocatorias semestrales ya que las fechas no son compatibles. Para mitigar estas barreras se podría buscar fortalecer convenios con empresas, o bien que el estudiantado realice negociaciones con sus empleadores destacando los beneficios que la movilidad pudiera aportar.

Tabla 20.

Actividades de Movilidad estudiantil. Maestría en Administración, 2020-2024.

Periodo	Acciones	Lugar	Fecha
2020	3 movilizaciones Internacionales FCA Tijuana	Universidad de Santo Tomás Colombia	Noviembre 2021
	5 movilizaciones internacionales FTyM Tijuana	Universidad Tecnológica de Bolívar Colombia	Noviembre 2021
	4 movilizaciones FCA Tijuana	Universidad de Santo Tomás Colombia	Noviembre 2022
2021		Universidad de Madrid, España	
2022	N/A	N/A	N/A
2023	2 movilidad Estudiantil FCA Mexicali	Universidad de Antioquia Colombia	Julio a agosto 2023
2024	4 movilizaciones FCA Tijuana	Universidad de Santo Tomás Colombia	Mayo 2025
Total	18 movilizaciones internacionales		

Nota: Elaboración propia con información de las sedes.

2.2.5 Estancias y visitas en los diversos sectores

En cuanto a estancias y visitas a diversos sectores desde las mismas líneas de generación y aplicación del conocimiento del programa se estimula la investigación con pertinencia social vinculada con los sectores privado, público y sociales. Los trabajos terminales del posgrado se encaminan en esta misma ruta a partir de los primeros cuatrimestres donde el estudiantado en la unidad de aprendizaje de Metodología de la investigación se les exige como uno de los requisitos la presentación del tema de

tesis alineado con las líneas generales de aplicación del conocimiento. Así como; ir avanzando en función del tiempo al cursar los Seminarios de Investigación Aplicada ofertados de segundo a sexto cuatrimestre buscando cumplir con la ruta crítica del programa, para obtener información pertinente los maestrantes realizan visitas y/o estancias en empresas. Las reglas de operación del programa permiten que desde los primeros cuatrimestres en que se inicia con la elaboración y definición del proyecto de investigación del estudiante, se cuente con la asesoría de la o el director del trabajo terminal. En este periodo considerado se observa que en el año 2020 no se realizaron actividades por la situación vivida por la humanidad con la Pandemia Covid-19 ya que fue en este año donde la OMS dio la declaración oficial. Toda vez que se permitió regresar a actividades presenciales a partir del 2021 se realizaron 26 acciones, una estancia académica y una visita empresarial en la FCA, Mexicali; 5 visitas a empresas por la FCIAS, Tecate; 17 visitas empresariales de la FCA, Tijuana; y 2 visitas por la FTyM, Tijuana; donde se obtuvo información para apoyo de los trabajos terminales realizados en el periodo (Tabla 21).

Tabla 21.

Estancias y visitas a diversos sectores. Maestría en Administración, 2020-2024.

Periodo	Acciones	Lugar	Fecha
2020			
2021	4 visitas empresariales FCA Tijuana	Tijuana	Febrero a abril 2021
2022	4 visitas empresariales FCA Tijuana	Tijuana	Febrero a abril 2022
2023	6 visitas empresariales FCA Tijuana 1 estancia Académica FCyAS Mexicali 3 visitas a empresas FCIAS Tecate 2 visitas a empresas FTyM	Tijuana Universidad de Antioquia Colombia Tecate Tijuana	Febrero a abril 2023 11 de julio al 11 de agosto 2023 Mayo a agosto del 2023 Febrero a abril de 2023
2024	3 visitas empresariales FCA Tijuana 1 visita a empresa FCAyS Mexicali 2 visitas a empresa FCIAS Tecate	Tijuana <i>Footprint</i> México Tecate	En proceso 28 de febrero del 2024 Septiembre a diciembre 2024
Total	26 actividades		

Fuente: Elaboración propia con información de las sedes.

2.2.6 Participación del estudiantado en eventos académicos internos y externos (coloquios, seminarios, concursos, ponencias, congresos y otros)

El estudiantado de las diversas sedes que ofertan el programa de MA participan en eventos académicos tanto internos como externos donde presentan los avances de sus trabajos de investigación aplicada realizada dentro del programa. Cabe mencionar que al terminar el segundo cuatrimestre, el alumnado presenta su protocolo y en los posteriores cuatrimestres los avances considerando la ruta

crítica para elaboración de trabajo terminal en el coloquio cuatrimestral del posgrado, congresos internacionales y/o foros de divulgación de la ciencia y tecnología dependiendo del evento organizado por cada sede. La participación del estudiantado del programa en eventos para presentación de sus avances de trabajo terminal es obligatoria, misma que se evalúa por su director de tesis y los miembros del sínodo y/o invitados. Además de participar como ponentes en congresos internacionales donde presentan resultados de sus investigaciones, en este periodo se presentaron un total de 30 eventos académicos y 13 ponencias considerando las distintas sedes que ofertan el programa (Tabla 22).

Tabla 22:

Participación en coloquios, seminarios, concursos, ponencias, congresos y otros por estudiantes de la MA

Periodo	Evento Académico	Lugar/Fecha	Actividad	No. de participantes
2020-7	Coloquio MA (interno)	FCA Tijuana mayo 2020	Presentación de proyectos de trabajo terminal y avances	23
2020-7	Coloquio MA (interno)	FTyM Tijuana mayo 2020	Presentación de proyectos de trabajo terminal y avances	7
2021 -7	Coloquio Nacional MA (Interno)	FCA Tijuana mayo 2021	Presentación de propuestas de trabajo terminal y avances.	20
2021 -7	Coloquio Nacional MA (Interno)	FTyM Tijuana mayo 2021	Presentación de propuestas de trabajo terminal y avances.	15
2021 -8	CIVITEC 2021 congreso internacional	FCA Tijuana Congreso virtual	Ponentes diversos temas	5
2022-6	CIVITEC congreso internacional	FCA Tijuana Congreso virtual	Ponente	1
2022 - 7	Congreso internacional ISEOR (FCA Tijuana)	Lyon, Francia	Ponentes	2
2022-7	Coloquio Internacional MA (Interno)	FCA Tijuana mayo 2022	Presentación de propuestas de trabajo terminal y avances.	23
2022-7	Coloquio Internacional MA (Interno)	FTyM Tijuana mayo 2022	Presentación de propuestas de trabajo terminal y avances.	14
2023	CIVITEC 2023	FCA Tijuana Congreso virtual	Ponentes	2
2023	Congreso internacional I simposio internacional de logística y cadena de suministros	FCA Tijuana Simposio virtual	Ponente	1
2023-6	XVIII Foro nacional e Internacional de rede Investigadores Iberoamericanos	FCAyS, Ensenada Colima 21 de agosto	Ponencia	1

2023-7	Coloquio MA (Interno)	FCA Tijuana mayo 2022	Presentación de propuestas de trabajo terminal y avances.	18
2023-8	I Coloquio Programa Maestría en Administración.	Sala de Juntas FCAyS Ensenada 14 de diciembre	Avances Tesis I Cuatrimestre	4
2023-8	I Coloquio Programa Maestría en Administración.	FTyM Tijuana mayo 2023	Avances Tesis	12
2023-8	I Coloquio Programa Maestría en Administración FCIAS Tecate.	Sala Broan NuTone FCIAS/ 19 de diciembre del 2023	Avances Tesis VI Cuatrimestre	5
2023-8	X Congreso Internacional y XVIII Nacional de Investigación en Ciencias Económico – Administrativas “Resiliencia y Desarrollo Sustentable en Organizaciones y Sectores”	FCA Mexicali	Avances Tesis VI Cuatrimestre	3
2023-8	Congreso Internacional Sinergia VIII	FCA Mexicali 08 y 09 de noviembre de 2023.	Avances Tesis	23
2023-8	13o Congreso Internacional en Competitividad Organizacional y 12a Reunión anual de la Red de Investigación RILCO	FCA Mexicali Manabí, Ecuador. 18 al 20 de octubre 2023.	Avances Tesis	1
2024-6	II Coloquio Programa Maestría en Administración FCIAS Tecate.	Sala Audiovisual 2 FCIAS/ 25 de abril del 2024	Avances Tesis IV Cuatrimestre	3
2024-6	Coloquio Programa Maestría en Administración	FTyM Tijuana mayo 2024	Avances Tesis IV Cuatrimestre	14
2024-6	II Coloquio Programa Maestría en Administración.	Sala de Juntas FCAyS Ensenada 26 de abril	Avances Tesis II Cuatrimestre	2
2024-7	III Coloquio Programa Maestría en Administración FCIAS Tecate.	Sala Broan NuTone FCIAS/ 26 de agosto del 2024	Avances Tesis V Cuatrimestre	3
2024-7	Coloquio MA (Interno)	FCA Tijuana mayo 2022	Presentación de propuestas de trabajo terminal y avances.	26
2024-7	III Coloquio Programa Maestría en Administración.	Sala de Juntas FCAyS Ensenada 29 de agosto de 2024	Avances Tesis III Cuatrimestre	2
2024-7	II Foro De Divulgación Científica y Tecnológica de las Ciencias Administrativas	FCA Mexicali 23 de Mayo de 2024.	Avances Tesis	14

2024-8	IV Coloquio Programa Maestría en Administración FCIAS Tecate.	Sala Broan NuTone FCIAS/ 09 de diciembre del 2024	Avances Tesis VI Cuatrimestre	3
2024-8	Congreso Internacional Uniendo Saberes	FCAyS Ensenada 28 al 30 de noviembre	Ponencia	1
2024-8	IV Coloquio Programa Maestría en Administración.	Sala de Juntas FCAyS Ensenada 6 de diciembre 2024	Avances Tesis IV Cuatrimestre	2
2024-8	III Foro De Divulgación Científica y Tecnológica de las Ciencias Administrativas	FCA Mexicali 05 de noviembre de 2024	Avances Tesis	26

Nota: Elaboración propia con información de las sedes.

2.2.7 Producción académica del estudiantado

Con el objetivo de mantener los estándares de calidad del programa, se han implementado estrategias al interior de las sedes para realizar publicaciones nacionales e internacionales resultantes de los trabajos terminales. En este sentido, se aprecia que, entre el 2020 y 2024, los maestrantes del programa de MA publicaron 12 artículos en revistas arbitradas, 6 artículos de divulgación y 8 capítulos de libro (Tablas 23).

Considerando el modelo educativo de la UABC que destaca la concepción del ser humano como una persona integral; el constructivismo, que promueve un aprendizaje activo y centrado en el alumno; y la educación a lo largo de la vida, que enfoca su atención en los aprendizajes, en vez de limitarse a la transmisión de conocimiento es importante mencionar que se deben buscar estrategias para fortalecer la producción académica del estudiantado del programa en todas las sedes que lo ofertan.

Las áreas de oportunidad en la producción académica del estudiantado del programa son diversas y dependen de los contextos específicos de cada sede. Algunas áreas generales en las que comúnmente los maestrantes del posgrado pueden mejorar son la presentación y defensa de resultados de sus trabajos terminales que les permita desarrollar habilidades para presentar sus investigaciones de manera efectiva en conferencias, seminarios y/o congresos. Esto implica no solo tener una buena presentación visual, sino también la capacidad de comunicar ideas complejas de forma accesible y responder preguntas con claridad. Por otro lado, las publicaciones en revistas científicas de alto impacto siguen siendo un reto para muchos maestrantes. Mejorar la comprensión de los procesos de publicación, desde la elección de la revista adecuada hasta la redacción de artículos para ser publicados, es una habilidad que el estudiantado de posgrado debe dominar. Abordar estas áreas de oportunidad puede ayudar a tener una producción académica más sólida, contribuyendo significativamente a sus campos de estudio y aumentando su éxito en el ámbito académico.

Tabla 23.

Productividad de los estudiantes y egresados de la Maestría en Administración 2020-2024

Año	Artículos de divulgación	de	Artículos en revistas arbitradas	Capítulos libros
2020			10	1
2021	2			1
2022	1			4
2023	3			
2024			2	2
Total	6		12	8

Fuente: Elaboración propia con información de las sedes.

Referencias

ANUIES. (2021). *Informe de tendencias en la educación superior en México*. ANUIES.

Alliant International University (s/F) Master of Business Administration.

https://www.alliant.edu/business/business-administration/mba?utm_source=chatgpt.com

Banco Mundial (9 oct. 2024) México panorama general. Recuperado

https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview?utm_source=chatgpt.com

Bárcena, A. (2018). *Cambio de época y la educación superior*. CEPAL.

Brinkmann, G. (2023). *La transformación digital en la era de los datos*. Revista de Innovación Empresarial, (12), 15–25.

Cadenaser (2024). Cursos de Alfabetización Mediática e Informacional de la UNESCO: una oferta educativa clave. https://cadenaser.com/euskadi/2024/12/05/cursos-de-alfabetizacion-mediatica-e-informacional-de-la-unesco-una-oferta-educativa-clave-radio-bilbao/?utm_source=chatgpt.com

Camp, R. C. (2020). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Productivity Press.

CEPAL. (2021). *La transformación digital en América Latina y el Caribe: Desafíos y oportunidades*. CEPAL.

CETYS. (2021). *Maestría en Administración de Negocios (MBA)* [Folleto informativo]. CETYS Universidad.

CETYS universidad. (s.f). Maestría en administración de negocios (MBA). CETYS Universidad. Recuperado el 02 de febrero de 2025, de <https://www.cetys.mx>

- COMEPO. (2019). *Estudio sobre las características de las Instituciones de Educación Superior y el impacto en sus posgrados*. COMEPO.
- COMEPO. (2022). *Informe de seguimiento a la calidad de los programas de posgrado en México*. COMEPO.
- COMEPO (2023) Colaborando para fortalecer el posgrado en México. Boletín informativo 2022-2023. Recuperado <https://comepo.org.mx/wp-content/uploads/2023/10/Boletin-COMEPO-2022-2023.pdf>
- Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES, 2018), Guía para la autoevaluación de programas de educación superior.
- Conacyt. (2019). *La nueva visión de Conacyt en el posgrado nacional*. XXXIII Congreso de Posgrado.
- Conacyt. (2022). *Sistema Nacional de Posgrados: Reglas de operación*. Conacyt.
- Consejo de Acreditación en la Educación Superior (COPAES). (2020). *Criterios y estándares para la acreditación de programas educativos*.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT, 2019), Marco de referencia para la renovación y seguimiento de programas de posgrado presenciales, Versión 6.1
- Coordinación General de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar (2024). Estadísticas. <http://cgsege.uabc.mx/web/cgsege/estadisticas>
- CSUSM. Master of Business Administration. https://www.csusm.edu/mba/index.html?utm_source=chatgpt.com
- Cuevas, D. (marzo, 2023) El rol social de las grandes empresas en Colombia se queda corto. *El País. Responsabilidad social corporativa*. Recuperado https://elpais.com/america-futura/2024-12-24/el-rol-social-de-las-grandes-empresas-en-colombia-se-queda-corto.html?utm_source=chatgpt.com
- Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Deloitte (2023) Tendencias Globales de Capital Humano. Recuperado <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-de-capital-humano-2023.html>
- Deloitte (2022) Informe del Omapacto Global 2022. Recuperado <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/informe-de-impacto-global-2022.html>
- De Vries y Rivera (2021) Prospectivas de la Educación superior en México 2030. Recuperado <https://www.revistas.unam.mx/index.php/inter/article/view/82156>
- Economía (2025) Statista. <https://es>. Statista.com:Sociedad
- El Economista. Desempleo en México: Desocupación se ubicó en 2.9% en julio del 2024. 5 de septiembre de 2024.
- El País (30 sep. 2024) Qué país recibe Sheinbaum? Recuperado https://elpais.com/mexico/2024-10-01/que-pais-recibe-sheinbaum-nueve-graficos-sobre-economia-violencia-educacion-y-salud-en-mexico.html?utm_source=chatgpt.com

- European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). (2020). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*.
- Expansión. (2023). *Los mejores programas de MBA en México*. Revista Expansión, edición digital.
- Facultad de ciencias administrativas, UABC (s.f.). Maestría en administración. Universidad Autónoma de Baja California. Recuperado el 02 de febrero de 2025, de <https://fca.tij.uabc.mx/maestriadminstracion>
- Facultad de ciencias administrativas, UABC. (s.f.) Oferta de posgrado en UABC. Universidad Autónoma de Baja California. Recuperado el 02 de febrero de 2025, de <https://fca.tij.uabc.mx/posgrado-general>
- Facultad de ciencias administrativas, UABC. (s.f.). Doctorado en ciencias administrativas. Universidad Autónoma de Baja California. Recuperado el 03 de febrero de 2025, de <http://fca.mxl.uabc.mx/posgrado/DCA/>
- Facultad de Ciencias Administrativas, UABC. (s.f.) Posgrados en UABC Mexicali. Universidad Autónoma de Baja California. Recuperado el 03 de febrero de 2025 de <https://fca.uabc.mx/posgrado/>
- Financial Times. (2023). *Global MBA Ranking 2023*. Financial Times.
- Fondo Monetario Internacional. Perspectivas de la Economía Mundial. Giro en las políticas, amenazas en aumento. IMF (International Monetary Fund). Washington, D.C., USA. Octubre, 2024.
- Forbes (15 mayo 2024) Genios de la transformación: digitalización, IA y apoyos a clientes, retos de las empresas actuales. Recupertado <https://forbes.com.mx/foro-forbes-genios-de-la-transformacion-digitalizacion-ia-y-apoyo-a-clientes-retos-de-las-empresas-en-la-actualidad/>
- Gómez, V. (octubre 2024) Habilidades de poder en la industria 4.0. ProLeón. Recuperado <https://proleon.com.mx/negocios/coaching/habilidades-de-poder-en-la-industria-4-0/>
- Grado, C.M. (septiembre 2024) Las empresas con flexibilidad laboral encabezasn informe de felicidad. *Infrobae*, EE.UU. recuperado <https://www.infobae.com/estados-unidos/2024/09/19/las-empresas-con-flexibilidad-laboral-encabezan-informe-de-felicidad/>
- Grupo Banco Mundial (2024). Educación. https://www.bancomundial.org/es/topic/education/overview?utm_source=chatgpt.com
- Hammer, M., & Champy, J. (2020). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.
- Harvard University. (s. f.). programs. <https://www.harvard.edu/programs/>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2022). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (14.a ed.). Pearson.
- Hunt, L., & Kieffer, C. (2020). The power of alumni networks in modern universities. *Journal of Higher Education Management*, 35(2), 67–83.
- IAE Business School. (s.f.). *Executive MBA*. Recuperado el 08 de febrero de 2025, de <https://www.iae.edu.ar/programas/executive-mba/>
- IAE Business School. (s.f.). *Online MBA*. Recuperado el 08 de febrero de 2025, de <https://www.iae.edu.ar/programas/online-mba/>

- IAE Business School. (s.f.). *Acreditaciones*. Recuperado el 08 de febrero de 2025, de Ilab, (2019) La Universidad del Futuro y la Educación 4.0. Recuperado <https://ilab.net/la-universidad-del-futuro-y-la-educacion-4-0/>
- iLab Future Thinkers (2019, 11 de febrero) Ante el desarrollo de disciplinas como la inteligencia artificial, son necesarias las habilidades que solo los humanos sean capaces de realizar. <https://ilab.net/resolucion-de-problemas-complejos/>
- Imai, M. (2019). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.
- IMF Corporativo (2020) Informe anual del FMI 2020. Recuperado <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2020/eng/downloads/imf-annual-report-2020-es.pdf>
<https://www.iae.edu.ar/nosotros/acreditaciones/>
- IPADE. (2022). *Full-time MBA: Plan de Estudios y Metodología*. IPADE Business School.
- INCAE Business School. (s.f.). *MBA*. Recuperado el 08 de febrero de 2025, de <https://incae.edu/programs/mba/>
- INCAE Business School. (s.f.). *Global MBA*. Recuperado el 08 de febrero de 2025 de <https://incae.edu/programs/global-mba/>
- INCAE Business School. (s.f.). *MBA Online*. Recuperado el 08 de febrero de 2025, de <https://incae.edu/programs/mba-online/>
- INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). 2 de septiembre del 2024.
- Instituto Tecnológico de los Mochis (25 de enero de 2025). Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional <https://www.mochis.tecnm.mx/274-2/division-de-estudios-de-posgrado-e-investigacion/posgrados/maestria-en-planificacion-de-empresas-y-desarrollo-regional/>
- Instituto de Educación Internacional (IIE, 2021). *Global Learning and Mobility Report*.
- Instituto Politécnico Nacional (IPN). (sf). *Maestría en Administración*. IPN. Recuperado el 7 de febrero de 2025, de <https://www.ipn.mx>
- La Voz (31 dic. 2022) Baja California mantuvo crecimiento sostenido en el 2022. Recuperado. https://oem.com.mx/lavozdelafrontera/local/baja-california-mantuvo-crecimiento-sostenido-en-2022-17372608?utm_source=chatgpt.com
- ManpowerGroup (2022) Escases del talento en Mexico 2022. Recuperado https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/0c21fb22-e7e4-491e-b72b-fed3fb74cbf6/Infografia+Escasez+de+Talento+México+2022.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_T=O=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-0c21fb22-e7e4-491e-b72b-fed3fb74cbf6-o5tPeqE
- Meza, G. (2021). *Análisis de datos y toma de decisiones empresariales*. Editorial Universitaria.
- Morcillo, N. (agosto, 2024) La incertidumbre puede generar oportunidades a las empresas, según Bain & Company. *Cinco días, Empresas y finanzas*. Recuperado https://cincodias.elpais.com/companias/2024-08-19/la-incertidumbre-puede-generar-oportunidades-a-las-empresas-un-bain-company.html?utm_source=chatgpt.com

- Naciones Unidas (septiembre, 2024) Pacto para el Futuro. *Naciones Unidas*. Recuperado. <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n24/272/25/pdf/n2427225.pdf>
- Naciones Unidas (septiembre, 2024) Resolución aprobadas por la Asamblea General el 22 de septiembre de 2024. *Naciones Unidas*. Recuperado. https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n24/272/25/pdf/n2427225.pdf?utm_source=chatgpt.com
- National University (s/F) Master in Business Administration. https://www.nu.edu/blog/san-diego-mba-programs/?utm_source=chatgpt.com
- OCDE. (2022). *Perspectivas de la educación: Indicadores de la OCDE*. OCDE Publishing.
- OIR Consulting (2022) Evaluation of policing practices and recommendation on the provision of the services. Recuperado https://www.oirgroup.com/files/ugd/b105f1_05e3c6260fa04bc2aca5e41d333f518c.pdf
- OpporTime (14 enero 2025) Perfil Economico de Baja California. Recuperado https://www.opportimes.com/perfil-economico-de-baja-california-2024/?utm_source=chatgpt.com
- Organización Mundial de la Salud (OMS, 2024) Marco mundial de competencias para la cobertura sanitaria universal. https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240034686?utm_source=chatgpt.com.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*.
- Organización Panamericana de la Salud (2021) Directrices de la OMS sobre los servicios de salud escolar, https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/56726/9789275325865_spa.pdf?utm_source=chatgpt.com
- QS Top universities (31 de enero de 2025). QS Global MBA Rankings 2025 <https://www.topuniversities.com/mba-rankings>
- PN. (s. f.). Programas académicos de posgrado. <https://www.ipn.mx/oferta-educativa/posgrado/ver-carrera.html?lg=es&id=29&nombre=Maestr%C3%ADa-en-Administraci%C3%B3n>
- Point Loma University Nazarene. (s/f) Master Business of Administration. https://www.pointloma.edu/graduate-studies/programs/master-business-administration?utm_source=chatgpt.com
- Porter, M. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Reeves, M. (2024) Adaptive strategy. BCG. Recuperado https://www.bcg.com/about/people/experts/martin-reeves?utm_source=chatgpt.com
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Administración* (14.a ed.). Pearson.
- Rivas, L. (2020) Cómo hacer una tesis de Maestría. Trillas. C.M. México
- Sáez, F., & Musalem, M. (2020). Ranking MBA Global 2020: Los atractivos que hacen la diferencia. *Revista América Economía*.

- Salgado, R., & Betancourt, M. (2021). Outsourcing en el contexto latinoamericano: Un análisis comparativo. *Revista de Negocios Internacionales*, 9(2), 45–58.
- Salovey, P., & Delgado, I. (2019). Inteligencia emocional en la dirección de personas. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 12(3), 35–47.
- Sánchez, A. (2017). *La administración en el entorno global*. Ediciones Empresariales.
- Sánchez, A. (2022). *Evolución de la teoría administrativa y la transformación digital*. Editorial Académica.
- SAP (enero, 2022) Protección de los datos: el reto de las empresas del siglo XXI. *SAP. España Centro de Noticias*. Recuperado https://news.sap.com/spain/2022/01/proteccion-de-datos-el-reto-de-las-empresas-del-siglo-xxi/?utm_source=chatgpt.com
- SDSU (s/f) Business Administration (MBA). https://business.sdsu.edu/graduate/mba/?utm_source=chatgpt.com
- Secretaría de economía e Innovación (febrero 2025) Panorama económico de Baja California. Recuperado https://www.bajacalifornia.gob.mx/Documentos/economia/panorama-economico.pdf?utm_source=chatgpt.com
- SEP. (2022). *Lineamientos para la educación superior profesionalizante*. SEP.
- Sharma, R., & Baig, M. (2021). Data-Driven Decision Making in the Modern Organization. *International Journal of Data Analytics*, 4(1), 22–39.
- Stanford Graduate School Of Business (s. f.). Curriculum in the MBA Program. <https://www.gsb.stanford.edu/programs/mba/academic-experience/curriculum>
- Tecmilenio. (s.f.) *Maestría en administración de negocios con finanzas*. Universidad Tecmilenio. Recuperado el 03 de febrero de 2025, de <https://www.tecmilenio.mx/es>
- Tecnológico de Monterrey (ITESM). (sf). Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MBA) . Tec de Monterrey. Recuperado el 7 de febrero de 2025 , de <https://maestriasydiplomados.tec.mx>
- Tecnológico de Monterrey (s. f.). Maestría en Administración y Dirección de Empresas. Doctorados, Maestrías, Especialidades y Diplomados Impartidos Por el Tec de Monterrey. <https://maestriasydiplomados.tec.mx/posgrados/maestria-en-administracion-y-direccion-de-empresas-en-linea-0dd28458-506f-4c26-95e5-63952b961c6b>
- The University of Arizona. (2022). *MBA Programs Overview*. Eller College of Management.
- Toro, H. (2018). *Big Data: retos y oportunidades*. *Revista Tecnociencia*, 14(2), 50–61.
- Toro, H. (2022). Data analytics en el contexto empresarial latinoamericano. *Revista Tecnociencia*, 18(1), 33–45.
- UABC. (2020). *Informe final de proyectos de vinculación en el Hospital General de Tijuana*. UABC.
- UABC. (2021). *Plan de estudios de la Maestría en Administración*. Universidad Autónoma de Baja California.
- UABC (2023) Plan Institucional de Desarrollo 2023-2027. Recuperado http://planeacion.uabc.mx/pdi2023/docs/UABC_PDI_2023-2027_Extendido.pdf

- UANL. (2024, 3 diciembre). Maestría en Administración de Empresas con Orientación en Gestión de Capital Humano - Posgrado UANL. Posgrado UANL. https://posgrado.uanl.mx/ofertas_educativas/maestria-en-administracion-de-empresas-con-orientacion-en-gestion-de-capital-humano/
- UCLA Anderson. (2022). *Full-Time MBA: Curriculum and Student Life*. UCLA Anderson School of Management.
- UDEM. (2021). *MBA con perspectiva global*. Universidad de Monterrey.
- UNAM (s. f.). FCA División de Estudios de Posgrado. https://posgrado.fca.unam.mx/maestria_administracion.php
- UNESCO (2021) Dela recuperación del aprendizaje al futuro de la educación. Recuperado <https://www.unesco.org/es/articulos/de-la-recuperacion-del-aprendizaje-al-futuro-de-la-educacion-el-trabajo-de-la-unesco-en-2021>
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*.
- UNESCO (2024) Qué debe saber acerca de los nuevos marcos de competencias en materia de IA de la UNESCO para estudiantes y docentes. https://www.unesco.org/es/articulos/que-debe-saber-acerca-de-los-nuevos-marcos-de-competencias-en-materia-de-ia-de-la-unesco-para?utm_source=chatgpt.com
- UNISON (3 de febrero de 2025). Maestría en Administración <https://maestriaenadministracion.unison.mx/>
- Universidad Autónoma de Baja California(2023) Guía Metodológica para los Estudios de Fundamentación para la Modificación de Programas Educativos de Posgrado
- Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS). (s.f) *Maestria en administracion estrategica*. UABCS. Recuperado el 02 de febrero de 2025, de <https://www.uabcs.mx/>
- Universidad Autónoma de Sinaloa (3 de febrero de 2025). Maestría en Administración Estratégica <https://www.uas.edu.mx/eventos/103/maestria-en-administracion-estrategica>
- Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS). (sf). *Maestria en Administración de Negocios (MBA)*. UABCS. Recuperado el 7 de febrero de 2025, de <https://www.uabcs.mx>
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ). (sf). *Maestria en Administración*. UACJ. Recuperado el 7 de febrero de 2025, de <https://www.uacj.mx>
- Universidad de Cambridge (s. f.). Courses | Postgraduate study. <https://www.postgraduate.study.cam.ac.uk/courses-overview>
- Universidad de Estudio Avanzados (UNEA). (s.f.) *Maestria en administración*. Unea. Recuperado el 02 de febrero de 2025, de <https://www.unea.edu.mx/posgrados/maestrias/administracion>
- Universidad de Guadalajara. (s. f.). <https://www.udg.mx/es/oferta-academica/posgrados/maestrias/maestria-en-administracion-de-negocios-cucea>
- Universidad del Valle de México (UVM). (sf). *Maestria en Administración de Negocios*. UVM. Recuperado el 7 de febrero de 2025, de <https://www.uvm.mx>
- Universidad La Salle. (sf). *Maestria en Administración*. La Salle México. Recuperado el 7 de febrero de 2025, de <https://www.lasalle.mx>

- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (sf). *Maestría en Administración*. UNAM. Recuperado el 7 de febrero de 2025, de <https://www.unam.mx>
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (sf). *Maestría en Alta Dirección*. UNAM. Recuperado el 7 de febrero de 2025, de <https://www.unam.mx>
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (sf). *Maestría en Administración de Organizaciones*. UNAM. Recuperado el 7 de febrero de 2025, de <https://www.unam.mx>
- Universidad de Chile. (s.f.). *Acreditaciones y ranking*. Facultad de Economía y Negocios. Recuperado el 08 de febrero de 2025, de <https://fen.uchile.cl/es/quienes-somos/acreditaciones-y-ranking>
- University of California. Riverside.(s/f) Maester of Business Administration. https://business.ucr.edu/mba?utm_source=chatgpt.com
- University of Michigan - Flint - Modern Campus CatalogTM. (s. f.). Program: Business Administration (MBA) - https://catalog.umflint.edu/preview_program.php?catoid=35&poid=14731&returnto=4414
- University of San Diego (s/f) Master of Business Administration. <https://www.sandiego.edu/business/academics/graduate/mba/full-time-mba.php>
- U.S. News & World Report. (2022). *Best Online MBA Programs*.
- U.S. News & World Report. (2023). *Best Part-time MBA Programs*.
- Varea, R. (septiembre, 2024) Innovación y gestión global que aseguran la cadena de suministros. *El país, Extra Grandes Empresas*. https://elpais.com/extra/grandes-empresas/2024-09-29/innovacion-y-gestion-global-que-aseguran-la-cadena-de-suministro.html?utm_source=chatgpt.com
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2022). *Strategic Management and Business Policy* (16.a ed.). Pearson.
- World Bank (January, 2025) Global Economic Prospects. World Bank Group, Washington D.C., USA. 22.4 pp.
- World Bank (2024) The Middle-Income Trap. World development report 2024. World Bank Group, Washington D.C., USA. 2024. 241 pp.

ANEXOS

Anexo 1 Oferta de Programas de Posgrado afines dentro de la UABC

Programa	Campus	Enfoque	Beca CONAHCYT	Formas de titulación	Énfasis
Maestría en administración	Mexicali. Ensenada, Tijuana	Formación de líderes en dirección y gestión empresarial	No	Tesis, examen de grado o publicación de artículo	Procesos administrativos, liderazgo, toma de decisiones
Maestría en impuestos	Mexicali. Ensenada, Tijuana	Solución de problemas fiscales desde una visión integral y actualizada	No	Tesis, examen de grado o publicación de artículo	Derecho fiscal, impuestos, planeación fiscal.
Maestría en gestión de tecnologías de la información y comunicación	Mexicali. Ensenada, Tijuana	Optimizar el flujo de la información de las organizaciones a través del uso de TI	Si	Tesis o desarrollo de proyecto aplicado	Innovación, seguridad informática y gestión de TI
Maestría en ciencias económicas	Tijuana	Investigación en economía regional a un nivel científico	Si	Tesis y publicación de artículos en revistas indexadas	Análisis de políticas económicas y economía regional

Programa	Campus	Enfoque	Beca CONAHCYT	Formas de titulación	Énfasis
Maestría en administración	Mexicali, Ensenada, Tijuana	Formación de líderes en dirección y gestión empresarial	No	Tesis, examen de grado o publicación de artículo	Procesos administrativos, liderazgo, toma de decisiones
Especialidad en dirección financiera	Mexicali, Tijuana	Generar flujos de efectivo saludables a través de estrategias de inversión y financiamiento	No disponible	Examen general de conocimientos o proyecto aplicado	Mercados financieros, finanzas corporativas
Especialidad en desarrollo del capital humano	Mexicali	Desarrollo organizacional y gestión del talento humano	No disponible	Examen general de conocimientos o proyecto aplicado	Desarrollo organizacional, liderazgo en RRHH
Doctorado en ciencias administrativas	Mexicali, Ensenada, Tijuana	Formación de investigadores en administración	No	Tesis doctoral y publicación en revistas indexadas	Innovación, competitividad, sustentabilidad en los negocios.

Anexo 2 Oferta de Programas de Posgrado en administración o afines a nivel Estatal

Institución	Programa	Duración	Formas de titulación	Costo aproximado
CETYS universidad	Maestría en administración de negocios (MBA)	Aproximada de 2 años	Proyecto Integrador	Variable según carga académica
CETYS universidad	MBA doble grado	18 meses	Proyecto Integrador	Variable según carga académica

CETYS universidad	MBA triple grado	Aproximada de 2 años	No especificado Las materias se cursan en inglés	Variable según carga académica
Colegio Educativo Sinaloa, campus Tijuana	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible
CETYS universidad	Maestría en inteligencia de negocios y transformación digital	Aproximadamente 2 años	No especificado	Variable según carga académica
CUT universidad	Maestría en desarrollo organizacional	2 años	Tesis	No especificado
Instituto Tecnológico de la Construcción campus Mexicali	Maestría en Administración de la Construcción	1 año y 6 meses	Promedio, doble maestría, tesis o experiencia laboral	\$5,500 por mes, \$ 4,500 de inscripción y \$4,500 de reinscripción \$112,500
Universidad Humanitas Escuela de Estudios Superiores campus Tijuana	Maestría en Mercadotecnia	2 años	No disponible	\$4,800 al mes 115, 200 en total
UVM campus Mexicali	Maestría en derecho fiscal	6 cuatrimestres	Tesis	No especificado
UVM modalidad mixta	Maestría en administración de negocios	6 cuatrimestres	Tesis	No especificado
UVM en línea	Maestría en administración de negocios con orientación en	6 cuatrimestres	Titulación directa (acreditando todas las materias)	\$ 12, 005 cada mes \$ 288,000

	dirección de empresas.			
Universidad de las Californias Internacional, campus Tijuana	Maestría en Administración de Negocios e Ingeniería	2 años	Seminario de titulación, tesis, proyecto de investigación, por promedio	\$ 3250 al mes \$78,000
Universidad del Desarrollo Profesional campus ensenada	Maestría en Administración	1 año y 4 meses	Promedio de 9.5, Tesis o Ceneval	\$4070 por cuatrimestre \$16,280
Universidad de Estudios Avanzados, campus Mexicali	Maestría en Administración de Empresas	1 año y 8 meses	Automática por promedio	\$ 2624 al mes \$52, 480
Universidad Interamericana para el Desarrollo campus Ensenada	Maestría en administración de negocios	1 año y 8 meses	Por promedio	\$5200 inscripción y \$5200 al mes \$124,800
Universidad Interamericana para el Desarrollo campus Tijuana	Maestría en Administración de negocios	1 año y 8 meses	Promedio o tesis	\$ 4582 al mes \$91, 640
Universidad del Desarrollo Profesional campus Tijuana	Maestría en Administración de Negocios	1 año y 4 meses	Promedio	\$ 4771 al mes \$76, 336
Universidad del Desarrollo Profesional campus Mexicali	Maestría en Administración de negocios	1 año y 8 meses	Promedio, tesis, Ceneval	\$ 3054 al mes \$ 61, 080

Tecmilenio	Maestría en mercadotecnia digital	5 tetramestres	Tesis	No especificado
Tecmilenio	Maestría en administración de negocios con mercadotecnia (Opcional doble titulación)	5 tetramestres	Tesis	No especificado
Universidad Xochicalco	Maestría en derecho fiscal	5 cuatrimestres	No especificado	No especificado
Universidad Xochicalco	Maestría en comercio	5 cuatrimestres	No especificado	No especificado
Universidad Xochicalco	Maestría en mercadotecnia	5 cuatrimestres	No especificado	No especificado

Anexo 3 Oferta de Programas de Posgrado en administración o afines a nivel Nacional

Institución	Programa	Duración	Enfoque	Ubicación	Costo aproximado
Tecnológico de Monterrey	Maestría en administración y dirección de empresas	18 meses	Liderazgo y dirección estratégica	Monterrey, Querétaro, Guadalajara	\$970,000 Por programa
Universidad La Salle	Maestría en administración	2 años	Gestión y toma de decisiones empresarial	CDMX	\$350,000 Por programa
Universidad del Valle de México	Maestría en administración de negocios	6 cuatrimestres	Competitividad y gestión de negocios	Diversas sedes en el país	\$240,000 Por programa
Universidad Tecmilenio	Maestría en administración de negocios con finanzas	2 años	Especialidad en gestión financiera	25 sedes en el país	\$280,000 Por programa

Universidad Autónoma de Baja California Sur	Maestría en administración de negocios (MBA)	2 años	Desarrollo de negocios, innovación y políticas públicas	Baja California sur	\$180,000 Por programa
Universidad de estudios avanzados (UNEA)	Maestría en administración	2 años	Administración empresarial y liderazgo	Baja California	\$200,000 Por programa
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	Maestría en administración	2 años	Liderazgo y consultoría organizacional	Ciudad Juárez	\$150,000 Por programa
Instituto Politécnico Nacional	Maestría en administración	2 años	Desarrollo de habilidades directivas y gestión	CDMX	\$80,000 Total
Universidad Nacional Autónoma de México	Maestría en administración	2 años	Formación en gestión administrativa y organizacional	CDMX	Hasta \$30,000 en total, (cuenta con subsidio público)
Universidad Nacional Autónoma de México	Maestría en alta dirección	2 años	Finanzas, economía empresarial y liderazgo empresarial	CDMX	Hasta \$30,000 en total, (cuenta con subsidio público)
Universidad Nacional Autónoma de México	Maestría en administración de organizaciones	2 años	Dirección, consultoría y estrategia empresarial	CDMX	Hasta \$30,000 en total, (cuenta con subsidio público)
Universidad Anahuac	Maestría en Dirección de empresas	2 años 4 meses		En línea	\$97, 835 por programa

Anexo 4 Oferta de Programas de Posgrado en administración o afines a nivel Internacional en habla hispana

Institución	País	Clasificación QS Global MBA	Programas ofrecidos
Pontificia universidad de Chile	Chile	#103 en 2024	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en administración de empresas (Híbrido) • Maestría en analítica para los negocios (en línea)
IAE Business School	Argentina	#91 en 2022	<ul style="list-style-type: none"> • MBA (presencial) • MBA On line
Universidad de Chile	Chile	#73 en 2024	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en administración
INCAE Business School	Costa Rica	#68 en 2024	<ul style="list-style-type: none"> • MBA (presencial) • MBA Executive (semipresencial) • MBA global (Presencial) • MBA On line •
FIA Business School	Brasil	Entre el #101 y #110 en 2024	<ul style="list-style-type: none"> • MBA avanzado (presencial) • MBA internacional • MBA en colaboración y asincrónico
UCU Business school	Uruguay	Entre el #121 al #130 en 2022	<ul style="list-style-type: none"> • MBA (presencial) • MBA 3x3 (presencial) • Maestría en finanzas
Universidad Adolfo Ibañez	Chile	Entre el #121 al #130 en 2022	<ul style="list-style-type: none"> • MBA Executive (presencial) • MBA LATAM Executive (Híbrido)
Universidad san Ignacio de Loyola	Perú	#131 al #140 en 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en administración de negocios, doble grado (semipresencial) • Maestría en dirección de marketing y gestión comercial
Universidad ORT	Uruguay	#151 al #161 en 2022	<ul style="list-style-type: none"> • MBA (presencial) • EMBA (semipresencial)

			<ul style="list-style-type: none">• Master en dirección comercial y marketing• Master en negocios digitales (semipresencial)
ESE Business School	Chile	#171 en 2022	<ul style="list-style-type: none">• MBA (presencial)