

**Elementos innovadores en los programas de maestría en administración adscritos al padrón de excelencia del CONACYT**

*IRMA CECILIA ORTEGA MORENO<sup>1</sup>*

*ANA LILIA CORIA PÁEZ\**

*EMMA FRIDA GALICIA HARO\*\**

**RESUMEN**

El documento es parte de los esfuerzos realizados por un grupo de trabajo con el fin de mejorar el programa de maestría en Administración en Negocios de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan y así lograr su ingreso al Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC). En este sentido, el objetivo del trabajo es analizar y presentar los elementos innovadores de los programas de maestría en administración suscritos a dicho padrón. Para ello, el documento presenta: primeramente, el impacto que ha tenido el proceso de globalización en la educación superior, después expone la relación entre educación y desarrollo, enseguida muestra la situación de las maestrías en negocios en el mundo y la situación del posgrado en México, siguiendo con un referente teórico de competencia e innovación; continuando con la metodología. Finalmente se presentan los resultados del análisis de los elementos innovadores en los programas estudiados del PNPC.

**Palabras clave:** posgrado, innovación, programas de maestría, administración.

**ABSTRACT**

The document is part of the efforts of a working group in order to improve the MBA program in business from the School of Commerce and Management, Campus Tepepan and achieve their entry into the National Register of Postgraduate Quality (PNPC). In this sense, the aim of the paper is to analyze and to present the innovative elements of the MBA programs included into register. This paper is divided: first, the impact of the process of globalization in higher education is presented, then the relationship between education and development is exposed, after the situation of the master business in the world and the situation in Mexico are showed, then theoretical basis of competition and innovation are presented; continuing with the methodology. Finally, the results of the analysis of the innovative elements in programs studied are presented.

**Keywords:** graduate, innovation, master's programs, administration.

---

<sup>1</sup> \*\*Instituto Politécnico Nacional.

## LA GLOBALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

El concepto de globalización designa diferentes hechos, procesos y tendencias que, interrelacionados entre sí, traspasan las fronteras de los Estados nacionales e impactan la economía, la política, la cultura, la educación, la ciencia, el mundo laboral, las comunicaciones, las visiones del mundo y hasta nuestra manera de ser, pensar, sentir e imaginar en la vida cotidiana (Narvaéz, 2005).

Dado el papel principal que juega la globalización es importante identificar las cinco manifestaciones primarias que tiene en el contexto actual, según Torres (2007) en la ilustración 1:

### Ilustración 1. Manifestaciones primarias de la globalización



Fuente: Torres (2007)

Así, la globalización según Rama (citado en Sandoval, et. al 2010) es la etapa del proceso económico en el cual se avanza hacia la internacionalización del sector servicios (...) este proceso en la educación cobra cada vez mayor importancia y se comienza a perfilar como el eje más dinámico de la educación superior. Bajo esta idea, la globalización en la educación superior se puede referir a cambios en los sistemas de financiamiento, a cambios culturales y organizacionales, a nuevas formas de ofertar formación a través de las tecnologías de información o nuevos grupos.

El impacto de la globalización en la educación puede ser directo e indirecto (Torres, 2007):

- Directo: la forma en que las economías nacionales están estructurando sus sistemas de apoyo para la educación como una consecuencia del cambio de las prioridades económicas y las políticas de ajuste estructural dictadas desde arriba.
- Indirecto: la forma en que la guerra contra el terrorismo ha venido a limitar la libertad académica y el flujo transnacional de profesores y estudiantes, o la forma en la cual la cultura académica está cambiando de una orientación colectivista hacia ideales individualistas.

De esta manera, la globalización impacta principalmente a las instituciones de educación superior por la reducción de recursos públicos y en los procesos de privatización. Los principales promotores del modelo neoliberal son el Banco Mundial, algunos organismos de la ONU y la OCDE. Dicho modelo incluye un empuje hacia la privatización y descentralización de formas públicas de educación, así como la estandarización, un énfasis en la experimentación y la rendición de cuentas.

En este sentido las versiones neoliberales de la globalización sugieren cuatro reformas primarias para las universidades relacionadas con: la acreditación, la universalización, la competencia internacional y la privatización

En consecuencia la globalización generará nuevos conocimientos valorados por la sociedad, en donde la investigación requerirá de cooperación internacional, la búsqueda de financiamiento fuera de las universidades, siendo el factor competitivo la innovación que se espera favorezca el trinomio investigación universitaria, sector productivo y entorno tecnológico. En este contexto, López (citado en Salgado, et al. 2010) señala que es la universidad la que debe adecuarse al este nuevo entorno de incertidumbre y competencia.

Sin embargo, autores como Medellín afirma que formar parte de una sociedad global no es una idea universalmente aceptada como el mejor camino para una nación, pues temen que la globalización sea la asimilación de otra cultura y por ende una pérdida de la identidad cultural de la sociedad (Sandoval, et al, 2010).

Otra crítica la realiza Carvajal (2006) citado en Sandoval et al (2010) menciona como consecuencia de la globalización que el profesional se ha enajenado y es presa de la cuantificación, pues se observa a sí mismo como una mercancía que debe ser puesta en el mercado de acuerdo con las leyes de la oferta y la demanda.

Adicionalmente, Carneiro (2006) citado en Sandoval et al (2010) señala la preocupación de que la apertura de mercados de educación superior y sus lucros económicos producirá un aumento en la oferta de este servicio pero un descenso en su calidad.

Por su parte Kent y Rama hacen una crítica hacia las políticas de la relación de Estado y educación superior, en este mismo sentido León indica claramente la ausencia del significado de educación en el contexto de la globalización (Sandoval, et al 2010).

En resumen, la globalización tiene un carácter multidimensional, lo cual significa que existen relaciones dinámicas entre la educación superior, el estado y los mercados; estas manifestaciones de la globalización interactúan entre sí son influidas por las relaciones internacionales y han venido afectando las políticas públicas de educación superior. Adicionalmente, la globalización en la

educación superior apunta a cambios en los sistemas de financiamiento, a cambios culturales y organizacionales, así como a nuevas formas de ofertar formación a través de las tecnologías de información o nuevos grupos. Tales cambios se acompañan de reformas en la acreditación, la universalización, la competencia internacional y la privatización.

### **LA EDUCACIÓN EN LOS NEGOCIOS Y EL DESARROLLO DE LAS NACIONES**

A nivel internacional existen trabajos de organismo mundiales que determinan a la Educación Empresarial como uno de los elementos indispensables para lograr un crecimiento económico sostenible tanto para los países desarrollados como para los emergentes considerando que la inclusión del espíritu emprendedor no solo puede sino debe ser incluido en el currículo de todos los niveles no solo en el superior o posgrado. (Global Education Initiative, 2009)

La educación empresarial debe estar en el centro de la revolución educativa desde la primaria hacia los siguientes niveles y por lo mismo requiere de otorgar a los estudiantes desde la primaria en adelante de buenas habilidades empresariales. Se afirma por los expertos del GEL.

Estableciendo como requisitos indispensables, conocimientos básicos de negocios y finanzas que incluyan la obtención de capital y la elaboración de planes de negocios. La enseñanza de la creatividad es también esencial sin embargo se reconoce que al ser más difícil su enseñanza los profesores tendrían que estimular a sus alumnos a dar mayor dedicación en el uso de las tecnologías dado que se ha comprobado que es la vía más efectiva para estimular creatividad e innovación. Además habrá de verse a la educación de negocios como un área de colaboración con otras industrias, sectores, académicos, gobiernos y la sociedad civil. Y en el desarrollo de una buena mentalidad empresarial es necesario dar un espacio a la tolerancia al fracaso y a la habilidad de toma riesgos calculados a fin de dar paso al emprendurismo que lleva a atreverse a dar inicio al negocio.

Asimismo proponen la incorporación de un mayor acercamiento entre líderes empresariales y estudiantes a través de su presencia en el aula propicia un aprendizaje basado en cuestionamientos, lo que permitiría que descubran la forma en que resuelven sus problemas desarrollando en los estudiantes un pensamiento empresarial.

Si bien estas habilidades se irán formando a través de la vida del estudiante es fundamental que se encuentren integradas en el currículo con valores culturales, sociales y ambientales.

Las naciones por lo tanto, comentan estos expertos, necesitan ajustar su agenda sabiendo que hay un fuerte vínculo entre educación y trabajos que fortalece la competitividad de las naciones. Y que se requiere un ajuste a los planes de estudio que provean las habilidades necesarias no solo para ser

bien empleado sino para generar empleos. Así como destinar recursos a la infraestructura tecnológica y el amplio acceso a Internet que han probado ser un factor de aceleramiento al acceso de mercados, comunidades, información y conocimiento.

### **PROGRAMAS DE MASTER ON BUSINESS ADMINISTRATION (MBA) EN EL MUNDO**

Es posible identificar entre los programas MBA internacionales una gran cantidad de rankings que presentan bajo diferentes metodologías los denominados por estas empresas como los “mejores programas de MBA”. Estas métricas toman en cuenta fundamentalmente la mejora en la situación personal del alumno esto es los ingresos que los egresados reportan una vez que han egresado del programa, la posición en el trabajo o el ascenso en un nuevo trabajo, (tiempo que varía de una medición a otra al menos tres meses de egreso y máximo 3 años); asimismo existen al menos dos que no presentan ninguna metodología y solo se refieren a otros rankings y otro que adiciona elementos tan variados como los que ofrecen “sol”, “nieve”, “dormir en clase” (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Ranking de Escuelas de Negocios por diversas revistas**

2013 Rank	2012 Rank	Institution	Country	Financial Times 2013	Business Week 2012	Economist 2013	Forbes 2013
1	1	London Business School	UK	1	1	3	4
2	2	Insead	France/ S'pore	2	2	7	2
3	4	IMD	Switzerland	6	7	4	1
4	3	Iese Business School	Spain	3	6	1	12
5	5	IE Business School	Spain	4	3	15	5
6	10	Univ of Cambridge-Judge	UK	5	-	9	8
7	7	Esade Bus Sch	Spain	8	5	5	14
8	6	HEC Paris	France	7	9	2	15
9	8	Univ of Oxford – Said	UK	9	4	17	6
10	15	SDA Bocconi	Italy	14	10	14	3

Fuente: Sitio Revista Forbes <http://www.forbes.com/sites/mattsymonds/2013/10/15/the-best-business-schools-of-2013-the-ranking-of-mba-rankings/>

Otro tema central en los programas en negocios es que deben identificarse los beneficios económicos que un estudiante puede encontrar en cursar alguno de los programas y en su gran mayoría los programas más atractivos bajo este supuesto corresponden a instituciones educativas de los EEUU, los cuales se caracterizan por tener precios elevados. En estos programas, en ningún caso se hace referencia a las necesidades del mercado o de los empresarios del país, tampoco del entorno macroeconómico o de la competitividad mundial.

Es revelador observar en contraste los resultados que en el Informe sobre el Capital Humano del Foro Económico Mundial con respecto a la variable *calidad de las escuelas de administración*. Esto lo logra a través de responder a la pregunta de la encuesta, ¿cómo determinaría la calidad de las

escuelas de administración o de negocios en su país? Dicho ranking es resultado de la colaboración de los expertos del WEF, Mercer (consultora de CH a nivel internacional) y la Universidad de Harvard.

En estos resultados la percepción de gobernantes, empresarios, académicos y líderes de opinión no reflejan los resultados de las encuestas anteriores ya que EEUU se ubica en el lugar 12, siendo los países que ocupan los primeros lugares Suiza, Bélgica, Reino Unido, España y Francia. Cuyas Escuelas de negocios no aparecen en los rankings anteriores.

**Tabla 2. Calidad en las escuelas de administración**

País	Rank /122	Value 1poor 7 excellent	Mínimo de la muestra	Máximo de la muestra
			2.29	6.09
Suiza	1	6.09		
Bélgica	2	5.95		
Reino Unido	3	5.89		
España	4	5.83		
Francia	5	5.8		
Singapoure	6	5.75		
Canadá	7	5.69		
Países Bajos	8	5.66		
Finlandia	10	5.64		
USA	12	5.49		
Costa Rica	15	5.35		
México	57	4.33		

Fuente: Global Competitiveness Index del World Economic Forum del año 2013-2014

### **LOS POSGRADOS DE CALIDAD EN MÉXICO**

En México es popular el ranking de MBAs que publica anualmente la Revista Expansión y que hace algunos años publica en conjunto con CNN-Expansión, en él se presentan resultados de 75 instituciones del mundo y es de los pocos ranking que publica su metodología. Aún cuando en el caso de los identificados como los 10 mejores, siete son ubicados con base en información obtenida en forma indirecta, ya que no proporcionan información a los encuestadores.

Asimismo, publica la lista de los mejores MBA de México en donde los cinco primeros lugares los ocupan universidades particulares cuya característica fundamental de acuerdo con los coordinadores de los programas se basa en asegurar el *networking* que un aspirante desea encontrar en estos programas. Por lo tanto, existen procedimientos que aseguran este fin entre ellos están: el costo del programa que va de 225,000 a 856,000 pesos mexicanos (en estos cinco programas), “en invertir en acreditaciones internacionales, profesores con experiencia nacional e internacional y mejoras en los

planes de estudio” Sin embargo en términos de calidad nacional de estos cinco ninguno se encuentra en el padrón de CONACyT.

A esto se puede agregar que de acuerdo con el catálogo de programas de estudio 2012 de la ANUIES se identificaron 1242 programas de estudio de maestría en el área de Ciencias Sociales y Administrativas y Derecho de los cuales 182 corresponden a programas en cuyo título se aprecia la denominación administración. De este total, solo 21 se encuentran inscritos en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) bajo la modalidad escolarizada y en este sentido solo el 12.01% de ellos se pueden considerarlos de calidad.

Lo anterior, reflejaría el comentario que sobre el desempeño de las escuelas de negocios en México refiere el Informe sobre el Capital Humano del WEF “Hasta el momento México no ha logrado traducir su conocimiento y talento a productos locales, tecnologías y start-ups”.

De esta forma, uno de los grandes retos de las IES en México se encuentra en promover una nueva formación en negocios que favorezca el desarrollo de la innovación y su vinculación con los negocios locales de forma que asegure involucrarlos en el desarrollo de los avances del nuevo conocimiento y la tecnología. (Puukka, Christopherson, Dubarle, Gacel, & Pavlakovich, 2013)

En la búsqueda de estos logros es que las IES requieren entre otros, incluir en sus nuevos diseños de planes de estudios de los posgrados de las áreas económico administrativas, la alineación de los contenidos a los requerimientos de largo plazo de los productores locales, incluir en forma permanente formaciones que permitan lograr la vinculación a la cadena de valor global de las MIPYMES, auxiliarlas en el paso de la informalidad a la formalidad, con un proyecto complementario que avance en la lógica del desarrollo sustentable como meta económica y social.

Avanzar en esta propuesta requiere la inclusión de estancias que permitan incorporar a los estudiantes al mercado de trabajo y avanzar en el desarrollo de sus competencias en programas con empresarios que pueden conducirlos al ingreso exitoso al mercado de trabajo. Agregando la flexibilidad necesaria para la movilidad y el empleo.

En el caso de la innovación, es un hecho que en años recientes, México se encuentra estancado en este aspecto en el periodo que va de 2006 a 2013. En el Índice de Competitividad Mundial elaborado por el World Economic Forum entre 2006 y el 2013 no ha podido mejorar sustancialmente su posición pasando del lugar 64 al 61 teniendo el peor desempeño en 2008 con el lugar 90 de un total en promedio de 137 países; explicado en una buena parte por el descenso de la competitividad asociada a la educación superior en México que en el mismo periodo descendió del lugar 64 al 85 asociado a la poca disponibilidad de científicos e ingenieros, así como las malas

calificaciones obtenidas en calidad del sistema educativo lugar 119 y la pobre calidad en matemáticas y ciencias 131, todos los lugares del año 2013. En el caso particular de la calidad de las escuelas de negocios se ubica en el mismo año en el lugar 65, todas ellas razones de la baja competitividad del país que se ubica en la posición 55. En este panorama se ubican en mejores lugares la calidad de las instituciones de investigación científica (lugar 54) y la colaboración en investigación y desarrollo entre industrias y universidades (lugar 44); que no son suficientes para mejorar la competitividad de México. (World Economic Forum, 2013)

Existe evidencia que una de las fuerzas transformadoras del crecimiento económico es la innovación y que en especial las naciones requieren que sus ciudadanos posean las competencias necesarias para crear nuevos productos, procesos y negocios con gran valor agregado, responsabilidad que no pueden dejar de lado los programas de posgrado.

En este marco la renovación de las plantas docentes de los posgrados son también indispensables atrayendo y reteniendo a los jóvenes investigadores que construyan sus carreras hacia un modelo de investigadores docentes vinculados a los negocios indispensable en el futuro.

### **COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN**

Esteban et al. (2005) menciona que: “La calidad ha constituido durante largo tiempo el paradigma de la competitividad y, al igual que ella, el foco de atención para obtener la competitividad se ha desplazado desde la gestión de la producción, al marketing, la dirección estratégica, la gestión de los recursos humanos, la gestión del conocimiento, la gestión de las nuevas tecnologías, etc.” Bajo este contexto, la definición de competitividad es amplia e implica diversos contextos como se observa a continuación:

- Esteban et al., (2005) cita a Ten Kate (1995) para presentar la definición de competitividad como “la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener –o aumentar– su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades”.
- De acuerdo con el enfoque de las cadenas productivas, la competitividad es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena productiva localizada, espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida ventajas dinámicas. (Chavarría et al., 2002 citado en Vivanco et al., 2010)
- Loyola (1994) en González y Aguilera (2011) señala que competitividad se refiere al desempeño comparativo de un país, región o industria en relación con otros, es decir, la habilidad de un país, región, industria o empresa para competir efectivamente en los mercados en que participa.



- En el trabajo de Vivanco, Martínez y Taddei (2010) se cita a Brenes (2001) que considera que “la competitividad es el camino para afrontar las exigencias que imponen la globalización, la integración y la apertura económica y comercial.”

Para este trabajo que se sitúa dentro del contexto educativo se consideran con mayor pertinencia las dos últimas acepciones, ya que se espera mejorar en términos de sector para lograr un mejor desempeño a nivel país y competir efectivamente en los mercados, lo cual es una exigencia que impone la globalización en la integración y apertura económica y comercial en la cual México se encuentra inmerso.

De esta manera, la competitividad tiene como finalidad el desarrollo sostenible de las actividades productivas, para lo cual es necesario el desarrollo y mejora de una serie de capacidades y condiciones los niveles país, región, cadenas productivas y empresas. (Vivanco, Martínez, & Taddei, 2010)

Una de las estrategias para lograr este desarrollo sostenible es la diferenciación, como lo explica Esteban et al. (2005) “Resulta obvio que no hay problema de competitividad cuando no hay competidores, de ahí que la diferenciación constituya una estrategia clave para la consecución de la competitividad. [...] un producto diferenciado se encuentra rodeado de una barrera intangible que le proporciona un espacio de protección ante los productos que pueden presentarle una competencia potencial”.

Por su parte, Jiménez, et al (2009) indica que existen dos tipos de estrategia que pueden mejorar la competitividad de las empresas, las de manufactura y las de mercadotecnia. La estrategia de manufactura, señalada por Karisson y Tesfamariam (2004) citados en Esteban et, al 2010, gira alrededor de crear la función de manufactura como un arma competitiva para asegurar en el largo plazo una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores. En tanto la estrategia de mercadotecnia se logra a través la aplicación eficiente de una mezcla de mercadotecnia para lograr productos más atractivos, crearles cualidades para obtener mejor precio y colocarlos en los lugares donde son demandados.

Jiménez et al. (2009) presenta el vínculo entre la competitividad y la innovación, al señalar que “La relación entre las estrategias de la empresa y competitividad puede analizarse desde dos perspectivas. La primera, las estrategias de la empresa se consideran un elemento fundamental para lograr la competitividad y, en la segunda, la innovación modifica esa relación”. Así, la conexión competitividad-innovación, pues la esencia de la competitividad no se encuentra en visionar el

futuro, sino en tener una posición activa y creadora en el presente, de manera que la empresa aprende y evoluciona a la vez que su entorno cambia. Por lo tanto, se trata de ser activos en la innovación del producto, en la gestión, y en la explotación de las ideas innovadoras que surgen de la propia organización así como en la adaptación de las que surgen en su entorno sin que, por ello, se rompa la coherencia de la propia empresa. Y puesto que todo esto deberá instituirse como cultura de la empresa, deberá instalarse de forma permanente la capacidad de adaptabilidad (Esteban, et al 2005)

En este sentido, es importantes aclarar que la innovación difiere de la invención como lo señalan Esteban et al., (2005) la invención se refiere a la creación de nuevos inventos, en tanto que la innovación se supone a la aplicación a usos comerciales o industriales. Así la innovación no pretende crear cosas nuevas científicamente sino aplicar lo existente.

Para que realmente pueda hablarse de innovación, ésta tiene que tener éxito en el mercado, de lo contrario no es innovación. Entonces la innovación no debe quedarse limitada a la innovación tecnológica. Puede hablarse también de innovaciones organizativas (de gestión) e innovaciones comerciales; se tratarían de cambios vinculados a la estructura organizativa, incorporación e implantación efectiva de nuevas técnicas o métodos de gestión, incorporación de novedades estéticas (diseño), etc. Éste último tipo de innovaciones son las que se esperan en el ámbito del sector educativo y objeto de estudio en este trabajo.

Es necesario considerar que la novedad inherente a la innovación puede serlo para el mercado o sector (innovación original) o para la propia organización (innovación adaptativa). En este sentido, Pedroza y Ortiz (2008) señalan que la información es el ingrediente esencial para la innovación, por ello se requiere el desarrollo e implementación de herramientas que la administren para facilitar la toma de decisiones óptima, desarrollar el conocimiento y traducirlo en productos o servicios competitivos.

Otro aspecto importante es que la innovación no requiere que un uso excesivo de recursos sino que beneficie con su aplicación a la organización donde se aplica. Sin embargo, Hernández y col. (2005) advierten la importancia de mejorar el producto y/o servicio y la manera de tomar en cuenta las necesidades y deseos del consumidor. (Jiménez, et al., 2009).

Desde un punto de vista práctico, la innovación puede ser un factor muy importante para acceder a mayor número de clientes, a nuevos mercados e incluso para obtener mejores precios que los

actuales. Con productos y servicios de mejor calidad y nuevos diseños, se podría ingresar a mercados regionales, nacionales e internacionales, mejorando sus ingresos y por lo tanto elevando su nivel de vida (Jiménez et al., 2009).

De esta forma, la gran clave para afrontar con éxito estos tiempos reside en acentuar la innovación de las organizaciones, entendiendo por innovación la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces. Pues, no es la tecnología el secreto, por tanto, sino la habilidad para integrarla en la empresa y convertirla en un instrumento de innovación. (Moraleda, 2004)

Por ende, la mera utilización de tecnología en la empresa no asegura, en sí misma, ventajas competitivas diferenciadoras ni mejoras incrementales en la productividad de una organización. Debido a que se ha entrado en una nueva etapa en la que las nuevas fuentes de valor, diferenciación y competitividad se encuentran en esa integración entre tecnología y negocio, para innovar, para integrar los procesos de la empresa y para transformar el conjunto de la organización. (Moraleda, 2004)

En suma, la innovación se liga a la competitividad que buscan los países, las regiones y las organizaciones como respuesta al contexto global en el que se desarrollan actualmente. De esta forma, la búsqueda de diferenciación a través de la innovación favorece la competitividad y mejora el desarrollo de las organizaciones así como su posición en el mercado. En este sentido, en el sector educativo, la innovación busca no solo diferenciar un programa de otro, sino llevar a un desarrollo sostenible que pueda traducirse a la mejora del individuo para permear el desempeño en diversos aspectos de la sociedad y del país. Por tal motivo, se analizaron los 21 programas de administración que se encuentran dentro del PNPC para analizar algunos aspectos que favorecerían la innovación adaptativa o en su caso original para otros programas así como la aplicación de una innovación de gestión dentro de las organizaciones educativas.

## **METODOLOGÍA**

Después del análisis de la educación de negocios a nivel mundial y en el contexto nacional, además de la analizar la innovación y la relación que guarda con la competitividad y el desarrollo sostenible de las organizaciones y las regiones en la globalización, se determinó analizar ese 12 % de los programas relativos a la administración con modalidad escolarizada que se encuentran presentes en el Padrón de excelencia del CONACyT (ver Anexo I). Para ello, se analizaron los cuatro niveles que existen de programas: de reciente creación, en desarrollo, consolidado y de competencia

internacional. Las primeras variables a analizar fueron, el número de programas en cada nivel, las materias que da un sello particular al programa (es decir, la innovación en la oferta formativa), las líneas de investigación (innovación en las relaciones con el medio ambiente) y finalmente, el perfil del núcleo básico de profesores del programa (con énfasis en la internacionalización de su formación). Para lo cual, se accedió al sitio web de cada programa para la obtención de la información relativa al mismo.

## **RESULTADOS**

Como se observa de los 21 programas estudiados bajo la modalidad escolarizada, se encontró 1 en el nivel de reciente creación, 14 están en desarrollo, 4 son considerados como consolidados y 2 tiene la categoría de competencia internacional. De estos, 18 programas tienen un enfoque profesionalizante en tanto que solo 3 están orientados a la investigación, lo cual señala la tendencia del mercado a la profesionalización (ver Tabla 3).

En lo que se refiere a las materias cabe señalar que: habilidades directivas; logística y producción así como Aplicación innovadora del conocimiento fueron las más llamativas en el primer nivel. Para el segundo nivel, se tiene las materias de: cadena de suministros, administración y cultura, potencialización directiva, estrategias de comercialización internacional de productos y servicios, emprendimiento, resolución de conflictos, pedagogía de la administración, comunicación para administradores, análisis multivariante, ingeniería económica, modelos complejos de gestión, metodología de la investigación con énfasis en el estudio de casos, entorno económico, temas coyunturales de turismo, gestión fiscal, ética profesional del asesor fiscal; como se observa muchas de ellas tienen temas innovadores y/o nombres llamativos con pertinencia al área específica de estudio. Dentro de los programas del tercer nivel se encontraron: liderazgo y ética en el ejercicio de la función pública; gobierno y sociedad civil, además de una curricular *ad hoc* al proyecto de investigación como el apoyo de talleres. Finalmente para el cuarto nivel se encontró que en las materias bases de los programas son: teoría de la organizaciones, métodos cuantitativos, estadísticas, políticas públicas y microeconomía, pero que las optativas son variadas dependiendo de los profesores invitados y/o los proyectos a realizar, es decir, la innovación en los programas de estudios es altamente rotativa y flexible.

En cuanto a las líneas de investigación, el programa de reciente creación se encuentra abocado a líneas con tendencia tradicional en términos administrativos como son: Capital humano, Capital financiero, entre otras, pero incluye Administración y gestión contable para micro, pequeñas y medianas empresas. Los programas en desarrollo tienen una mayor diversidad que incluye: Innovación, Emprendimiento, Perspectiva global de negocios, Competitividad, Aplicación del

conocimiento, gestión del factor humano, sistemas de organización social, fenomenología contable, financiera, impositiva fiscal y de control de las empresas, Estrategia, calidad y desarrollo sustentable, Administración e innovación estratégica, Administración y gestión del conocimiento, Adopción de TIC's y competitividad de MiPyMES, Innovación en la administración del turismo, Sociedad, sustentabilidad y turismo, Paradigmas turísticos, Gestión, planeación, evaluación, liderazgo y calidad en las organizaciones educativas, Modelos educativos convencionales y alternativos con el uso de TIC's, procesos de formación e innovación en las organizaciones educativas, Sistemas y aplicaciones, Redes y telecomunicaciones, Estrategias de desarrollo local y sustentabilidad, Comportamiento y cultura organizacional, Tributación; Gestión y control de entidades económicas, Evaluación de los recursos públicos; lo que da cuenta de una mayor especialización y conocimiento del área. En los programas consolidados se encontraron las líneas de: Mercadotecnia, Estrategia, Desarrollo de empresas, Innovación y diseño de modelos de negocios, Retos y buenas prácticas de la administración pública en México, Decisiones públicas y redes de política pública, Redes de actores: empresa, gobierno, y sociedad, Fortalecimiento institucional local, Innovación gubernamental, Finanzas públicas locales, Política social y evaluación de política pública, Administración pública, Políticas públicas y gobierno, es interesante observar que las líneas de investigación relativos a estos programas tienen un fuerte énfasis con la administración pública siendo 3 de los 4 programas con una orientación profesionalizante. Finalmente, las líneas de investigación en el nivel de competencia internacional son diversas: Competitividad, Descentralización, Gestión pública, Gestión pública local, Política, ciencia y tecnología, Política social, Política pública, Políticas urbanas, Presupuesto y gasto público, Regulación, Rendición de cuentas, Servicio civil, Sistema político, TIC's, Gestión ambiental y políticas públicas, Aspectos socioeconómicos y manejo de recursos naturales, Innovación y desarrollo de sistemas ambientales; cabe mencionar que los programas de este último nivel tienen una orientación hacia la investigación con lo cual se puede derivar que se abran nuevas líneas constantemente.

Por lo que respecta al núcleo básico de profesores de los programas se obtuvo que en el primer nivel no se pudo especificar claramente la planta docente pero tienen miembros con doctorado y además son parte del Sistema Nacional de Investigadores (SNI); para el segundo nivel, en desarrollo, hay diversidad en la integración del núcleo básico donde pueden existir miembros con doctorado, maestría con estudios nacionales o internacionales y pertenecer o no al SNI; en el tercer nivel, la mayoría de los miembros del núcleo básico son doctores y pertenecen al SNI; dentro del cuarto nivel de competencia internacional, la totalidad de su planta docente tiene nivel de doctorado y forman parte del SNI además de contar una mayormente con una planta internacional.

**Tabla 3. Análisis de los programas de maestría administración pertenecientes al PNPC**

NIVEL DEL PROGRAMA	NÚM. PROGRAMAS	MATERIAS QUE DAN UN SELLO PARTICULAR AL PROGRAMA	LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	PERFIL DEL NÚCLEO BÁSICO DE PROFESORES DEL PROGRAMA
Reciente creación	1 prof.	Las 16 materias pueden tomarse entre 3 y 5 semestres dando flexibilidad a alumnos de tiempo parcial o de tiempo completo.  Son interesantes: Habilidades directivas; Logística y producción; Tópicos avanzados de administración y Aplicación innovadora del conocimiento I-III. UAEMEX	Capital Humano, Capital Relacional y Capital Financiero; Calidad y Productividad en los Procesos Educativos; Optimización de los Recursos Organizacionales;  Administración y Gestión Contable para micro, pequeñas y medianas empresas, MIPyMES.	Sólo se encontró la planta docente del doctorado que muy probablemente sea la misma de la maestría: 12 doctores (4 internacionales y 8 nacionales), de los cuales 8 son SNI y 1 es candidato.
En Desarrollo	5 prof.	Cadena de suministro y administración de negocios (Centro de enseñanza técnica y superior)  Administración y cultura, Potencialización directiva (UPIISA)  Estrategias de comercialización internacional de productos y servicios (ITESM Chihuahua)  Administración y organización de negocios, Emprendimiento, Cadenas de suministro (UABC)  Resolución de conflictos; Emprendimiento; Pedagogía de la administración;  Comunicación para administradores (UACJ)  Tienen entre 12 y 18 materias.	Innovación emprendimiento; Perspectiva global de negocios y Administración de negocios (ITESM Chihuahua)  Competitividad... (UABC)  Aplicación del conocimiento (ninguna) (UACJ)	La mayoría de su planta tiene experiencia en docencia y en formación de recursos humanos.  Los docentes tienen un reconocimiento de su perfil, los cuales tienen una intensa vida académica con evidencia de productos académicos.  La UACJ tiene 13 doctores y 6 en SNI.
Desarrollo	4 prof.	Análisis multivariante aplicado a la investigación; Modelos cuantitativos p/ toma de decisiones, Teoría económica (UAEH)  Estadística aplicada a los negocios, Ingeniería económica; Modelos complejos de gestión (UAEG)  Métodos cuantitativos para la toma de decisiones; Metodología de la Investigación con énfasis en el estudio de casos; Entorno económico; Economía de la empresa (UdeG)  Estadística aplicada a las ciencias sociales; Modelos estratégicos de toma de decisiones en ciencias sociales; Seminario de estudios de caso; Políticas públicas y	Gestión del factor humano; Sistemas de organización social (UAEH)  Ámbito fiscal de las organización; Gestión y dirección de empresas; Competitividad e innovación (UAEG)  Fenomenología contable, financiera, impositiva fiscal y de control de las empresas; Estrategia, calidad y desarrollo sustentable (UdeG)  Administración, economía y desarrollo de las organizaciones; Administración e innovación estratégica; Administración y gestión del conocimiento; Adopción de TIC's y competitividad de	La UAEH tiene 6 doctores y son miembros del SNI; y 34 maestros con perfil PROMEP.  En la UAEG cuentan con 9 doctores (5 SIN's) y 3 maestros con perfil PROMEP.  La UdeG tiene 35 profesores, 15 cuentan con doctorado y 6 son SNI.  La UABC cuenta con 25 profesores; 18 doctores y 7 maestros.

		desarrollo local (UABC)	MiPyMES (UABC)	
<b>Desarrollo</b>	5 prof.	<p>2 son en administración UAA y UV</p> <p>3 con especialidad en informática, turismo y educación.</p> <p>Técnica y modelos para la toma de decisiones y temas coyunturales de turismo (EST)</p> <p>Paradigmas de formación educativa en el siglo XXI (única obligatoria); 3 seminarios de investigación y Estancia obligatoria de gestión y desarrollo de la educación. Todo lo demás es flexible (ESCA Sto. Tomás)</p> <p>Métodos cuantitativos y computación p/ contabilidad y finanzas, trimestral. Las optativas son muy especializadas a las TIC's (ITAM)</p> <p>Tiene un fuerte soporte en matemáticas y finanzas; sus asignaturas son seminarios e incluyen una estancia profesional (UAA)</p> <p>Seminario de metodología contable; Gestión fiscal; Ética profesional del asesor fiscal (UV)</p>	<p>Innovación en la administración del turismo; Sociedad, sustentabilidad y turismo; Paradigmas turísticos (EST)</p> <p>Gestión, planeación, evaluación, liderazgo y calidad en las organizaciones educativas (11 sublíneas); Modelos educativos convencionales y alternativos con el uso de TIC's, procesos de formación e innovación en las organizaciones educativas (13 sublíneas) (ESCA Sto. Tomás)</p> <p>Sistemas y aplicaciones ; innovación y procesos; Toma de decisiones; Administración; Redes y telecomunicaciones (ITAM)</p> <p>Estrategias de desarrollo local y sustentabilidad; comportamiento y cultura organizacional; estrategias empresariales (UAA)</p> <p>Tributación; Gestión y control de entidades económicas; Evaluación de los recursos públicos (UV)</p>	<p>6 profesores: 4 doctores (1 SNI) y 2 maestros; todos con formación nacional (EST)</p> <p>Tienen 9 doctores, 1 SIN y un candidato), 2 con formación internacional y 4 con nacional y 3 propios. (ESCA Sto. Tomás)</p> <p>8 Doctores y 4 maestros; 3 SNI (2-1, 1-C); la totalidad de la planta es de 25. 6 doctores internacionales y 19 maestros (11 internacionales) (ITAM)</p> <p>Tiene 6 profesores de tiempo completo 2 de tiempo parcial, ninguno es SNI, todos son maestros.(UAA)</p> <p>Se forma por 2 doctores y 6 maestros, con formación nacional, 3 tienen perfil PROMEP y 7 son miembros del IMCP.</p>
<b>Consolidado</b>	3 prof. 1 inv.	<p>En la maestría de administración de empresas del ITESM (Monterrey) está formada por cursos que promueven el liderazgo y el emprendurismo.</p> <p>La maestría en Administración Pública y política pública ITESM (Monterrey y Cd. De México) llaman la atención Liderazgo y ética en el ejercicio de la función pública y Gobierno y sociedad civil.</p> <p>En la MAPyG de la UAEMEX llama la atención que será en función de su proyecto de investigación tanto las materias básicas como las avanzadas así como que pueden tener talleres instrumentales. La opción de un software de cartografía resalta.</p>	<p>La maestría en administración de empresas tiene: Mercadotecnia, Finanzas, Estrategia, Capital Humano, Desarrollo de Empresas, Innovación y Diseño de Modelos de Negocio (ITESM Monterrey)</p> <p>Retos y buenas prácticas de la administración pública en México; Decisiones públicas y redes de política pública; Redes de actores: empresa, gobierno, y sociedad; Fortalecimiento institucional local; Innovación gubernamental;</p> <p>Finanzas públicas locales, en EGAP México</p> <p>Política social y evaluación de política pública en EGAP Monterrey</p> <p>En la UAEMEX sólo tienen: administración pública y Políticas públicas y gobierno</p>	<p>ITESM Monterrey con 7 miembros en la Escuela de graduados en administración pública (6 SNI y 1 candidatos).</p> <p>El ITESM Cd. De México con 6 miembros adscritos a la Escuela de Graduados en administración pública y todos miembros del SNI.</p> <p>El ITESM Cd. De México tiene 8 miembros de la Escuela de graduados en Administración, 7 son SNI y un candidato.</p> <p>En línea de administración y políticas públicas se encontraron 7 doctores (5 SNI ) UAEMEX</p>

			(con 12 sublíneas)	
<b>Competencia internacional</b>	2 inv.	<p>En ambos programas tienen como base: Teoría de las organizaciones,</p> <p>Métodos cualitativos,</p> <p>Estadísticas,</p> <p>Políticas públicas,</p> <p>Microeconomía.</p> <p>Lo particular es que las optativas pueden ser variadas en el CIDE y tiene gran variación, en tanto que en el Colegio se enfoca a las cuestiones ambientales.</p>	<p>En el CIDE son diversas como: competitividad, descentralización, gestión pública, gestión pública local, política ciencia y tecnología, política social, política pública, políticas urbanas, presupuesto y gasto público, regulación, rendición de cuentas, servicio civil, sistema político, TIC's.</p> <p>En tanto que el Colegio de la Frontera Norte sólo tiene 3: gestión ambiental y políticas públicas, aspectos socioeconómicos y manejo de recursos naturales, e innovación y desarrollo de sistemas ambientales.</p>	La totalidad de su planta docente tiene nivel de doctorado y forman parte del SNI y en el Colegio de la Frontera norte cuentan con una planta internacional.

Fuente: Elaboración propia con base en páginas de cada programa.

### CONCLUSIONES

Después desarrollo del trabajo en el cual se realizó el análisis de los programas de estudio a nivel maestría que forman parte del PNPC, se tienen las siguientes conclusiones:

- La globalización tiene un carácter multidimensional que afecta diversas esferas entre ellas la educación superior, al afectar al los estados y los mercados que cambian sus requerimientos y las políticas públicas de educación superior.
- La globalización en la educación superior apunta a cambios en los sistemas de financiamiento, a cambios culturales y organizacionales, así como a nuevas formas de ofertar formación a través de las tecnologías de información o nuevos grupos. Tales cambios se acompañan de reformas en la acreditación, la universalización, la competencia internacional y la privatización.
- La educación empresarial se concibe como uno de los elementos indispensables para lograr un crecimiento económico sostenible tanto para los países desarrollados como para los emergentes al considerar la inclusión del espíritu emprendedor.
- Los rankings mundiales que califican a las escuelas de negocio son subjetivos al evaluar sus programas, en ningún caso se hace referencia a las necesidades del mercado o de los empresarios del país, tampoco del entorno macroeconómico o de la competitividad mundial.



- De igual manera los rankings comerciales no consideran la calidad de la educación y su información no es confiable, evidencia de ello es que no consideran si se encuentran o no dentro del PNPC.
- Existe evidencia que una de las fuerzas transformadoras del crecimiento económico es la innovación y que en especial las naciones requieren que sus ciudadanos posean las competencias necesarias para crear nuevos productos, procesos y negocios con gran valor agregado, responsabilidad que no pueden dejar de lado los programas de posgrado.
- En este sentido la innovación en los programas de maestría se hace necesaria, innovando en la organización o utilizando la innovación adaptativa que permita hacer frente a las demandas del proceso de globalización. Así, la innovación es una respuesta al proceso de globalización.
- Los elementos analizados para innovar en los programas de maestría fueron: el número de programas en cada nivel, las materias que da un sello particular al programa, las líneas de investigación y el perfil del núcleo básico de profesores del programa; de esto se deriva lo siguiente:
  - La mayoría de los programas actualmente (18) tienen una orientación profesionalizante y solo los de mayor nivel, es decir, un consolidado y dos de competencia internacional están orientados a la investigación. Lo que nos permite ver la tendencia de los programas educativos en este nivel y ver el mercado que existe.
  - En cuanto a las materias es evidente el uso de mercadotecnia con los nombres, pero también se observa una especialización en algunas áreas como administración de las MIPyMEs, nuevas materias como Innovación y Competitividad, la inclusión de las redes y de las TIC's. Además de la flexibilización y la individualización de la currícula ad hoc al proyecto del estudiante. Cabe aquí la reflexión de las materias hasta ahora impartidas y el análisis de nuevas materias más atractivas para el fortalecimiento de los programas.
  - Las líneas de investigación son diversas pero conforme se avanza en los niveles se observa una mayor especialización de las mismas, esto aunado a su planta docente donde son los expertos en la materia quienes lideran dichas líneas.
  - La formación de los núcleos básicos se ve fortalecida mayormente en los últimos niveles donde se constata la formación doctoral y la productividad de esta planta al pertenecer al SNI, sin embargo, en los programas profesionalizantes hay oportunidades al aprovechar los vínculos de los docentes con el sector empresarial.

- Por tanto, los elementos de innovación pueden ser la orientación del programa, las materias a ofrecer, las líneas de investigación así como la planta docente que forme el núcleo básico del programa.

Finalmente, es importante señalar que este trabajo presenta solamente una primera etapa del análisis de estos programas y que la investigación continúa en profundizar los programas de estudios, en sus tiempos, materias, talleres de apoyos, competencias a desarrollar, así como en los perfiles de ingreso y egreso, los procesos de admisión y de graduación.

## REFERENCIAS

- Bocanegra, C. y Vázquez, M. (julio-diciembre de 2010). El uso de tecnología como ventaja competitiva en el micro y pequeño comercio minorista en Hermosill, Sonora. *Estudios Fronterizos, nueva época*, 11(22), 207-229.
- Esteban, J., Coll, V. y Blasco, O. (2005). ¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar. *Estudios de economía aplicada*, 23(3), 559-581.
- Global Education Initiative. (2009). *World Economic Forum Global Education Initiative, Summer Report*. Cologny/Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- González, R. y Aguilera, L. (2011). Percepción de las mipymes de Aguascalientes sobre las normas ambientales y su influencia en la competitividad. *Administración y organizaciones*, 109-122.
- Jiménez, J., Domínguez, M. y Martínez, C. (2009). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanías en México. *Pensamiento y gestión*, (26), 165-190.
- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia. Business review*, 128-136.
- Narvaéz, E. (2005). La Educación Superior en America Latina ante los desafíos de la globalización. (ula.ve, Ed.) *Saber*, (29), 181-188.
- Pedroza, A. y Ortiz, S. (2008) Gestión estratégica de la tecnología en el desarrollo de nuevos productos. *Journal of Technology, Management and Innovation*, 3(3), 112-122.
- Puukka, J., Christopherson, S., Dubarle, P., Gacel, J. & Pavlakovich, V. (2013). *Higher Education in Regional and City Development: Sonora, México 2013*. Paris, France: OECD.
- Salgado-Caravero, M., Domínguez, D. y Pulido, A. (2010). La globalización y su impacto en la educación superior. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 41-46.
- Torres, C. (2007). Globalización y educación superior en las Américas. *Theomai journal*, 58-72.

Vivanco, M., Martínez, F. y Taddei, I. (2010). Análisis de competitividad de cuatro sistema-producto estatales de tilapia en México. *Estudios Sociales, Revista de Investigación Científica*, 18(35), 166-207.

World Economic Forum. (2013). *The Global Competitiveness Report*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

Anexo I

REF	PROGRAMA	INSTITUCIÓN	ENTIDAD	ORIENT	NIVEL	MODALIDAD
<u>1665</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION	CENTRO DE ENSEÑANZA TECNICA Y SUPERIOR	BAJA CALIFORNIA	PROF	EN DESARROLLO	ESCOLARIZADA
<u>733</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y POLITICAS PUBLICAS	CENTRO DE INVESTIGACION Y DOCENCIA ECONOMICAS, A.C.	DISTRITO FEDERAL	INV	COMPETENCIA INTERNACIONAL	ESCOLARIZADA
<u>1510</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION INTEGRAL DEL AMBIENTE	EL COLEGIO DE LA FRONTERA NORTE, A. C.	BAJA CALIFORNIA	INV	COMPETENCIA INTERNACIONAL	ESCOLARIZADA
<u>2115</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION	INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL	DISTRITO FEDERAL	PROF	EN DESARROLLO	ESCOLARIZADA
<u>2153</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION E INNOVACION DEL TURISMO	INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL	DISTRITO FEDERAL	PROF	EN DESARROLLO	ESCOLARIZADA
<u>2945</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACION	INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL	DISTRITO FEDERAL	PROF	EN DESARROLLO	ESCOLARIZADA
<u>927</u>	MAESTRIA EN TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y ADMINISTRACION	INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO	DISTRITO FEDERAL	PROF	EN DESARROLLO	ESCOLARIZADA
<u>779</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION	INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY	CHIHUAHUA	PROF	EN DESARROLLO	ESCOLARIZADA
<u>1689</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS (MONTERREY)	INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY	NUEVO LEON	PROF	CONSOLIDADO	ESCOLARIZADA
<u>1622</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA Y POLITICA PUBLICA (MONTERREY)	INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY	NUEVO LEON	PROF	CONSOLIDADO	ESCOLARIZADA
<u>1729</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA Y POLITICA PUBLICA (CIUDAD MEXICO)	INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY	DISTRITO FEDERAL	PROF	CONSOLIDADO	ESCOLARIZADA
<u>1626</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA	BAJA CALIFORNIA	PROF	EN DESARROLLO	ESCOLARIZADA
<u>1770</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA	BAJA CALIFORNIA	PROF	EN DESARROLLO	ESCOLARIZADA
<u>1298</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CIUDAD JUAREZ	CHIHUAHUA	PROF	EN DESARROLLO	ESCOLARIZADA
<u>928</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y ALTA DIRECCION	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE COAHUILA	COAHUILA	PROF	EN DESARROLLO	ESCOLARIZADA
<u>2392</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION	UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE HIDALGO	HIDALGO	PROF	EN DESARROLLO	ESCOLARIZADA
<u>593</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA Y GOBIERNO	UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO	ESTADO DE MEXICO	INV	CONSOLIDADO	ESCOLARIZADA
<u>3598</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION	UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO	ESTADO DE MEXICO	PROF	RECIENTE CREACION	ESCOLARIZADA
<u>917</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS	UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA	JALISCO	PROF	EN DESARROLLO	ESCOLARIZADA
<u>2384</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS	UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA	JALISCO	PROF	EN DESARROLLO	ESCOLARIZADA
<u>1070</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION	UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO	GUANAJUATO	PROF	EN DESARROLLO	ESCOLARIZADA
<u>2396</u>	MAESTRIA EN ADMINISTRACION FISCAL	UNIVERSIDAD VERACRUZANA	VERACRUZ	PROF	EN DESARROLLO	ESCOLARIZADA