



**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO  
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN EL PROCESO DE  
TITULACIÓN DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN, UJED.**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN QUE PRESENTA:  
CLAUDIA VERÓNICA SÁNCHEZ MORENO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAestrÍA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS**

**DIRECTOR DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

**M.F. ROSA MARTHA ORTEGA MARTÍNEZ**

**DURANGO, DGO. FEBRERO, 2023.**



**UJED**

Universidad Juárez  
del Estado de Durango



Facultad de Economía,  
Contaduría y Administración.

### Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Intervención Profesional presentado por la **C. CLAUDIA VERONICA SÁNCHEZ MORENO**, para la obtención de grado de **MAESTRA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS** titulado "**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN EL PROCESO DE TITULACIÓN DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**".

**DIRECTOR DE INTERVENCIÓN:** M.F. Rosa Martha Ortega Martínez

## JURADO

**PRESIDENTE:** M.F. Rosa Martha Ortega Martínez

**VOCAL:** M.A. María del Carmen Maturino Lozoya

**SECRETARIO:** M.M. Claudia Irene Portillo del Campo

**SUPLENTE:** M.A.P. Candy Villa Luna

**SUPLENTE:** M.C.C. Zaira Esther Muñoz Cabrales

**Victoria de Durango, Dgo., a 24 de febrero del 2023**

## RESUMEN

En México, la Educación Superior suele ser de los niveles educativos con menos demanda, conforme se va avanzando en cada uno de estos grados va disminuyendo la matrícula, el propósito de este documento es aumentar la satisfacción y mejorar la experiencia de los egresados de esta Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango, en la que actualmente se tiene un aceptable índice de titulación sin embargo carece de las características antes mencionadas, se realizó a través de una metodología de las 7's de McKinsey aplicado tanto a personal trabajador de cada una de las áreas involucradas en los trámites como a egresados que ya han experimentado el proceso, los cuales argumentaron, por parte de los colaboradores que se sienten comprometidos con los objetivos y valores de la Facultad, además de que existe un buen liderazgo, sin embargo, por parte de los egresados se obtuvo que la experiencia no es tan agradable puesto que la información que se les proporciona no es clara, además de tener que acudir en diversas ocasiones a los mismos departamentos de la Facultad y realizar las tareas en pausas, para que esto mejore, se propone conectar cada una de las áreas involucradas en el proceso utilizando la tecnología con la que ya se cuenta, en este caso la plataforma SUMA, donde ya se tiene mucha información de los estudiantes y el adaptarlo a este proceso facilitaría cumplir con los objetivos planteados en este documento.

## ABSTRACT

In Mexico, Higher Education is usually one of the educational levels with less demand, as progress is made in each of these grades, enrollment decreases, the purpose of this document is to increase satisfaction and improve the experience of graduates of this Facultad de Economía, Contaduría y Administración of the Universidad Juárez del Estado de Durango, in which currently there is an acceptable degree rate, however it lacks the aforementioned characteristics, it was carried out through a McKinsey 7's methodologies applied to both working staff from each of the areas involved in the procedures as well as graduates who have already experienced the process, who argued, on the part of the collaborators, that they feel committed to the objectives and values of the Faculty, in addition to the fact that there is a good leadership, however, on the part of the graduates it was obtained that the experience is not so pleasant since the information that is provided is not clear, in addition to having to go to the same departments of the Faculty on several occasions and perform the tasks in breaks, for this to improve, it is proposed to connect each of the areas involved in the process using technology with the that already exists, in this case the SUMA platform, where there is already a lot of student information and adapting it to this process would make it easier to meet the objectives set out in this document.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	4
Las organizaciones .....	4
La administración .....	5
Gestión .....	6
La tecnología .....	8
Intervención .....	8
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	12
La educación.....	12
Gasto público en educación .....	13
Educación superior .....	14
Movilidad educativa .....	15
Estadísticas de la educación en México .....	16
Estadísticas de la educación en Durango .....	17
Formas de titulación de las Facultades de ANFECA Zona 3 .....	22
<b>MARCO ORGANIZACIONAL</b> .....	25
Historia .....	25
Misión .....	30
Visión.....	30
Valores .....	30
Ejes Rectores.....	32
Políticas Institucionales .....	32
Marcos Normativos .....	37
Organigrama .....	38
Formas de titulación en la FECA, UJED.....	38
<b>METODOLOGÍA</b> .....	46
Diagnóstico.....	46
Resultados del diagnóstico.....	47
Propuesta de mejora.....	50

Plan de implantación.....	55
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>63</b>
Oficio de autorización de intervención .....	63
Test Modelo de las 7 s's .....	64
Encuesta de satisfacción a alumnos egresados .....	67
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>72</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de las 7-s de McKinsey.....	10
Figura 2. Educación en México.....	16
Figura 3. Matrícula escolar por Entidad Federativa. ....	17
Figura 4. Estadísticas de matrícula de Educación Superior Durango.....	20
Figura 5. Egresados y titulados de Educación Superior, Durango.....	22
Figura 6. Formas de titulación, Facultades ANFECA Zona 3. ....	23
Figura 7. Ejes rectores, de la FECA. ....	37
Figura 8. Organigrama de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración. .....	38
Figura 9. Índice de titulación 2018, FECA, UJED. ....	45
Figura 10. Proceso de titulación actual, FECA.....	52
Figura 11. Semaforización del proceso de titulación FECA, UJED.....	54
Figura 12. Cuadro de mando integral.....	56
Figura 13. Conocimiento sobre el proceso de titulación, egresados, FECA, UJED. .....	48
Figura 14. Información clara de Servicios Escolares, FECA, UJED.....	49
Figura 15. Nivel de satisfacción del proceso de titulación FECA. ....	50
Figura 16. Análisis FODA del proceso de titulación, FECA, UJED. ....	57
Figura 17. Mapa estratégico. ....	58
Figura 18. Propuesta de proceso de titulación. ....	60

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

<b>ANFECA</b>	Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración
<b>CENEVAL</b>	Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior
<b>EGEL</b>	Examen General de Egreso de Licenciatura
<b>FECA</b>	Facultad de Economía, Contaduría y Administración
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Geografía y Estadística
<b>KPI</b>	Indicadores de Calidad
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>PDI</b>	Plan de Desarrollo Institucional
<b>UJED</b>	Universidad Juárez del Estado de Durango



## INTRODUCCIÓN

Un título académico universitario es una acreditación de conocimiento sobre un tema específico y de importancia. Es la demostración de la capacidad como profesionista y certifica que se cuentan con habilidades y destrezas que convierten a las personas en un ser preparado académicamente, en México según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) solamente el 24% de los estudiantes que se egresan de una licenciatura, obtienen su título profesional, este bajo porcentaje puede depender de diferentes factores, tales como la burocracia en los trámites administrativos, la falta de recurso financiero para concluir el trámite o simplemente el desinterés de obtener dicho documento.

Esta es una propuesta de intervención sobre el proceso de titulación de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración (FECA) de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED), diseñada con la metodología de las 7's de McKinsey, cuyo propósito es, que, independientemente de su forma de titulación, se mejore la experiencia de los alumnos al llegar a esta etapa.

En la FECA, los índices de titulación son cifras aceptables, sin embargo, incrementarlos ayudará a hacer frente a las estadísticas en las que se participan. Actualmente en una escala del 1 al 5, donde 1 significa poco satisfecho y 5 muy satisfecho, los egresados evalúan la experiencia de realizar sus trámites de titulación con un 2, ya que mencionan que el proceso es muy burocrático y existe poca claridad del trámite completo.

Por lo tanto, el objetivo general de este proyecto es incrementar la satisfacción y por consiguiente mejorar la experiencia del egresado al realizar sus trámites de titulación de la FECA.

Los objetivos específicos son:

1. Aumentar la satisfacción del usuario al realizar los trámites de titulación.
2. Utilizar la tecnología con la que se cuenta para mejorar la experiencia de titulación
3. Integrar a las áreas internas que intervienen en el proceso para compartir documentación e información del interesado.

Esta intervención es pertinente realizarla ya que, se encontraron datos relevantes en las encuestas realizadas a los egresados, es oportuno realizar estos cambios y aprovechar la tecnología con la que se cuenta, así como el recurso humano que se tiene para diseñarlo a las necesidades del proceso. Sin embargo, cabe mencionar que esta intervención solamente se propone para el proceso interno de la Facultad, por lo que no se puede intervenir en el proceso que se lleva a cabo en Servicios Escolares del Edificio Central de la UJED.

Este trabajo está compuesto por diversos capítulos, en el Marco Teórico se abordan temas de gran relevancia para el desarrollo de este documento, tal como lo es el término de las organizaciones, el cómo ha ido evolucionando, así como la importancia de tener siempre un líder que dirija los esfuerzos, el cómo la tecnología ha cobrado sentido en las organizaciones y ha hecho que sea aún más eficiente la manera de llevar a cabo los procedimientos.

En el Marco Contextual se da un panorama general de las estadísticas de la Educación en México, contiene datos de la OCDE, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y otras Universidades del estado de Durango, además, se desarrollan diversos conceptos que son la clave de esta intervención, tales como la experiencia del usuario, los índices de satisfacción y el uso eficiente de las tecnologías en las organizaciones.

En el capítulo de Marco Organizacional, se da una explicación de la FECA de la UJED en la que incluye su historia, misión, visión, valores, ejes rectores, políticas institucionales, marcos normativos y organigrama. En la Metodología se explican los métodos que se llevaron a cabo para realizar la investigación del presente trabajo, en esta ocasión se utilizó el método de las 7 s's de McKinsey, en la que se analizan factores como estructura (structure), estrategia (strategy), sistemas (systems), estilo (style), personal (staff), habilidades (skills) y valores compartidos (shared values).

Después se puede encontrar el capítulo de los Resultados, en este capítulo se dan a conocer las estadísticas encontradas dentro de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración respecto a los índices de titulación, además encuestas

que se realizaron al personal administrativo de la Facultad, Coordinadora de Servicios Escolares, Coordinadora de Servicio Social y Prácticas Profesionales, así como también al usuario principal que son los egresados de la misma.

En el Plan de Implantación, el lector podrá encontrar el Cuadro de Mando Integral, en que se muestran los Indicadores de Calidad (KPI's) que se sugieren llevar a cabo, así como cada una de las estrategias necesarias para mejorar la experiencia de los egresados al momento de realizar su trámite de titulación.

Por último en capítulo de conclusiones y recomendaciones el lector podrá encontrar la propuesta de mejora del proceso interno de titulación de la FECA para lograr incrementar la satisfacción y mejorar la experiencia del usuario.

## MARCO TEÓRICO

### Las organizaciones

El ser humano, es un ser social por naturaleza, no podemos pensar en el hombre o en la mujer sin ser parte de una sociedad, todos viven en agrupaciones. Todos se encuentran relacionados entre sí por distintas categorías o clasificaciones, en las que pueden destacar las culturas, lo material, el ambiente, lo político – social, la espiritualidad, hasta el nivel de educación o género.

En este sentido, tal como lo mencionan Marcó, Loguzzo y Fedi (2016), las organizaciones no son un fenómeno moderno, ya que, desde las civilizaciones más antiguas de las que se tiene conocimiento, podemos encontrar grupos y sociedades, cada una con sus grandes descubrimientos y obras, que nos demuestran cómo de manera colectiva han sabido aunar esfuerzos en un trabajo colectivo para dar grandes resultados de una sociedad en progreso. Además, de que cada uno de estos grupos tenían sus propios líderes, líneas de mando y personas que ejecutaban las órdenes de sus superiores.

Conforme fue pasando el tiempo, estas organizaciones se fueron formalizando y han adquirido mayor relevancia en la vida social, se les han dado nombres o apodos que las distinguen, las cuales se abordarán en el desarrollo de este documento.

Toda la vida del ser humano está envuelta en organizaciones, según Marcó, et al (2016), se nace en una organización, se crece dentro de una organización, de educa en una organización, se trabaja en una organización, todo lo que los rodea es una organización, los trámites gubernamentales, el lugar donde se pasa el tiempo de recreación, diversión, en este caso, cines, parques, hoteles, hospitales, bancos, clubes, asociaciones civiles, universidades, son solo algunos de los ejemplos de organizaciones formales que existen en la actualidad y en los que el ser humano se desenvuelve para satisfacer sus necesidades.

Por lo que podemos destacar que no existe el ser humano sin las organizaciones, cual sea que fuere la finalidad de esta, el hombre siempre se desarrollará en conjunto con estas, ya sea para diversión, estudio, tramitología, o

cualquier otra actividad necesaria de los seres. Muñoz (2006) menciona que existen cuatro tipos de organizaciones, en las cuales menciona:

1. Asociaciones de beneficio mutuo, que son aquellas en las que ambas partes reciben lo que mejor les convenga, es el caso de los sindicatos, partidos políticos, sectas, clubes y sociedades profesionales.
2. Firms comerciales que benefician a propietarios y/o directivos, es el caso de las sociedades que tienen un fin de lucro, por ejemplo, las industrias, los bancos, almacenes, compañías de seguros, entre otros.
3. Empresa de servicios que benefician a los clientes, por ejemplo, hospitales, escuelas y agencias de promoción social.
4. Organizaciones de bienestar común que benefician al público en general como lo son todas aquellas oficinas de gobierno que ofrecen servicios y trámites, policía, bomberos, institutos de investigación científica, entre otros.

#### La administración

Para que las organizaciones funcionen correctamente, es necesario una buena administración. La administración es una actividad que llevamos a cabo los seres humanos en diferentes ámbitos de nuestra vida diaria, tal como mencionan Bueno, Ramos y Berelleza (2018), y en verdad, el ser humano no se pone a analizar que la administración se realiza de manera inerte, en todas las tareas diarias dentro del hogar, el trabajo, la escuela, actividades deportivas, entre muchas otras áreas de la vida.

Por lo tanto, se considera que la administración debe de tener un lugar muy importante de la formación de las personas, todos necesitan trazar objetivos y metas, así como las estrategias necesarias para llevarlas a cabo y administrar los recursos con los que se cuenta.

Desde la antigüedad, los antepasados se vieron en la necesidad de administrar los recursos, tanto humanos como de materia prima con los que contaban, esto porque se dieron cuenta de que necesitaban hacerlo para poder distribuir los granos y materiales entre toda la población, además, esto no se hacía sólo, se tenía que formar un equipo que apoyara a realizar estas actividades,

además, quienes supervisaban que todo hiciera conforme fue planeado (Durán, 2006).

Para tomar las decisiones del grupo conformado, tenía que existir un líder, este líder tomaba a su vez el rol de supervisor, quién además de revisar la distribución de recursos, también lo hacía con las actividades que desarrollaba cada integrante del equipo, y esto da paso entonces, a cómo la administración ha sido importante desde los inicios de la civilización hasta hoy en día.

Cuando se adoptó por completo el término de administración, se vieron en la necesidad de ir más allá y llegaron a la gestión, el término gestión está estrechamente ligado a la palabra estrategia, tal como lo menciona Contreras (2013), misma que viene desde la guerra del siglo XIX, que significa organizar los encuentros aislados con el fin de destruir/ derrotar al enemigo: a sus fuerzas, a su voluntad y a su territorio que el objetivo principal de la guerra.

## Gestión

Lo que se pretende hacer con el concepto de gestionar, es revisar las experiencias pasadas y vividas, analizar qué fue lo que se hizo, forzar las actuales situaciones, a las personas u organizaciones para mejorar, esto lo que trata es producir procesos colectivos que a partir de lo vivido para hacer las cosas de una mejor manera, tanto eficaz como eficiente según lo define Westreicher (2016).

Contreras (2013), citando a Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, el término gestionar tiene una visión más integral, es decir, es todo el conjunto de procesos en los que todo se coordina y las miradas tienen un rumbo fijo, así como las perspectivas y esfuerzos, lo que permitirá entonces, llegar a la culminación de los objetivos de una manera exitosa.

Por lo tanto, es pertinente comentar, que la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED), puede ser considerada una organización, ya que, la conforman un grupo de personas que manejan sus recursos para un fin específico, donde la directriz son las metas y objetivos que esta se fija y donde, además, el producto terminado, es entregar a un profesionista a la sociedad, para que continúe con el legado de prestar sus servicios a otras organizaciones.

El gestionar los procesos de la FECA que forma parte de la UJED, específicamente, el proceso de titulación, ayudará a mejorar la experiencia del usuario al realizar estos trámites, para D'Hertefelt (2000) la experiencia del usuario representa un cambio emergente del propio concepto de usabilidad, donde el objetivo no se limita a mejorar el rendimiento del usuario en la interacción - eficacia, eficiencia y facilidad de aprendizaje-, sino que se intenta resolver el problema estratégico de la utilidad del producto y el problema psicológico del placer y diversión de su uso. Al enfocarse en la experiencia del usuario puede llegar a suceder que los alumnos no deserten al realizar sus trámites, ya que por falta de claridad y de tiempo para hacerlo les resulta difícil.

En la UJED, su propósito principal es formar profesionistas íntegros, innovadores y altamente competentes, socialmente responsables y con espíritu emprendedor, por medio de una educación y servicios de calidad, tal como lo señala en su misión (PDI, 2021).

Para Ibáñez (1994), considera que la educación tiene como objetivo la formación de capacidades y actitudes de los individuos para su integración a la sociedad como seres que sean capaces de regular el estatus quo y a la vez puedan transformar la realidad social en pos de los valores vigentes en un momento histórico determinado. Por tanto, la tarea de la educación superior es “la formación de profesionales competentes; individuos que resuelvan creativamente, es decir, de manera novedosa, eficiente y eficaz, problemas sociales”.

Para que una organización cumpla con sus propósitos, debe de tener indicadores que le ayuden a medir su cumplimiento de una actividad fijada, esto aplica también para las instituciones educativas, los indicadores de calidad, según García, Ráez, Castro, Vivar y Oyola (2003), son aquellos que se asocian a los resultados y operación de los procesos clave de una organización y se determinan con base en los factores y componentes críticos de éxito, esto es, el desarrollo de acciones concretas y los resultados finales de los procesos que garanticen el logro de los objetivos. Los indicadores de calidad miden si las acciones más relevantes que realiza la organización, contribuyen al logro de los resultados. Por tal motivo es importante realizar un análisis del cumplimiento de los índices de calidad ya que

el entregar profesionistas titulados a la sociedad es la misión más importante de la Universidad.

Se ha hablado tanto de las organizaciones y de la importancia de que estas tengan un buen cumplimiento de los índices de calidad, que es pertinente también, hablar de la tecnología, el uso de la tecnología en las organizaciones para agilizar los trámites y actividades es vital, además de que se contribuye al cuidado del medio ambiente al dejar de utilizar papel.

### La tecnología

Según Castro (2021) la tecnología ha dejado de ser un lujo o privilegio en todo el mundo, su uso se ha convertido en un elemento fundamental en el ámbito personal y empresarial. En un mundo tan activo y globalizado, las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos, la tecnología en las empresas ha llegado para resolver los problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores y que son adaptables a las necesidades de cada una.

Lo que antes tomaba semanas e incluso meses, hoy en día es posible terminar en unos pocos minutos y sin mayor esfuerzo ni complicación gracias a la implementación de tecnología en las empresas. En este caso la Facultad de Economía, Contaduría y Administración cuenta con un sistema de comunicación interna llamado Sistema Único de Monitoreo y Administración (SUMA) el cual fue desarrollado por el departamento de Desarrollo Tecnológico en el año 2019, este sistema tiene las capacidades para que todos los departamentos involucrados en el proceso de titulación, en cuestión de trámites internos, se comuniquen entre sí, facilitando el trabajo interno.

### Intervención

Intervenir significa operar sobre la capacidad de cambio que tenga el sistema (organización), como tal, al relacionarse con el sistema humano, en funciones, con el propósito de ayudarlo, significa también, una interrupción planeada del proceso de la organización, con la finalidad de producir un cambio, y se caracterizan por ser



un conjunto de trabajos estructurados para alcanzar metas, realizar determinadas actividades y/o tareas con el fin de incidir en mejoras en la organización según Danel (2017). La mayoría de las empresas u organizaciones se ocupan de las tareas técnicas, estructurales o administrativas como un medio para aumentar su eficacia en el logro de las metas organizacionales, a continuación, se menciona la metodología utilizada en la etapa de prediagnóstico y diagnóstico.

La intervención profesional que se abordará en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración se presenta bajo el modelo de las 7-s de McKinsey, el cual se compone de las siguientes fases (Del Alcazar, 2012):

- a. Estrategia
- b. Sistemas
- c. Estilo
- d. Personal
- e. Habilidades
- f. Estructura
- g. Valores

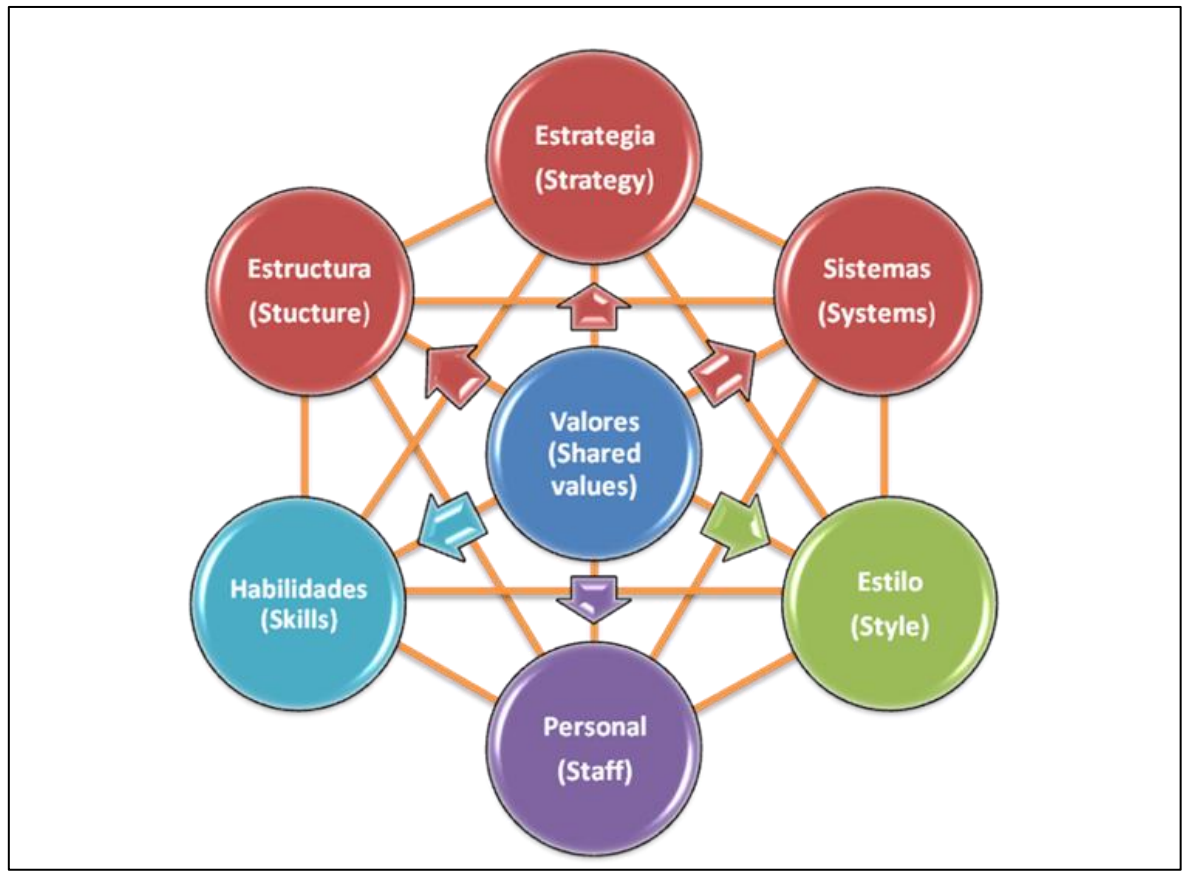


Figura 1. Modelo de las 7-s de McKinsey, fuente: Grandes Pymes (2021)

La etapa de estrategia se refiere a la manera en que se enfocan y organizan los recursos para que se cumplan los objetivos de la organización. La estructura, es la manera en que se organizan y relacionan cada una de las áreas de la organización esto para soportar las acciones de innovación y de gestión.

En cuanto al estilo, se refiere a la cultura de la organización, es decir, cómo es el comportamiento de todos los niveles de la organización, qué hay de bueno en ellos y qué puede eliminarse.

En la etapa de personal, se analizan los perfiles de las personas que componen la organización, o específicamente las áreas que están trabajando, cómo es su capacidad de análisis, de aprendizaje y comunicación, así como su comportamiento en los niveles operativos, funcionales, directivos y además, y lo más importante, cómo es su comportamiento con el cliente, en este caso, con los estudiantes que buscan información para su titulación.

Lo que refiere a las habilidades, se trata de descubrir y conocer aquello que distingue a las personas, es decir, sus habilidades y conocimientos. En la parte de sistemas, este modelo trata de definir los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas integrados en esta.

Y, por último, en lo que respecta a los valores compartidos, que se le conoce como el corazón de la organización, suele ser aquello tan importante que une a sus miembros y los alinea para que todos vayan en la misma dirección. Es la razón de ser, motivación y enfoque que transforma a las personas individuales en un equipo y debe integrar el conocimiento del aporte que su gestión produce para la marca y su influencia en la gestión diaria como equipo.

En resumen, es importante comentar que las organizaciones nacieron para que las personas se organicen, a través de su líder, quienes en conjunto cumplirán los objetivos que se planteen, así entonces funciona la Universidad Juárez del Estado de Durango, quien en manos del Rector, el líder, define los objetivos y todos y cada uno de los subordinados destinan tareas al cumplimiento de estos, en este caso, contribuir al cumplimiento de su misión que en otras palabras pretende entregar personas competentes al servicio de los ciudadanos, todo establecido en el PDI.

## MARCO CONTEXTUAL

(Análisis del entorno y contexto)

### La educación

Según estadísticas de la OCDE (2021) la formación profesional fructífera ayuda a aumentar la competitividad de las empresas y posibilita la realización de actividades productivas de mayor valor agregado en el país. Una de las consecuencias del mejoramiento de los procesos de la formación profesional podría ser el aumento en el nivel de los salarios.

En México, la educación profesional no es una prioridad, ya que, constantemente vemos que los profesionistas se encuentran trabajando en algún oficio o actividad ajena a su formación. En cuanto a la educación y la formación profesional en el nivel medio superior es menos frecuente en México que en otros países que pertenecen a la OCDE. En promedio, el 35% de los estudiantes de educación media superior están inscritos en programas de formación profesional en México, muy por debajo del promedio de 42% que corresponde a los países que pertenecen a la OCDE. Los estudiantes que reciben formación profesional en la educación media superior obtienen el beneficio de tener altos niveles de acceso a la educación superior en México. En México, el 97% de los estudiantes que reciben formación profesional en la educación media superior están inscritos a programas que ofrecen acceso directo a la educación superior, lo cual es una cifra superior al promedio de 70% de la OCDE, (OCDE, 2021).

Es importante mencionar que el nivel de educación superior en México sigue siendo bajo. Solo el 24% de los jóvenes de entre 25 y 34 años de edad obtuvieron un título de estudios superiores en el 2019 en México, en comparación con el promedio de 45% en los países que pertenecen a la OCDE (OCDE, 2021).

Por otro lado, en general, la inscripción en instituciones privadas es menos común en México para los niños de 3 a 5 años que el promedio de la OCDE. En México, el 18% de los niños que asisten a educación preescolar están inscritos en instituciones privadas, en comparación con aproximadamente uno de cada tres niños en promedio en los países que pertenecen a la OCDE (OCDE, 2021).

## **Gasto público en educación**

En el 2017, México gastó menos por estudiante de tiempo completo que la mayoría de los demás países de la OCDE, se invirtió un total de 3,320 USD por estudiante en instituciones de educación primaria a superior, en comparación con el promedio de 11,231 USD en los países que pertenecen a la OCDE (OCDE, 2021).

De tal manera que, el mantener una distancia segura en las aulas en medio de la pandemia de COVID-19 fue un desafío en México, con 27 estudiantes por clase en el nivel secundario inferior, en comparación con el promedio de 23 estudiantes en los países que pertenecen a la OCDE (OCDE, 2021).

Es relevante reconocer que la expansión de la educación superior es una tendencia mundial. Entre el 2009 y 2019, la proporción de personas de 25 a 34 años de edad que tenían un título de educación superior aumentó en todos los países que pertenecen a la OCDE y en los países asociados. En México, la proporción aumentó en 6 puntos porcentuales durante dicho periodo, cifra que es inferior al aumento promedio de los países que pertenecen a la OCDE (9 puntos porcentuales). En 2019, el 24% de las personas de 25 a 34 años de edad tenían un grado de educación superior en México, en comparación con el promedio de 45% en todos los países que pertenecen a la OCDE (OCDE, 2021).

En cuanto a México, la edad promedio de quienes ingresaron por primera vez a la educación superior en el 2018 fue de 21 años, lo cual es inferior al promedio de 22 años de la OCDE. Los factores estructurales, como los procedimientos de admisión, la edad usual en que los estudiantes se gradúan de la educación media superior o las percepciones culturales sobre el valor de las experiencias profesionales o personales que se obtienen fuera de la educación pueden explicar las diferencias en la edad promedio de ingreso a la educación superior entre los distintos países (OCDE, 2021).

Es relevante mencionar que el gasto anual por estudiante en las instituciones educativas desde el nivel básico hasta el superior proporciona un indicador de la inversión que los países hacen en cada estudiante.

A su vez, la forma en que se imparte la educación influye en la manera en que se asignan los recursos entre los niveles educativos y entre las instituciones

públicas y privadas. En el 2017, México gastó 2,803 USD por estudiante en el nivel no superior (educación primaria y secundaria), es decir, 7,196 USD menos que el promedio de la OCDE, el cual es de 9,999 USD. En el nivel superior, México invirtió 6,586 USD por estudiante, es decir, 9,741 USD menos que el promedio de la OCDE. El gasto por estudiante en las instituciones educativas privadas es superior en promedio al de las instituciones públicas en los países que pertenecen a la OCDE. Sin embargo, no es el caso de México, donde el gasto total en instituciones públicas desde el nivel básico hasta el superior asciende a 3,350 USD por estudiante, en comparación con 3,142 USD en las privadas (OCDE, 2021).

En la mayoría de los países que pertenecen a la OCDE, el gasto por estudiante de educación media superior varía según la orientación del programa. El gasto por estudiante en los programas de formación profesional de educación media superior tiende a ser mayor que el de los programas generales de educación media superior debido a mayores costos en los equipos, menor proporción de estudiantes por profesor y requisitos laborales de esos programas. En promedio, en los países que pertenecen a la OCDE, el gasto por estudiante en los programas de formación profesional de educación media superior era 1,470 USD más elevado que en los programas generales del 2017. México sigue la misma pauta: el gasto por estudiante ascendió a 3,980 USD en los programas de formación profesional del segundo ciclo de educación media, es decir, 865 USD más que el gasto por estudiante en los programas generales del mismo nivel según datos de la OCDE(OCDE, 2021).

## **Educación superior**

Si se mantienen las pautas de ingreso actuales, se estima que un promedio del 49% de los adultos jóvenes ingresarán a la educación superior por primera vez en su vida antes de cumplir los 25 años de edad en todos los países que pertenecen a la OCDE (sin incluir a los estudiantes internacionales). En México, el 45% de los adultos jóvenes ingresará en la educación superior antes de esa edad, y la mayoría de ellos lo hará a nivel de licenciatura o equivalente. A su vez, en México, las

mujeres constituyen el 40% de los estudiantes de esos programas, en comparación con el 52% promedio en los países que pertenecen a la OCDE (OCDE, 2021).

Por otro lado, los jóvenes pueden encontrar obstáculos para formar parte del mercado laboral cuando cambian de la escuela al trabajo, pero tener un mayor nivel educativo aumenta sus probabilidades de conseguir un empleo y se asocia con ganar mayores ingresos. En promedio, en los países que pertenecen a la OCDE, la tasa de empleo en el 2019 era del 61% para los jóvenes de 25 a 34 años de edad que no tenían educación media superior, del 78% para los que habían alcanzado el nivel más alto de educación media y del 85% para los que tenían educación superior. En México, las proporciones son del 67% para los que no han cursado la educación media superior, del 72% para los que sí la han cursado y del 81% para los que han cursado la educación superior. El hecho de poseer un título de educación superior también supone una ventaja considerable en cuestión de ingresos para la mayoría de los países que pertenecen a la OCDE y en los países asociados. En México, en el 2018, los jóvenes que tenían entre 25 y 64 años de edad, y que tenían un título de estudios superiores e ingresos procedentes de un empleo de tiempo completo durante todo el año, ganaron un 58% más que las personas que trabajaron tiempo completo durante todo el año y que tenían educación media superior, en comparación con el 54% promedio en los países que pertenecen a la OCDE (OCDE, 2021).

### **Movilidad educativa**

A su vez, la movilidad internacional de los estudiantes se ha ampliado de manera muy constante en los últimos veinte años. En el 2018, 5.6 millones de estudiantes de educación superior en todo el mundo habían cruzado una frontera para estudiar, lo cual es más del doble que en el 2005. En México, la proporción de estudiantes extranjeros o internacionales se mantuvo en un 0% entre el 2014 y el 2018. Mientras tanto, el 1% de los estudiantes mexicanos de educación superior están inscritos en el extranjero, en comparación con el 2% en total de los países que pertenecen a la OCDE (OCDE, 2021).

Los países angloparlantes son, en general, los destinos estudiantiles más atractivos en el área de la OCDE, ya que Australia, Canadá, el Reino Unido y los Estados Unidos reciben más del 40% de todos los estudiantes que se desplazan internacionalmente en los países que pertenecen a la OCDE. En el 2018, 5.6 millones de estudiantes de educación superior en todo el mundo habían cruzado una frontera para estudiar, lo cual es más del doble que en el 2005. En México, la proporción de estudiantes extranjeros o internacionales se mantuvo estable en un 0% entre el 2014 y el 2018. Mientras tanto, el 1% de los estudiantes mexicanos de educación superior están inscritos en el extranjero, en comparación con el 2% en total de los países que pertenecen a la OCDE (OCDE, 2021).

### Estadísticas de la educación en México

En México, según INEGI (2020), existían 127.09 millones de habitantes, de los cuales, del total de personas de 15 años en adelante, el 21.6% se encontraban cursando una licenciatura (figura 2).

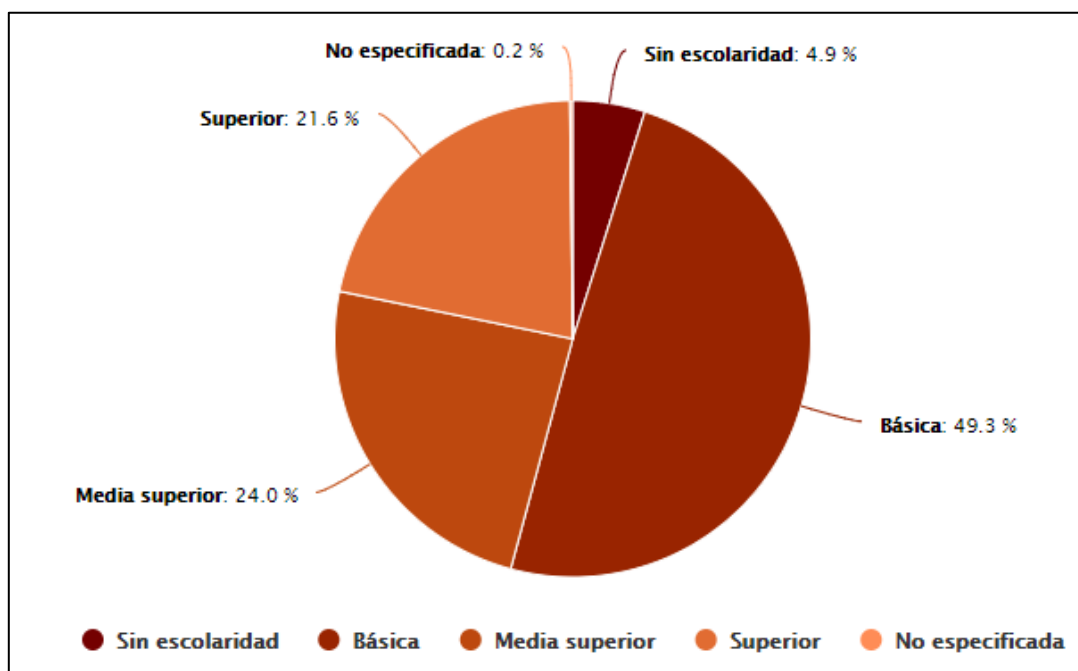


Figura 2. Educación en México. Fuente: INEGI (2020).



Según los datos del INEGI (2020), en México existe una matrícula de alumnos en todos los niveles educativos de 36'518,712, de los cuales, 4'061,644 son de la educación superior, de ellos, 1'999,078 son hombres y 2'062,566 son mujeres, lo que me lleva a pensar que las mujeres tienen una mayor posibilidad de estudiar, ya que, en ocasiones los hombres tienen que hacerse cargo completamente de la familia y les impide continuar con sus estudios profesionales.

### Estadísticas de la educación en Durango

Actualmente en Durango, existen al menos 49 universidades reconocidas que ofrecen la educación superior en especialidades como Contabilidad, Administración, Economía, Ingenierías, Filosofía, Pintura, Música, Ciencias Humanísticas, Física y Deporte, Sector Salud entre muchas carreras (INEGI, 20219).

Por otra parte, lo que respecta a Durango, tiene las siguientes cifras (figura 3):

Sexo	Total	Preescolar	Primaria	Secundaria	Medios Superior	Superior
Total	519,397	71,923	220,565	95,015	79,007	52,887
Hombres	261,948	36,610	112,555	47,791	38,675	26,317
Mujeres	257,449	35,313	108,010	47,224	40,332	26,570

Figura 3. Matrícula escolar por Entidad Federativa. Fuente: INEGI (2020)

En la tabla anterior, podemos observar cómo las cifras de las personas que se encuentran estudiando va disminuyendo conforme el nivel educativo se va elevando, sin embargo, es interesante que, en nuestro estado, las posibilidades de estudiar para un hombre como para una mujer en el nivel de educación superior tienen casi las mismas posibilidades, ya que no hay mucha diferencia entre las cifras de estos.

Según el anuario estadístico de la población escolar de la educación superior que publicó la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación

Superior (ANUIES) en el ciclo 2019-2020, hubo una matrícula total de 58,873 inscritos en las diversas Universidades e Instituciones de nivel superior en el estado de Durango, de estos, 29,983 son mujeres y 28,890 hombres; de esta cifra y en ese periodo mencionado egresaron 5,807 mujeres y 5,173 hombres, lo que nos da un total de 10,980 estudiantes que lograron concluir sus estudios, sin embargo solamente se lograron titular 4,553 mujeres y 3,968 hombres, dando un total de 8,521 titulados en ese ciclo.

ANUIES hace una representación gráfica de las cifras relevantes de las diferentes Universidades e Instituciones de educación superior del estado de Durango, las cuales se muestran a continuación en la figura 4:

	Matrícula Mujeres	Matrícula Hombres	Matrícula Total
<b>DURANGO</b>	<b>29,983</b>	<b>28,890</b>	<b>58,873</b>
BENEMÉRITA Y CENTENARIA ESCUELA NORMAL DEL ESTADO DE DURANGO	480	54	534
CENTRO DE ACTUALIZACIÓN DEL MAGISTERIO DURANGO	162	78	240
CENTRO DE ESTUDIOS LERDO CONTEMPORÁNEO	47	54	101
CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES EN NEGOCIOS Y HUMANIDADES	38	28	66
CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES VALLE DE SÚCHIL A.C.	24	16	40
CENTRO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS UNIVER	624	483	1,107
CENTRO DE HIPNOTERAPIA HUMANÍSTICA DE DURANGO	46	16	62
CENTRO DE INFORMACION Y CAPACITACION CONECTA	13	6	19
CENTRO DIDÁCTICO DCM A.C.	253	131	384
CENTRO EDUCATIVO DE INVESTIGACIÓN INTERCULTURAL	11	9	20
CENTRO EDUCATIVO DE LÍDERES	7	8	15
CENTRO PEDAGÓGICO DE DURANGO, A. C.	167	161	328
DIVISIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES INSTITUTO 18 DE MARZO	1,222	842	2,064
DIVISIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES VILLA DE MATEL	13	3	16
ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR, A.C.	245	217	462
ESCUELA NORMAL PROFESOR CARLOS A. CARRILLO	188	113	301
ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE DURANGO, C.I.	68	42	110
ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE LA LAGUNA, CURSOS INTENSIVOS, A.C.	75	53	128
ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE LA LAGUNA, CURSOS REGULARES	199	113	312
ESCUELA SUPERIOR DE EDUCACIÓN ARTÍSTICA QUETZALCÓATL, S. C.	52	59	111
INSTITUTO ASCENCIO S.C.	12	6	18
INSTITUTO BILINGÜE DE DURANGO	70	34	104
INSTITUTO DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL	40	30	70
INSTITUTO DE ARTES MODERNAS	27	26	53
INSTITUTO DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN PROFESIONAL (ICEP)	86	79	165
INSTITUTO DE DISEÑO Y MERCADOTECNIA DE MODAS CATALINA DE ARAGÓN A.C.	9	0	9
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR FRANCISCO GONZALEZ DE LA VEGA	43	56	99
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR FRANKLIN WARREN	27	15	42
INSTITUTO DE EDUCACIÓN Y CULTURA ALEJANDRÍA	423	421	844
INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES COGNOS	21	4	25
INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE EDUCACIÓN NORMAL GENERAL LÁZARO CÁRDENAS	535	171	706
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN PROCESOS DE DESARROLLO HUMANO A.C.	24	7	31
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN HOMEOPÁTICA	3	11	14
INSTITUTO DE PROFESIONALIZACIÓN DEL CCPD	15	6	21
INSTITUTO EDUCATIVO DOLORES DEL RÍO EXTENSIÓN SANTIAGO PAPAQUIARO DURANGO	52	29	81
INSTITUTO EDUCATIVO GUBA	10	0	10
INSTITUTO GASTRONÓMICO CASSESOLE	85	67	152
INSTITUTO HUMANÍSTICO INTEGRAL	23	10	33
INSTITUTO INTERNACIONAL DE LPOESCULTURA	14	17	31
INSTITUTO MEXICANO DE FORMACIÓN EJECUTIVA	46	38	84
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL	30	26	56
INSTITUTO SUPERIOR FIDES ET RATIO	35	109	144
INSTITUTO SUPERIOR FRANCISCO GOMEZ PALACIO	70	1	71
INSTITUTO SUPERIOR IBÉRICO	28	14	42
INSTITUTO SUPERIOR PARA LA ACTUALIZACIÓN MAGISTERIAL Y EJECUTIVA	66	12	78
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE DURANGO	2,635	4,464	7,099
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE EL SALTO	214	238	452
INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL VALLE DEL GUADIANA	325	382	707

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LERDO	1,004	2,656	3,660
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LOS LLANOS	431	469	900
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SANTA MARÍA DE EL ORO	116	123	239
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SANTIAGO PAPASQUIARO	502	717	1,219
INSTITUTO UNIVERSITARIO ANGLO ESPAÑOL	51	30	81
JOSE GUADALUPE AGUILERA	41	437	478
PROF. ANTONIO ESTOPIER ESTOPIER	56	192	248
SISTEMA INTEGRAL DE LA FAMILIA	20	8	28
TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA	7	6	13
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO	72	63	135
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE DURANGO A.C.	2,061	2,071	4,132
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA ESPAÑA DE DURANGO	626	470	1,096
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUADIANA	54	13	67
UNIVERSIDAD DURANGO SANTANDER T.V.	315	324	639
UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO	485	315	800
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MEXICANA	111	71	182
UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO	8,507	6,359	14,866
UNIVERSIDAD LA SALLE, A.C. - LAGUNA	738	577	1,315
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE DURANGO	1,968	474	2,442
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CUENCAME	234	323	557
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE DURANGO	754	1,134	1,888
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE GÓMEZ PALACIO	771	871	1,642
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESPECIALIZADA AL SERVICIO DEL TRANSPORTE	3	9	12
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE DURANGO	1,243	1,368	2,611
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA LAGUNA DURANGO	347	470	817
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE POANAS	231	258	489
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE RODEO	203	203	406
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE TAMAZULA	34	64	98
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL MEZQUITAL	45	34	79
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA JOSE VASCONCELOS	51	22	73

Figura 4. Estadísticas de matrícula de Educación Superior Durango. Fuente: ANUIES (2021)

	Egresados Mujeres	Egresados Hombres	Egresados Total	Titulados Mujeres	Titulados Hombres	Titulados Total
<b>DURANGO</b>	<b>5,807</b>	<b>5,173</b>	<b>10,980</b>	<b>4,553</b>	<b>3,968</b>	<b>8,521</b>
BENEMÉRITA Y CENTENARIA ESCUELA NORMAL DEL ESTADO DE DURANGO	99	24	123	98	23	121
CENTRO DE ACTUALIZACIÓN DEL MAGISTERIO DURANGO	22	9	31	22	9	31
CENTRO DE ESTUDIOS LERDO CONTEMPORÁNEO	0	0	0	0	0	0
CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES EN NEGOCIOS Y HUMANIDADES	17	9	26	1	2	3
CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES VALLE DE SÚCHILA, A.C.	9	9	18	6	8	14
CENTRO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS UNIVER	79	56	135	97	78	175
CENTRO DE HIPNOTERAPIA HUMANÍSTICA DE DURANGO	16	8	24	16	8	24
CENTRO DE INFORMACIÓN Y CAPACITACIÓN CONECTA	0	0	0	0	0	0
CENTRO DIDÁCTICO DCM A.C.	52	22	74	10	1	11
CENTRO EDUCATIVO DE INVESTIGACIÓN INTERCULTURAL	19	13	32	19	13	32
CENTRO EDUCATIVO DE ÚDERES	0	0	0	0	0	0
CENTRO PEDAGÓGICO DE DURANGO, A. C.	81	64	145	54	45	99
DIVISIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES INSTITUTO 18 DE MARZO	152	110	262	93	67	160
DIVISIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES VILLA DE MATEL	3	2	5	3	2	5
ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR, A.C.	45	31	76	45	31	76
ESCUELA NORMAL PROFESOR CARLOS A. CARRILLO	43	8	51	39	8	47
ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE DURANGO, C.I.	12	9	21	13	9	22
ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE LA LAGUNA, CURSOS INTENSIVOS, A.C.	16	7	23	15	7	22
ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE LA LAGUNA, CURSOS REGULARES	20	20	40	19	19	38
ESCUELA SUPERIOR DE EDUCACIÓN ARTÍSTICA QUETZALCÓATL, S. C.	25	21	46	18	16	34
INSTITUTO ASCENSO S. C.	6	4	10	3	2	5
INSTITUTO BILINGÜE DE DURANGO	24	6	30	2	6	8
INSTITUTO DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL	18	12	30	0	0	0
INSTITUTO DE ARTES MODERNAS	4	3	7	0	0	0
INSTITUTO DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN PROFESIONAL (ICEP)	0	0	0	0	0	0
INSTITUTO DE DISEÑO Y MERCADO TECNIA DE MODAS CATALINA DE ARAGÓN A.C.	4	1	5	5	1	6
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR FRANCISCO GONZALEZ DE LA VEGA	9	6	15	1	1	2
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR FRANKLIN WARREN	4	2	6	10	1	11
INSTITUTO DE EDUCACIÓN Y CULTURA ALEJANDRÍA	151	115	266	96	66	162
INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES COGNOS	0	0	0	0	0	0
INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE EDUCACIÓN NORMAL GENERAL LÁZARO CÁRDENAS	98	39	137	39	7	46
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN PROCESOS DE DESARROLLO HUMANO A.C.	11	1	12	4	3	7
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN HOMEOPÁTICA	0	0	0	0	0	0
INSTITUTO DE PROFESIONALIZACIÓN DEL CCPD	12	12	24	12	12	24
INSTITUTO EDUCATIVO DOLORES DEL RÍO EXTENSIÓN SANTIAGO PAPASQUIARO DURANGO	26	21	47	12	6	18
INSTITUTO EDUCATIVO GUBA	4	0	4	4	0	4
INSTITUTO GASTRONÓMICO CASEROLE	14	18	32	0	0	0
INSTITUTO HUMANÍSTICO INTEGRAL	17	2	19	17	2	19
INSTITUTO INTERNACIONAL DE OPOSICIÓN	2	9	11	2	9	11
INSTITUTO MEXICANO DE FORMACIÓN EJECUTIVA	13	16	29	2	1	3
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL	16	6	22	14	5	19
INSTITUTO SUPERIOR FIDES ET RATIO	6	19	25	4	18	22
INSTITUTO SUPERIOR FRANCISCO GÓMEZ PALAÇO	28	0	28	18	0	18
INSTITUTO SUPERIOR IBÉRICO	18	22	40	18	22	40
INSTITUTO SUPERIOR PARA LA ACTUALIZACIÓN MAGISTERIAL Y EJECUTIVA	25	5	30	0	0	0
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE DURANGO	493	622	1,115	342	457	799
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE EL SALTO	47	54	101	26	35	61
INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL VALLE DEL GUADIANA	64	78	142	26	40	66

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LERDO	132	255	387	144	273	417
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LOS LLANOS	75	72	147	43	64	107
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SANTA MARÍA DE EL ORO	12	9	21	10	5	15
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SANTIAGO PAPASQUIARO	96	95	191	95	86	181
INSTITUTO UNIVERSITARIO ANGLLO ESPAÑOL	23	10	33	19	8	27
JOSE GUADALUPE AGUILERA	14	190	204	3	171	174
PROF. ANTONIO ESTOPIER ESTOPIER	5	31	36	4	24	28
SISTEMA INTEGRAL DE LA FAMILIA	0	0	0	9	4	13
TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA	17	17	34	7	10	17
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO	13	23	36	26	46	72
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE DURANGO A.C.	397	420	817	141	145	286
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA ESPAÑA DE DURANGO	53	54	107	22	27	49
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUADIANA	24	12	36	21	4	25
UNIVERSIDAD DURANGO SANTANDER T.V.	37	48	85	45	49	94
UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO	127	84	211	143	86	229
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MEXICANA	0	0	0	0	0	0
UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO	1,446	1,017	2,463	1,338	840	2,178
UNIVERSIDAD LA SALLE, A.C. - LAGUNA	158	103	261	149	98	247
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE DURANGO	301	82	383	241	60	301
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CUENCA	53	54	107	0	0	0
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE DURANGO	127	170	297	103	138	241
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE GÓMEZ PALACIO	136	135	271	136	135	271
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESPECIALIZADA AL SERVICIO DEL TRANSPORTE	0	0	0	0	0	0
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE DURANGO	454	495	949	454	495	949
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA LAGUNA DURANGO	42	64	106	37	61	98
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE POANAS	111	140	251	0	0	0
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE RODEO	102	85	187	102	85	187
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE TAMAZULA	0	0	0	0	0	0
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL MEZQUITAL	6	5	11	0	0	0
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA JOSE VASCONCELOS	22	8	30	36	14	50

Figura 5. Egresados y titulados de Educación Superior, Durango. Fuente: ANUIES (2021)

### Formas de titulación de las Facultades de ANFECA Zona 3

A continuación se muestran las diferentes formas de titulación que ofrecen las universidades afiliadas a la ANFECA zona 3, esta es la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, en dicha zona se encuentran Durango, Aguascalientes, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas, esta organización busca ser una institución de orientación y servicio académico en las carreras de negocios, que contribuyan a vincular a las instituciones de educación superior orientando su trabajo académico a la superación de las profesiones y las disciplinas, tanto en el nivel nacional como en el internacional, dentro de un marco ético en beneficio de la educación superior y sus funciones sustantivas: la docencia, la investigación y la difusión (ANFECA, 2021).

<b>FECA</b>  <b>Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED)</b>	<b>FCA</b>  <b>Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ)</b>	<b>Centro de Ciencias Económicas y Administrativas</b>  <b>Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA)</b>	<b>FCA</b>  <b>Universidad Autónoma de S.L.P. (UASLP)</b>	<b>Unidad Académica de Contaduría y Administración</b>  <b>Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EGEL</li> <li>• Cursos de Actualización</li> <li>• Tesis</li> <li>• Medalla al Mérito Académico “Benito Juárez”</li> <li>• Crestomatía</li> <li>• Experiencia Recepcional</li> <li>• Plan de Negocios</li> <li>• Obtención de Distinción Académica</li> <li>• Maestría (25% de avance)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedio</li> <li>• Acreditación de Estudios de Titulación por Memoria de Servicio a la Comunidad</li> <li>• Por Cursos y Diplomados de Actualización y de Profundización Disciplinaria</li> <li>• Titulación por Elaboración de Libros de Texto, Manuel de Prácticas o Guía de Maestro</li> <li>• EGEL</li> <li>• Tesis Individual</li> <li>• Tesis Colectiva o Interdisciplinaria</li> </ul>	<p>EGEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedio general (mínimo 9.0)</li> <li>• EGEL</li> <li>• Elaboración y defensa de Tesis</li> <li>• Examen General de Conocimientos (Reconocimiento emitido por el director, de haber concluido el plan de estudios respectivo)</li> <li>• Diplomado</li> <li>• Trabajo Recepcional</li> <li>• Proyecto Productivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesis</li> <li>• Promedio</li> <li>• Cursos de Titulación</li> <li>• Memoria de experiencia profesional</li> <li>• Memoria de investigación</li> <li>• EGEL</li> <li>• Memoria de Prácticas Profesionales Dirigidas</li> <li>• Competencias y créditos académicos</li> <li>• 50% de maestría</li> </ul>

Figura 6. Formas de titulación, Facultades ANFECA Zona 3. Fuente: elaboración propia con información de las facultades (2022).

En la figura 6 se puede encontrar que las distintas Facultades analizadas, comparten las formas de titulación, la que más sobresale de todas ellas es el Examen General de Egreso de Licenciatura (EGEL) aplicado por el Centro Nacional de Evaluación para Educación Superior (CENEVAL), ya que es un examen donde todos los aquellos que hayan culminado su lista de materias a nivel nacional, lo pueden presentar y demostrar que tienen las competencias necesarias para ejercer la profesión para la cual se han preparado.

En resumen, la educación superior que actualmente se vive en México no es igual a la que recibe en los otros países que pertenecen a la OCDE, ya que, el Gobierno no destina tanto recurso a la Educación Superior en comparación con lo que se cuenta en la Educación Básica, sin embargo, aquellas personas que logran aventurarse a estudiar una licenciatura, lo hacen en escuelas públicas porque suele ser más económico.

En Durango, la oferta educativa que existe más amplia, es con la que cuenta la Universidad Juárez del Estado de Durango, que ofrece carreras de ciencias económico administrativas, de salud, de deportes, de ciencias exactas, de agricultura entre muchas otras que buscan satisfacer las necesidades básicas de las personas del entorno inmediato, como lo es, brindar atención médica y ahora muy demandado atención fiscal y administrativa a diferentes tipos de personas.



## MARCO ORGANIZACIONAL

### Historia

La Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED), es una institución pública y laica, que en uso responsable de su autonomía refrenda su compromiso histórico con la sociedad duranguense de educar con excelencia a sus hombre y mujeres, proporcionar sólidas bases para la formación de buenos ciudadanos, en un marco de justicia y equidad, de respeto a la diversidad y de estricto cumplimiento de los derechos humanos. En la convicción de que solo a partir de un sistema educativo de calidad es posible proveer de elementos que contribuyan al crecimiento y prosperidad de las personas y los diversos sectores sociales, nuestra institución se constituye en fuerte promotora del desarrollo regional con responsabilidad social y sustentabilidad (PDI UJED 2018-2024, 2019).

La UJED cuenta con una rica historia de 162 años, es heredera de la tradición jesuita en el norte de la Nueva España y a lo largo de su vida institucional se ha convertido en una organización compleja por su actividad sustantiva, sus dimensiones, tradiciones, usos y costumbres. Sin embargo, para trascender y continuar vigente, dada la importancia fundamental que tiene en el contexto estatal y región, la universidad debe contar con un marco jurídico actualizado y centrado en su misión institucional, coherente con su contexto social regional y mundial, que asegure un adecuado desarrollo de todos sus procesos (PDI UJED 2018- 2024, 2019).

A principios del año 1957 el Instituto Juárez solo contaba en su haber con las Escuelas de Derecho, Preparatoria, Comercial Práctica, Enfermería, Música y Pintura. El 21 de marzo de 1957 el Gobernador del Estado Lic. Francisco González de la Vega, publicó un decreto por el que el Instituto Juárez se eleva a la categoría de Universidad, llamándose desde entonces «Universidad Juárez del Estado de Durango» (UJED, 2021).

Algunos factores que determinaron el cambio de Instituto Juárez a Universidad, fueron: la necesidad del Estado de promover la producción socioeconómica, así como evitar la fuga de cerebros hacia otros estados más desarrollados, logrando así un mayor arraigo de los profesionistas en nuestro Estado. Con el rango de Universidad se crearon las Escuelas de Medicina, Contaduría y Administración, y la de Medicina Veterinaria (UJED, 2021).

Por decreto de fundación la Ley Orgánica de la UJED establece que la Institución está íntegramente al servicio de la sociedad, de acuerdo con un elevado sentido ético y de servicio social. El conocimiento como meta común, tiene que acrecentarse y difundirse, aspirado que al ser derramado a la sociedad sirva para su beneficio. La técnica y la ciencia deben seguir un camino paralelo a la cultura y el humanismo (UJED, 2021).

Al ser una institución de una gran magnitud permite que cada una de las unidades académicas que contiene se especialicen en distintos temas, tal es el caso de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración. Es la carrera de Contador Público la que dio origen de establecer en el seno de la Universidad Juárez del Estado de Durango, una escuela de Comercio y Administración (UJED, 2021).

Remontarnos a la historia para permitirnos saber quiénes somos como Facultad de Economía, Contaduría y Administración, que tiene como origen la escuela que se creó en el año de 1956, impartiendo las carreras de Estenógrafo y Auxiliar de Contabilidad, debido a que el presupuesto del entonces Instituto Juárez, no tenía la partida para cubrir las necesidades de la carrera de Contador Público (UJED, 2021).

Posteriormente convertido el Instituto Juárez en Universidad Juárez del Estado de Durango, con fecha de 21 de marzo de 1957 (Decreto No. 101, tomo CXVII No.24) un grupo de profesionistas da impulso a la idea de iniciar la enseñanza de una actividad útil para la sociedad: la carrera de Contador Público. El entonces Rector de la UJED, el Sr. Lic. Ángel Rodríguez Solórzano, acepto la idea y con gran empeño inicio las gestiones necesarias, para el establecimiento y reconocimiento

legal del plantel, así como, la aplicación del presupuesto para sufragar los gastos que este implicaba, gestiones que dieron como resultado que, a principios de 1958, se hubiera dispuesto ya de dos aulas y un local para oficinas administrativas dentro del edificio central de la Universidad (UJED, 2021).

Es en ese año de 1958 cuando el doctor y maestro Lic. Francisco González de la Vega, Gobernador Constitucional del Estado, publica a petición de la H. Legislatura, en el periódico oficial del 12 de junio de 1958 tomo CXVII No. 47, Decreto No. 232, creando dentro de la UJED, las carreras de Contador Público y Auditor: auxiliar de Contabilidad y Estenógrafo, impartándose, dichas cátedras en dos aulas del hoy, edificio Central de la UJED. En esencia, el decreto anteriormente mencionado deroga al de fecha 12 de enero de 1956, pero aplicado ya, a la universidad Juárez del Estado de Durango y no al Instituto Juárez (UJED, 2021).

Es menester mencionar que la Escuela, dependiente de la Universidad Juárez del Estado de Durango, tuvo desde su inicio el propósito de preparar profesionales en Contaduría Pública y en Administración de Empresas, sin embargo, la carrera de Licenciado en Administración de Empresas se empezó a gestar en 1967. Es así como en el año de 1958, se principia a impartir las disciplinas del primer año de la carrera de Contador Público y Auditor, con 6 profesores de planta y 8 alumnos inscritos. El plan de Estudios con el que se inicio era similar al de entonces establecido en la Escuela Nacional Autónoma de México, salvo los cursos de primero y segundo año de Ingles Comercial que no se impartieron en la Escuela Nacional. Cabe mencionar que en 1959 inicia sus actividades la biblioteca (UJED, 2021).

El 28 de enero de 1960, por decreto No. 74, publicado en el periódico oficial No. 18 tomo CXXII, se reforma el expedido con anterioridad, en el sentido de que la Escuela de Comercio y Administración, solo impartiría las carreras de Contador Público y Administrador de Negocios. En dicho decreto se crea como independiente a la Escuela Comercial Práctica de la Universidad Juárez del Estado de Durango, que impartiría las carreras de Estenógrafo y Auxiliar de Contabilidad (UJED, 2021).

El día 22 de marzo de 1963, egresa la primera generación de la Carrera de Contador Público. Como dato adicional, se señala que en el año de 1963 ya había 75 alumnos de la carrera de Contador Público. En 1968, inicia sus actividades la Carrera de Licenciado en Administración de Empresas, con materias «compatibles» a la de Contador Público, siendo este tronco común hasta el tercer año. La conformación de esta carrera, implica la necesidad de construir una nueva escuela, por lo que, en el año de 1970, se gestionan los fondos por el entonces Director, C.P. Guillermo Garza Calderón, proviniendo principalmente del entonces Presidente Constitucional del País Sr. Lic. Luís Echeverría Álvarez. En diciembre de 1971, egresa la primera generación de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas. El nuevo edificio, que alberga actualmente a la Facultad, se inaugura el 12 de junio de 1973, siendo Rector el Lic. Ángel Rodríguez Solórzano y Director de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) el C.P. Rubén Vargas Quiñones, para esta fecha, el edificio contaba con 15 aulas, una biblioteca, amplias oficinas y vastos corredores. Había 250 alumnos y una planta de maestros de 43 elementos. En 1975, fue inaugurado el laboratorio de idiomas, con una capacidad para 30 personas, con el equipo de aparatos de Audiovisual Lingual, iniciando sus operaciones con tres cursos de inglés (UJED, 2021).

En este mismo año, el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela, autorizó el primer programa de formación de profesores, enviando a un becario al ITESM para realizar la Maestría en Administración y posteriormente enviar 8 becarios a la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, para realizar estudios de la maestría en Administración con Especialidad en Docencia e Investigación (UJED, 2021).

El 1 de febrero de 1976, inicia sus actividades al centro de capacitación permanente, iniciando con la organización de cursos y conferencias dirigidas a empresarios, funcionarios públicos, profesionistas, profesores y alumnos en el campo de las disciplinas económico administrativas y contables. En 1977 se inaugura el Aula Audiovisual. En abril de 1978, inicia sus actividades la División de Estudios de Posgrado con la maestría en Administración Privada, la maestría en

Administración Pública, la especialidad en Impuestos, la especialidad en Administración de Hospitales y la especialidad en Recursos Humanos (UJED, 2021).

Hoy la FECA cuenta con un total de 180 docentes activos y alrededor de 1600 alumnos la FECA es una de las unidades más representativas de la Universidad Juárez del Estado de Durango; ha habido en su historia un número importante de Directores algunos de ellos representan también actores representativos en la historia de la universidad (UJED, 2021).

Directores de 1956 a la fecha:

1. Lic. Alfonso Hernández Medrano
2. C.P. Germán Maldonado Correa
3. C.P. José Félix Rodríguez Frías
4. C.P. Manuel Antuna López
5. C.P. Guillermo Garza Calderón
6. C.P. Rubén Vargas Quiñones
7. C.P. Juan Francisco Salazar Benítez
8. L.A. Víctor Manuel Lerma Moreno
9. C.P. Rubén Solís Ríos
10. Dr. José Melchor Velázquez Reyes
11. Dr. José Ramón Duarte Carranza

La oferta educativa se conforma por cursos propedéuticos presenciales y modalidad no presencial, licenciaturas en Economía y Negocios Internacionales, Contabilidad Pública y Administración de manera presencial y en línea las carreras de Contador Público y Licenciado en Administración. Por su parte la división de estudios de posgrado ofrece un curso post técnico en Administración para los Servicios de Enfermería, una Especialidad en Administración de Hospitales, la Maestría de Gestión de Negocios, Maestría de Gestión Pública y Maestría en Estrategias Contables (FECA, UJED, 2021).

## Misión

Formar profesionistas íntegros, innovadores y altamente competentes, socialmente responsables y con espíritu emprendedor, por medio de una educación y servicios de calidad .

## Visión

Somos una facultad de excelencia académica y humana, socialmente responsable, líder en la generación y aplicación del conocimiento, con reconocimiento a nivel nacional e internacional y que contribuye al desarrollo regional.

## Valores

En resonancia armónica con el PDI 2018-2024 de la UJED, los valores institucionales deben preservar, cultivar y definir a cada universitario y estar presentes en la toma y ejecución de decisiones del quehacer cotidiano. Se ratifican y promueven:

1. Compromiso. - Cumplimiento de las obligaciones, realizar con esmero las tareas y deberes que realiza, con lo que se hace o se deja de hacer. Tener cuidado a la hora de tomar decisiones o realizar una acción.
2. Dignidad. - Como una cualidad del que se hace valer como persona, se respeta a sí mismo y los demás, no deja degradar su condición humana provocando causar lástima o humillarse. No se deja corromper ni corrompe a otros.
3. Gratitud. - La gratitud es además de dar las gracias, el reconocer el espacio que los demás nos otorgan, la oportunidad de estar y de ser, de contribuir en el logro de algo más para ser alguien más.
4. Honestidad. - Decir siempre la verdad, ser objetivo, hablar con sinceridad y respetar las opiniones de otras personas, ser coherente con lo que se piensa y lo que se hace.

5. Humildad. - Conocernos a nosotros mismos, saber que tenemos defectos y aceptarlos, entender que siempre se puede sacar una lección de todo lo que ocurre a nuestro alrededor.
6. Igualdad. - Todas las personas tienen el mismo valor deben ser tratados por igual, independientemente de su origen étnico, su orientación sexual, religión, condición social, discapacidad, o cualquier otro motivo que atente contra la dignidad humana.
7. Prudencia. - Evaluar los riesgos y controlarlos en la medida de lo posible. Ser prudente, tener cautela, templanza y moderación cuando no se conoce a otra persona o cuando no se sabe cuáles son las circunstancias de un caso.
8. Respeto. - Tener atención o consideración hacia los demás, para fomentar la buena convivencia entre personas muy diferentes, reconocer el derecho de los individuos. Tratar a los a los demás con la misma consideración con que nos gustaría ser tratados.
9. Sensibilidad. - Ser sensibles ante otras personas. Capacidad de ayudar, ser compasivos, utilizar la empatía y entender el dolor ajeno. Comprender las miradas y los gestos más allá de las palabras y saber cuándo otra persona necesita algo.
10. Tolerancia. - Como la capacidad de respetar los pensamientos, ideas y sentimientos de otras personas, sin importar que no coincidan o sean diferentes a los nuestros.

## Ejes Rectores

El PDI FECA 2019-2025 tiene como objetivo alcanzar nuestra Visión 2025, por ello, como fundamento vertebral de nuestra planeación estratégica se conforman SEIS EJES RECTORES (Ilustración) que resuenan armónicamente con los establecidos en el PDI UJED 2018-2024, los cuales serán operados por medio de programas estratégicos y proyectos prioritarios, monitoreados con indicadores efectivos que den certeza de cumplimiento al quehacer sustantivo y adjetivo de nuestra facultad.

1. Excelencia académica
2. Generación y aplicación del conocimiento
3. Gestión inteligente y efectiva
4. Impacto en el desarrollo social
5. Internacionalización
1. Responsabilidad Social Universitaria

## Políticas Institucionales

Las políticas institucionales de la FECA resultan del ejercicio en el foro participativo para construcción del PDI FECA 2019-2025, en donde, por medio de un análisis matricial CAME, con el fin de dar certeza de cumplimiento a los objetivos, estrategias y metas que definen la presente planeación estratégica y así promover el cumplimiento de la misión y el logro de la visión de la Facultad, definidas en el PDI FECA 2019-2025.

A continuación, se establecen las políticas por cada Eje Rector (PDI FECA 2019-2025):

EJE1	EXCELENCIA ACADÉMICA
PEAC1	Se asegurará la calidad de nuestra plantilla docente mediante los estándares de selección, capacitación, evaluación y actualización continua.



PEAC2	Se evaluará de forma continua nuestros planes de estudio para garantizar su pertinencia y factibilidad.
PEAC3	Se fomentará la actualización permanente de los programas educativos por medio de una comisión de actualización permanente para asegurar su pertinencia para el desarrollo social y económico del Estado de Durango.
PEAC4	Se garantizará el uso de las tecnologías de la información y comunicación para la enseñanza y la pedagogía digital, dando libertad al profesor de desarrollar su propia didáctica recurriendo a sus mejores cualidades, recursos y a su propia experiencia de una manera crítica y creadora.
PEAC5	Se garantizará que en el diseño y actualización de programas educativos se satisfagan los criterios y estándares de calidad para lograr la acreditación por parte de organismos nacionales y, en su caso, internacionales de reconocido prestigio.
PEAC6	Se incorporará el uso de tecnologías para el aprovechamiento adecuado de la infraestructura de la Facultad.

## **EJE2 GENERACIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

PGAC1	Se asegurará la calidad de los programas académicos de posgrado y su vinculación con las LGAC mediante un trabajo de colaboración permanente con los comités de evaluación curricular.
PGAC2	Se fortalecerá de manera continua la planta académica.
PGAC3	Se fortalecerá y desarrollará a los PTC de acuerdo a las necesidades de la Facultad.
PGAC4	Se impulsará la consolidación de los Cuerpos Académicos considerando los más altos estándares de calidad y necesidades plenamente identificadas en la planeación institucional.
PGAC5	Se impulsará un proyecto de branding para la Facultad.
PGAC6	Se promoverá la integración de redes entre cuerpos académicos de la misma Institución y con otros de instituciones nacionales y extranjeras de educación

superior y centros de investigación reconocidos por su calidad, que ayuden al desarrollo de proyectos productivos con el propósito de lograr o sostener el estatus de calidad de los cuerpos académicos.

### **EJE3 GESTIÓN INTELIGENTE Y EFECTIVA**

- PGIE1 Se asegurará de contar con un sistema de comunicación formal y eficiente para el óptimo funcionamiento de las operaciones y proyectos.
- PGIE2 Se asegurará desarrollar y mantener un sistema de información y gestión único y efectivo para el monitoreo.
- PGIE3 Se asegurará la calidad de nuestra plantilla docente mediante los estándares de selección, capacitación, evaluación y actualización continua.
- PGIE4 Se asegurará que la Facultad cuente con un sistema de evaluación y seguimiento con esquemas efectivos y pertinentes para el monitoreo y control de las funciones y de los impactos generados por la actividad cotidiana de la Institución, y de esta manera lograr reforzar los esquemas de transparencia y una eficiente rendición de cuentas a la comunidad.
- PGIE5 Se asegurará que la Facultad mantenga finanzas sanas.
- PGIE6 Se fomentará que se tomen decisiones basadas en una efectiva planeación estratégica y bajo los resultados de desempeño institucional.
- PGIE7 Se garantizará transparentar los indicadores y el uso de los recursos para mantener informada a la comunidad.
- PGIE8 Se impulsará la ampliación y diversificación de las fuentes de financiamiento que permitan incrementar los recursos para el desarrollo de los programas institucionales y fortalecer el cumplimiento de la misión y el logro de la visión 2025.
- PGIE9 Se promoverá gestionar el conocimiento para la mejora continua.
- PGIE10 Se promoverá permanentemente el modernizar y simplificar los procesos para el funcionamiento inteligente de la Facultad.

PGIE11 Se promoverá que la normativa institucional se mantenga actualizada para orientar la toma de decisiones.

PGIE12 Se promoverá una gestión medioambiental, con responsabilidad social en la realización de las funciones sustantivas y administrativas de la Institución.

#### **EJE4 IMPACTO EN EL DESARROLLO SOCIAL**

PIDS1 Se asegurará alinear los cuerpos académicos e investigación hacia un enfoque de impacto social.

PIDS2 Se asegurará como primera manda el beneficio social en todos los procesos de desarrollo académico, lo que permita el impacto en el desarrollo social.

PIDS3 Se fortalecerá y focalizará un programa cultural, artístico y deportivo para contribuir a mejorar la formación integral de los alumnos.

PIDS4 Se fortalecerán los esquemas de vinculación de la Facultad con los sectores público, social y empresarial bajo un enfoque de sustentabilidad.

PIDS5 Se garantizará la atención y vinculación social con el fin de brindar asesoramiento empresarial en cuestión económica, administrativa, contable y fiscal a la sociedad de Durango.

PIDS6 Se garantizará la igualdad de género como condición indispensable para lograr el acceso a los servicios educativos y procesos institucionales.

PIDS7 Se garantizará una vinculación inteligente y trascendente de la facultad con los sectores público, privado y social.

PIDS8 Se impulsará una cultura institucional que erradique cualquier tipo de discriminación.

PIDS9 Se promoverá la identidad e imagen universitaria y el orgullo de pertenencia a la Facultad.

PIDS10 Se promoverá la participación social en el desarrollo de las actividades universitarias aplicando cotidianamente la responsabilidad social.

PIDS11 Se promoverá, estructurará y aplicará el Plan de vida y carrera del docente. (Cursos capacitación, eventos de calidad y cuerpos académicos).

## **EJE5 INTERNACIONALIZACIÓN**

PINT1 Se difundirá del ser y del quehacer de la Facultad sobre movilidad en la comunidad.

PINT2 Se fortalecerá la capacitación a los Maestros en blended learning para disminuir el número de estudiantes en el aula y aprovechar mejor los recursos.

PINT3 Se fortalecerán los programas de auto financiamiento institucional que trabajen por medio de una comisión de docentes.

PINT4 Se garantizará el acceso a cursos en línea para alumnos y Maestros para ampliar y flexibilizar la oferta educativa.

PINT5 Se implementará un plan de capacitación para docentes que contribuyan a acceder a los recursos para internacionalización.

PINT6 Se promoverá la identificación de fuentes de financiamiento alternativo para investigación, emprendimiento y movilidad de maestros y de alumnos.

PINT7 Se promoverá la oferta educativa de nivel licenciatura y centro de idiomas, destacando los beneficios que la FECA ofrece.

PINT8 Se promoverán las certificaciones de lenguas para los Maestros.

## **EJE6 RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

PRSU1 Se asegurará la RSU por medio de la creación del Comité de Responsabilidad Social Universitaria de la FECA.

PRSU2 Se asegurará que la actualización de los Planes de Estudios incluyan las competencias de RSU.

PRSU3 Se fomentará la participación estudiantil, docente, administrativa y comunitaria en temas de cultura de la legalidad, ética, transparencia, rendición de cuentas, derechos humanos, equidad y sustentabilidad ambiental, económica y social.

PRSU4	Se fortalecerá el vínculo comunitario por medio de los egresados impulsando la Fundación de exalumnos de la Facultad: EXFECA.
PRSU5	Se impulsará la creación de una comisión permanente de gestión ambiental.
PRSU6	Se promoverá la educación a distancia con grupos vulnerables y potenciará la vinculación con organizaciones de migrantes en el extranjero.
PRSU7	Se promoverán convenios de colaboración con instancias del sector público y privado, así como otras facultades.

Figura 7. Ejes rectores, de la FECA. Fuente: FECA, UJED (2019)

### **Marcos Normativos**

La Facultad de Economía, Contaduría y Administración, actualmente se rige por los siguientes:

1. Ley Orgánica UJED
2. Reglamento General UJED
3. Reglamento de Exámenes UJED
4. Reglamento de Investigación UJED
5. Reglamento de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración
6. Reglamento de Exámenes FECA
7. Reglamento de Biblioteca FECA
8. Reglamento de Investigación FECA
9. Reglamento del Curso Propedéutico FECA

Los cuales se pueden consultar en la página de internet de la Facultad, [www.feca.ujed.mx](http://www.feca.ujed.mx).

## Organigrama

La FECA de la UJED, al ser una institución cuenta con sus distintas áreas que coadyuvan al cumplimiento de la misión y la visión de la misma, mismo que se muestra en la figura 8.

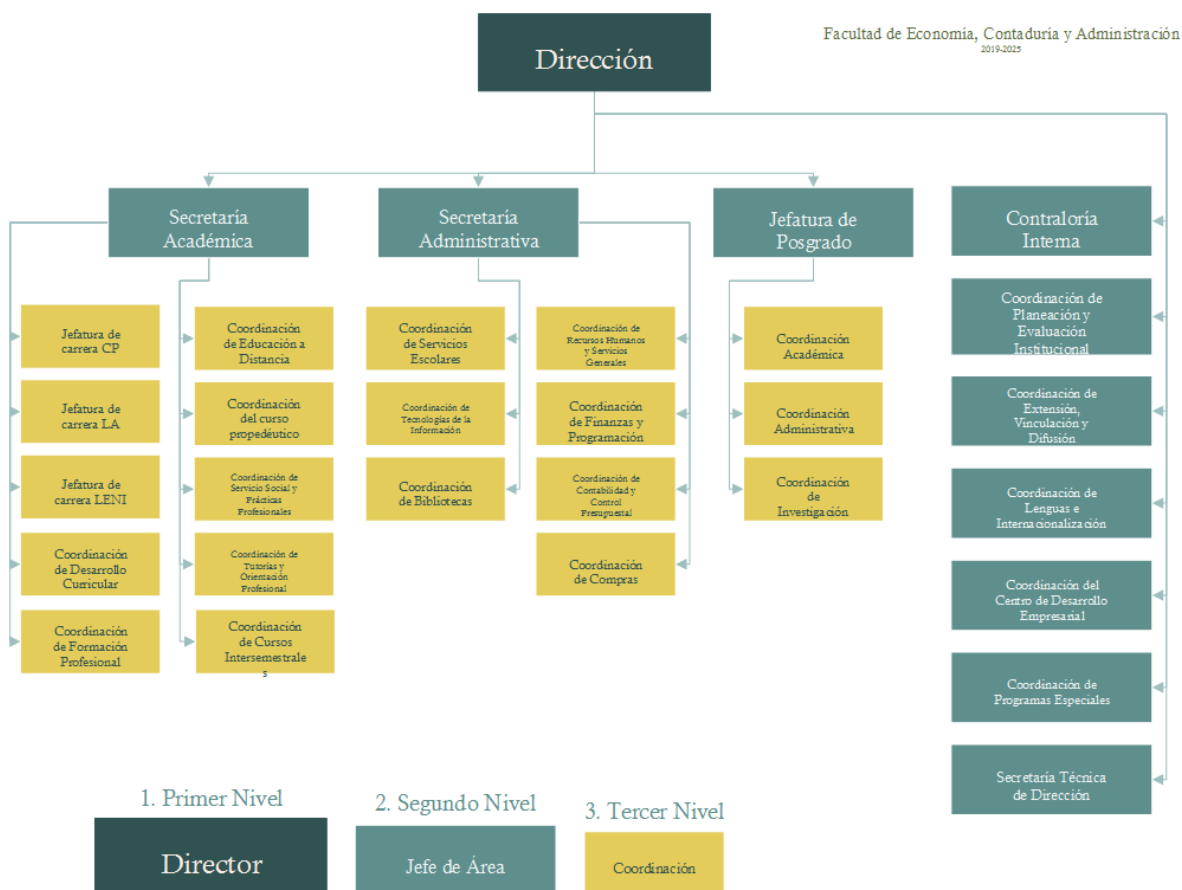


Figura 8. Organigrama de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración. Fuente: FECA, UJED (2019)

### Formas de titulación en la FECA, UJED

Actualmente las modalidades de titulación que existen en la Facultad son las siguientes:

1. Tesis, el cuál según el Reglamento Interno de Exámenes profesionales de la FECA, UJED, menciona:

ARTICULO 26.- La Tesis Recepcional será de carácter optativo y podrá elaborarse de manera Individual o Colectiva, y servirá únicamente para obtener la Licenciatura para una sola de las Carreras.

Cuando el Sustentante opte por elaborar Tesis Individual deberá cumplir el siguiente procedimiento.

a).- El Pasante tendrá libertad de escoger el Tema de Tesis y solicitar al Maestro Asesor de la misma.

b).- La Tesis se presentará a la consideración del Jurado designado por la Dirección de la Facultad quien en la revisión de este trabajo, tomará en cuenta para su dictamen los siguientes elementos de juicio:

1.- TEMA.- Su evaluación desde el punto de vista de la importancia, originalidad y trabajos de investigación que debieron hacerse para elaborarla.

2.- EXPOSICIÓN DEL TEMA.- Su evaluación sobre el criterio seguido en el desarrollo de la Tesis y su forma de expresión.

3.- CONCLUSIONES.- Su valor como aportación a la profesión.

Cuando los Sustentantes opten por elaborar Tesis colectiva deberán cumplir el siguiente procedimiento:

a).- Los Pasantes podrán escoger el Tema de Tesis dentro de los listados por la Secretaría Académica.

b).- La Secretaría Académica nombrará uno o varios Maestros que serán Asesores de la Tesis Colectiva y que tendrán las funciones siguientes:

1º- De conformidad al Tema de tesis presentada por los elementos solicitantes se determinará la justificación del número que están incluidos en esa solicitud.

2º- Asesorar a los Pasantes en la integración y realización del programa de trabajo para la elaboración de Tesis Colectiva.

3º- Vigilar la participación de cada uno de los Pasantes en la realización del Trabajo de tesis.

En el caso de que el Maestro Asesor compruebe que alguno de los Pasantes no participa en la realización de los trabajos, deberá reportarlo a la Secretaría Académica de la Facultad, quien de inmediato procederá a cancelar la autorización para que dicha persona continúe participando.

4º- Extender constancia de que el Trabajo realizado reúne los requisitos de participación colectiva comunicándosele por escrito a la Secretaría Académica.

ARTICULO 27.- El Sustentante tendrá absoluta libertad para expresar su criterio, pero podrá ser rechazado su trabajo cuando a juicio de los Sinodales, carezca de originalidad, claridad, investigación y de validez lógica y científica de las conclusiones que se fijan en el artículo anterior.

ARTICULO 28.- Cuando se compruebe la existencia de un plagio parcial o total, se suspenderán los trámites de examen y se levantará un acta que firmarán los Sinodales turnándola a la dirección de la Facultad. El Sustentante perderá el derecho a presentar nueva Tesis y deberá concurrir al o los seminarios que se le asignen debiendo presentar los trabajos que se le encomienden.

Ante la Dirección de la facultad, el interesado tendrá oportunidad de presentar su defensa por escrito, que junto con el dictamen del Jurado se someterán a la consideración del consejo Técnico Consultivo, para que emita su opinión.

El Acuerdo que emita el Consejo Técnico Consultivo, cualquiera que sea el resultado, se hará del conocimiento del interesado por conducto de la Dirección de la Facultad.

ARTICULO 29.- Los Pasantes deberán entregar a la Secretaría Académica de la facultad, los ejemplares de la Tesis que la misma señale. Cuando a juicio del Jurado del Examen Profesional se considere que es una Tesis sobresaliente por tratarse de Temas originales o de una investigación de interés a la profesión, se solicitará al Sustentante impresión de su trabajo, con el objeto de boletinarlo a las Escuelas integrantes de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de contaduría y Administración.



2. Cursos de actualización, que según el Reglamento Interno de Exámenes profesionales de la FECA, UJED: serán tres en total, electivos por el egresado, deberán de ser al menos dos afines a su carrera y uno del tema que él mismo elija, para los fines de esta modalidad de titulación, deberá de presentar la constancia de sus cursos aprobados con una calificación mínima de 8.5, misma que se entregará al momento de realizar el trámite correspondiente en Servicios Escolares y una copia sellada con el oficio de autorización expedido por el departamento de Servicios Escolares del Edificio Central.
3. Examen EGEL, según el Reglamento Interno de Exámenes profesionales de la FECA, UJED: el sustentante deberá de inscribirse en una edición de exámenes Examen General de Egreso de Licenciatura, que aplica el CENEVAL.

Los EGEL son uno de los instrumentos más importantes que existen en nuestro país para evaluar los resultados del proceso educativo en el nivel superior, estas pruebas de aprendizaje, estandarizadas y especializadas por licenciatura, con un alcance nacional e institucional, cumplen con el propósito de proveer información válida y confiable que contribuye a determinar el grado de idoneidad de cada egresado respecto a un estándar de formación y desempeño establecido, para un inicio del ejercicio profesional en un entorno social y laboral que se transforma aceleradamente; así como el nivel de eficacia y pertinencia de los programas educativos y los indicadores de rendimiento académico, a partir de los cuales, los organismos externos de evaluación pueden identificar los méritos de cada institución educativa.

Al ser una de las modalidades de egreso, el sustentante deberá de tener su resultado de satisfactorio o sobresaliente para poder ser candidato al protocolo de examen profesional y obtener su título.

4. Experiencia recepcional: Esta modalidad tiene fundamento en el Acta No. 140 del Consejo Técnico Consultivo de la FECA, en donde se propone y

autoriza como modalidad de titulación. Esta modalidad se apoya en las prácticas profesionales y se trata de que el alumno se pueda titular a través de la documentación y presentación de la experiencia recepcional que ha tenido en su lugar de trabajo, y que está relacionado con su profesión (Opciones de titulación, 2019, p.6 y 7).

5. Maestría: Esta modalidad permite acceder a la titulación tras cursar un determinado número de créditos de un programa de posgrado Para poder titularse por el medio de maestría, deben cursarse tres materias en un programa afín a la licenciatura. Tras demostrar este grado de avance, el sustentante podrá solicitar la autorización ante Secretaría Académica de su examen profesional (Opciones de titulación, 2019, p.7).
6. Medalla al mérito académico: esta modalidad es la titulación automática por el cual el aspirante se ha hecho acreedor a la medalla “Benito Juárez” durante sus estudios de licenciatura y con mención honorífica. Para obtener la titulación automática el aspirante necesita cubrir los siguientes requisitos:
  - Haber aprobado sus estudios convirtiéndose en alumno regular y obteniendo un promedio de 9.2 y sin haber revalidado alguna materia.
  - No haber presentado extraordinarios
  - Constancia de prácticas profesionales.(Opciones de titulación, 2019, p.5).
7. Crestomatía: Consiste en la recopilación de fragmentos de diferentes autores haciendo referencia algún tema en particular de enseñanza; implica información selecta tanto escrita como audiovisual. El contenido y diseño de la crestomatía deberá verificarse con los lineamientos de la disciplina sobre la cual verse dicho documento (Programa de titulación, 2019, p. 5).
8. Plan de negocios: Esta modalidad tiene fundamento en el Acta No. 140 del Consejo Técnico Consultivo de la FECA y tiene el objetivo de fomentar el emprendimiento entre los egresados de la facultad procurando que el

sustentante desarrolle una idea de negocio y que la ponga en práctica. Los requisitos para el documento Plan de Negocios de debe apegarse y contemplar los lineamientos de ANFECA, CUMEX o Secretaría de Economía (Programa de titulación, 2019, p. 6).

9. Obtención de distinción académica en un evento nacional representando a la FECA, UJED: Esta forma de titulación tiene fundamento en el Acta No. 140 del Consejo Técnico Consultivo de la FECA y permite reconocer logros académicos de gran trascendencia obtenidos por el alumno. El alumno deberá presentar una constancia de haberse hecho acreedor del primer o segundo lugar en un evento de conocimientos en etapa Nacional en el que haya representado de manera individual o en equipo a la Facultad. El evento deberá ser organizado por ANFECA o similar para los casos de Economía y Negocios Internacionales. En el caso de ANFECA, se incluyen los maratones de conocimiento vigentes y la Expo Nacional Emprendedora (Programa de titulación, 2019, p. 7).

En un mundo globalizado, cada vez más complejo e interconectado, las instituciones de educación superior (ies) se están viendo orilladas a tener que replantear sus modelos de formación, de modo que puedan responder mejor a las necesidades del contexto social. Las demandas cada vez apuntan más hacia la formación de individuos que dominen los cambios tecnológicos y comprendan una gran cantidad de información disponible, de modo que puedan contribuir a la construcción de una sociedad más justa, democrática y con un desarrollo sustentable que procure el equilibrio entre progreso económico y equidad social (DeSeCo, 2005).

La UJED se ha preocupado desde siempre por que los alumnos realmente se titulen, y es por ello que ha creado la Coordinación de Institucional de Trayectoria Escolar, la cual pertenece a la Dirección de Servicios Educativos de la Subsecretaría General Académica de la UJED, y que tiene como propósito colaborar con la medición, análisis y seguimiento del desempeño escolar de los y

las estudiantes de la UJED, para proporcionar la información que contribuya a realizar las acciones oportunas en la mejora y rendimiento académico, buscando abatir los problemas de rezago, reprobación o abandono y mejorar la eficiencia terminal y titulación.

La Facultad de Economía, Contaduría y Administración, de acuerdo a los anuarios estadísticos 2019 de titulación que emite Rectoría, en su página oficial, muestra que los índices de titulación son los siguientes (figura 8):

	<b>EGRESADOS</b>	<b>TITULADOS</b>	<b>% DE TITULACIÓN</b>
<b>Contador Público (Modalidad presencial)</b>	166	135	81.3%
<b>Licenciado en Administración (Modalidad Presencial)</b>	106	83	78%
<b>Licenciado en Economía y Negocios Internacionales (Modalidad presencial)</b>	17	8	47%
<b>Contador Público (Modalidad virtual)</b>	19	9	47%

<b>Licenciado en Administración (Modalidad virtual)</b>	19	9	47%
---	----	---	-----

Figura 9. Índice de titulación 2018, FECA, UJED. Fuente: elaboración propia con datos proporcionados en ujed.mx

En resumen este marco organizacional da un panorama general de lo que es la Universidad Juárez del Estado de Durango y de cómo surge la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, de la misma manera da a conocer que cada uno de los esfuerzos que se realizan en esta institución están guiadas por ejes que conllevan al cumplimiento de la misión de las mismas la cual a la letra dice: Formar profesionistas íntegros, innovadores y altamente competentes, socialmente responsables y con espíritu emprendedor, por medio de una educación y servicios de calidad.

Como bien se puede observar en la figura anterior el índice de titulación no es bajo, sin embargo, este puede mejorar si se realiza una reingeniería de procesos que ayude a realizar los trámites de una forma más ágil, misma propuesta que se desglosa en los capítulos siguientes.

## METODOLOGÍA

De acuerdo a lo dicho anteriormente el propósito de esta intervención, es incrementar la satisfacción y por consiguiente mejorar la experiencia del egresado al realizar sus trámites de titulación de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, utilizando la tecnología con la que se cuenta e integrando las áreas que intervienen de manera directa en el proceso, utilizando el modelo de las 7'S de McKinsey, en el cual las etapas de personal, estructura y estilo ayudarán a realizar el diagnóstico y las habilidades, el sistema, los valores y las estrategias darán las bases para que se realice la propuesta de intervención para un sistema de mejora.

### Diagnóstico

En relación a lo anterior, en la etapa de diagnóstico, la cual se realizó con las etapas de estructura, estilo y personal del modelo de las 7's de McKinsey, se encontró, de acuerdo a cada una de las categorías de la metodología, lo siguiente:

En la estructura, se observa que las áreas que intervienen en el proceso de titulación no tienen interrelación entre sí, dado que cada una de estas manejan la información para el egresado de una manera distinta.

En cuanto al estilo, se refiere a la cultura de la organización, y en este sentido, las áreas responden de buena manera, ya que según las encuestas realizadas las áreas muestran que hay buena interacción entre el personal interno de cada una de estas.

En la etapa de personal, los egresados expresan que la atención que reciben por parte del personal de la Facultad no es buena, ya que, además de no comentarles el proceso de manera completa y clara, el trato que reciben por parte de ellas no es el deseado, puesto que para brindar la información lo hacen de mal humor.

Lo que se encontró en el diagnóstico es sumamente importante para realizar una propuesta de mejora que ayude a que los estudiantes obtengan la mayor información de la mejor manera y que se pueda consultar cuantas veces sea necesaria, además de evitarse el mal trato por parte del personal.

## Resultados del diagnóstico

Retomando el propósito general de esta intervención el cual es incrementar la satisfacción y por consiguiente mejorar la experiencia del egresado al realizar sus trámites de titulación de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, independientemente cual sea la forma que elijan para realizarlo, se muestran los siguientes resultados obtenidos de las entrevistas.

Después de haber realizado el diagnóstico con las personas involucradas en el proceso se encontró a nivel estrategia que si existe participación por parte de la Dirección en este proceso, que sí fijan objetivos y que las personas están conscientes de lo que deben de realizar y que se trabaja para cumplir con el fin de la Facultad, que es entregar profesionales titulados y preparados a la sociedad.

En el tema de sistemas, se encontró que los procesos administrativos internos son complejos, en ocasiones son redundantes, porque se repiten actividades en varios departamentos, mencionan que el nivel de calidad en este proceso de titulación en la Facultad es medio.

De acuerdo al nivel de estilo evaluado, se obtienen resultados favorables, es decir, que sí existe comunicación entre los distintos departamentos, y, además, la toma de decisiones se realiza de manera responsable. En algunas áreas, analizando el rubro de personal, se menciona que es mejor si se trabaja en equipo, mientras que, en otras, prefieren trabajar de manera individual, pero con estudios organizacionales se ha comprobado que algunas personas suelen ser más eficientes si trabajan de manera individual. En general, se identifica un buen ambiente de trabajo, armonioso y colaborativo.

Respecto al área de valores compartidos, las personas se sienten orgullosos con sentido de pertenencia a la Facultad, les gusta su trabajo y suelen conocer las normas y reglamentos a los que se tienen que apegar al momento de realizar sus actividades. Por último, respecto a las habilidades del personal, se encontró que se les facilita su trabajo, que sí cumplen con las tareas que se les asignan en los tiempos establecidos y que se reconocen las necesidades de los usuarios a la hora de tener que darles el servicio.

Además, se aplicó un test de satisfacción a 135 estudiantes egresados de todas las carreras y modalidades de la Facultad, en la que los resultados fueron que en general, los alumnos que egresan no conocen al cien por ciento el proceso de titulación. En la figura 10, se puede observar que del 100% de los egresados, solamente el 41.2% conocían el proceso, mientras que el otro 58.8% lo desconocían.

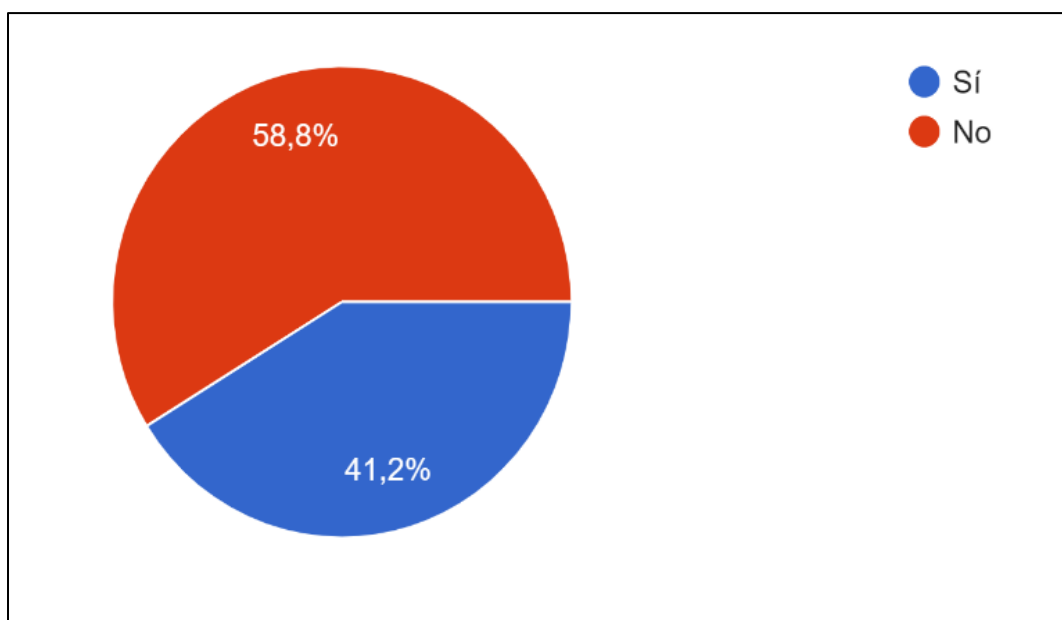


Figura 10. Conocimiento sobre el proceso de titulación, egresados, FECA, UJED. Fuente: elaboración propia

El 63 % de egresados comentan que el primer lugar al que se acercaron a pedir información fue a Servicios Escolares, por lo que podemos deducir que el canal de comunicación es aceptable y que los alumnos saben a dónde acudir para que se les oriente, sin embargo, no se deja de lado que el 17.6% de los encuestados se dirige principalmente con los mismos compañeros para que se les oriente, esto puede ocasionar que se les proporcione una información falsa o desviada de la que es correcta.

Por otra parte, y aunque se dirigen por lo general al canal indicado, los egresados comentan que la información que se les proporcionó no fue del todo clara, entonces, suele ser una de las razones que interfiere para que el alumno concluya de la manera más eficaz y eficiente su proceso de titulación, se argumenta que las instrucciones se dan en varias secciones, lo que retrasa que ellos puedan



avanzar con todos los trámites correspondientes, lo podemos observar en la figura 11, donde el 70.6% expresó que no se le indicó el proceso completo en una sola visita.

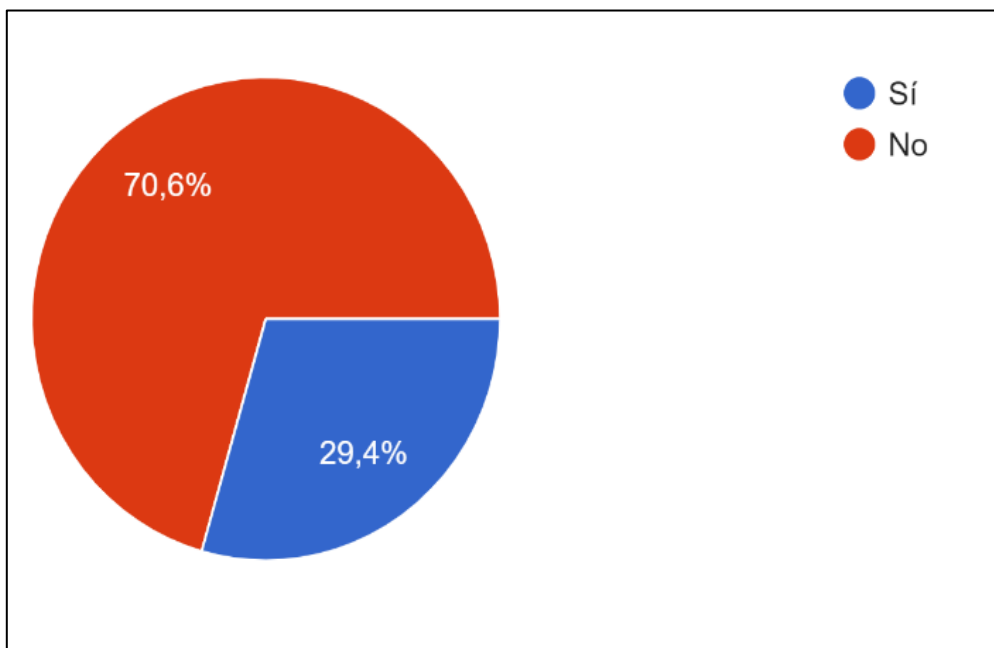


Figura 11. Información clara de Servicios Escolares, FECA, UJED. Fuente: Elaboración propia (2021)

En general, los egresados, califican el proceso de titulación de la FECA como regular con un 47.1%, malo con un 29.4% y bueno con un 23.5%, tal como se muestra en la figura 12.

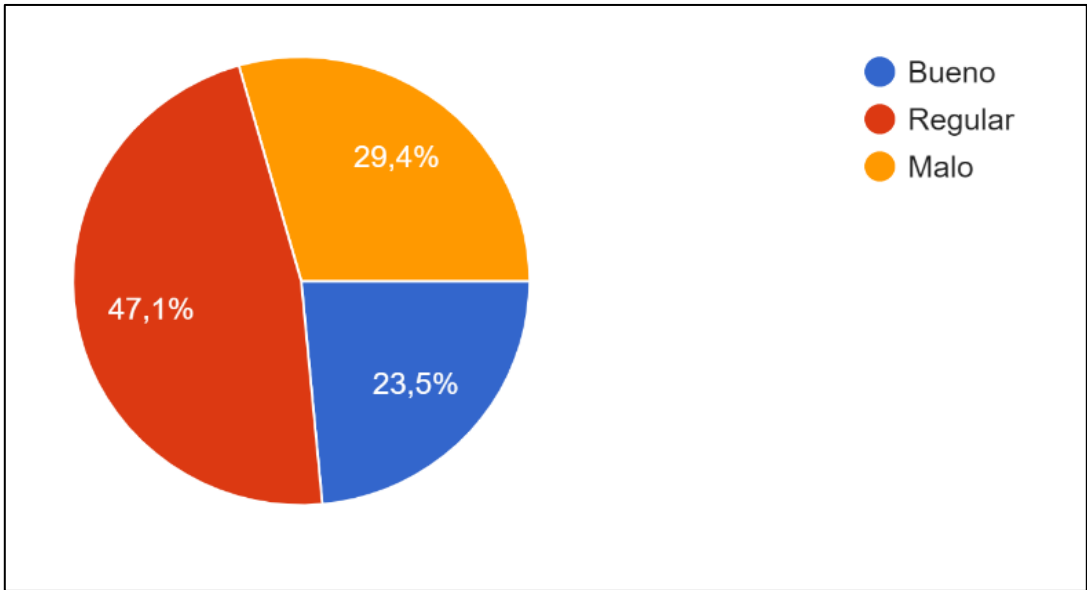


Figura 12. Nivel de satisfacción del proceso de titulación FECA. Fuente: Elaboración propia (2021)

En la última pregunta que se les realizó a los egresados, la cual fue a manera abierta, en la que se les pregunta cuál es su recomendación para mejorar la experiencia de titulación, se menciona principalmente que las personas que atienden tengan una mayor empatía, que debería de existir menos burocracia, manejar el proceso de una manera transparente y al alcance de todos los usuarios, que se les dé una plática al estar próximos a egresar donde se les explique el procedimiento que tienen que realizar y establecer mejores canales de comunicación con Servicios Escolares del Edificio Central para que los trámites sean más ágiles.

**Propuesta de mejora**

La propuesta de mejora se desarrolla con las etapas de estrategia, habilidades, sistema y valores de la metodología en la que se está basando este estudio.

En la etapa de estrategia se deberán de trazar objetivos y metas que ayuden a medir constantemente la satisfacción y la experiencia del usuario, ya que, al estar

en una institución pública, el servicio al cliente o al usuario, en este caso es la prioridad.

Lo que refiere a las habilidades, se propone que las personas que intervienen en el proceso de titulación se capaciten constantemente para el buen manejo de servicio al usuario y ayudar a controlar las emociones, o en caso de que la persona no se sienta satisfecha en ese lugar, poder asignarle uno en que se sienta más cómoda.

En la parte de sistemas, se aprovecharía toda capacidad instalada de software con la que cuenta la Facultad y ayudar a que todas las áreas se relacionen entre sí para que compartan información y documentos oficiales de los egresados.

Y, por último, en lo que respecta a los valores compartidos, que se le conoce como el corazón de la organización, suele ser aquello tan importante que une a sus miembros y los alinea para que todos vayan en la misma dirección, por lo que el que los trabajadores se alineen a los valores que están establecidos en el PDI (2019) y traten de mejorar la experiencia del usuario será una de las partes primordiales de este proceso.

Actualmente, el proceso de titulación de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, se lleva de la siguiente manera:

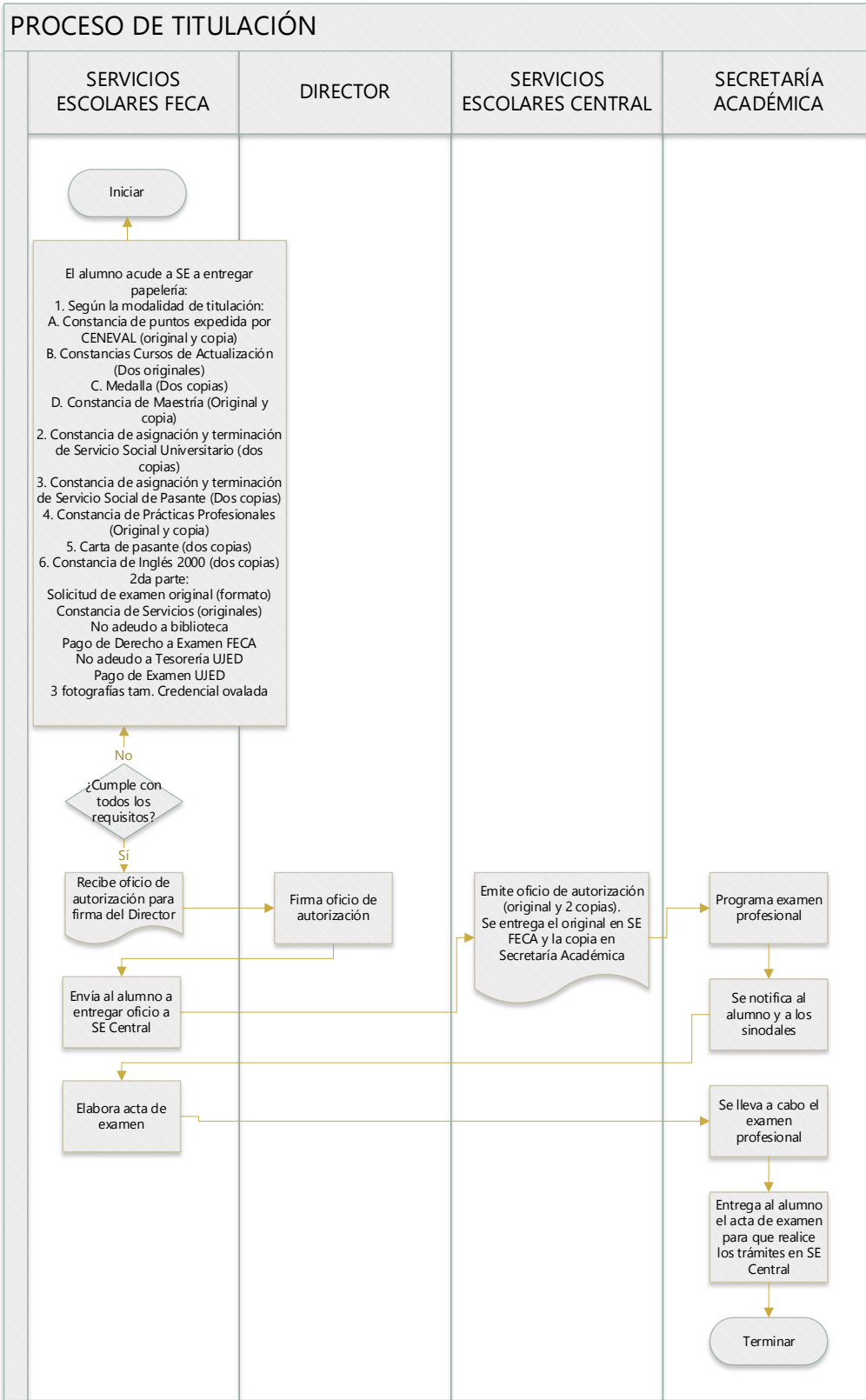
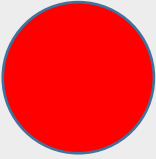


Figura 13. Proceso de titulación actual, FECA. Fuente: Elaboración propia con

información de las áreas (2021)

Como se puede observar en el diagrama de la figura 9, el proceso de titulación para los egresados es muy complejo, ya que tiene que acudir en diferentes ocasiones a los distintos departamentos involucrados en la Facultad y el Edificio Central en el proceso de titulación a llevar papelería que, en su mayoría, se tiene ahí mismo, y que se puede evitar o al menos disminuir.

Actualmente se muestra en la siguiente tabla una señalización de semáforo la percepción de la satisfacción y experiencia de los egresados en cada una de las etapas, considerando el color rojo una mala atención o mala experiencia en el trámite, el color naranja una posible aceptación en la experiencia y con un color verde completamente satisfecho en la experiencia recibida en el proceso.

No.	Etapa del proceso	Semáforo
1	<p>El alumno acude a Servicios Escolares (FECA) a entregar la siguiente papelería:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Según la modalidad de titulación:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Constancia de puntos expedida por CENEVAL (original y copia)</li> <li>b. B. Constancias Cursos de Actualización (Dos originales)</li> <li>c. C. Medalla (Dos copias)</li> <li>d. D. Constancia de Maestría (Original y copia)</li> <li>e. Liberación y aprobación de tesis</li> <li>f. Liberación y aprobación de experiencia recepcional</li> </ol> </li> <li>2. Constancia de asignación y terminación de Servicio Social Universitario (dos copias)</li> <li>3. Constancia de asignación y terminación de Servicio Social de Pasante (Dos copias)</li> <li>4. Constancia de Prácticas Profesionales (Original y copia)</li> <li>5. Carta de pasante (dos copias)</li> <li>6. Constancia de Inglés 2000 (dos copias)</li> </ol>	
2	<p>En una segunda parte, el interesado, acude a Servicios Escolares a entregar:</p>	






	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitud de examen original (formato que entregan en la misma coordinación)</li> <li>2. Constancia de Servicios (originales)</li> <li>3. Pago y constancia de no adeudo a biblioteca</li> <li>4. Pago de Derecho a Examen FECA</li> <li>5. Pago y constancia de no adeudo a Tesorería UJED</li> <li>6. Pago de derecho a examen UJED</li> <li>7. 3 fotografías tamaño Credencial ovalada</li> </ol>	
3	Si el interesado cumple con todos los requisitos de papelería anteriores, Servicios Escolares FECA emite un oficio, el cuál firma el Director, en el que se notifica a Servicios Escolares del Central que están listos para el siguiente paso.	
4	Servicios Escolares del Edificio Central, emite un oficio de autorización de derecho a examen.	
5	El interesado acude nuevamente a la Facultad y entrega el oficio que emite el Edificio Central en Servicios Escolares FECA y una copia en Secretaría Académica.	
6	La Secretaría Académica, agenda fecha y hora de examen profesional, notifica al estudiante y a los sinodales.	
7	Se elabora el acta de examen profesional y se entrega al sustentante.	

Figura 14. Semaforización del proceso de titulación FECA, UJED. Fuente: Elaboración propia

Las herramientas utilizadas en el presente estudio han ayudado a realizar un diagnóstico claro y conciso de lo que sucede actualmente en las áreas que intervienen en el proceso de titulación de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración dejando en claro que la satisfacción y la experiencia de los egresados depende en gran medida del trato que reciben por parte del personal

involucrado, así como la ardua carga de trámites que en la mayoría de las ocasiones son internos.

### **Plan de implantación**

Para la implementación de las estrategias se propone una fase de evaluación individual de iniciativas presentadas con el fin de verificar el presupuesto y las fuentes de financiamiento, analizando las variables de objetivos, horizonte (tiempo), nivel de dirección (alta dirección, dirección y departamentos, niveles intermedios), y naturaleza del cambio (radical, perfeccionamiento el procesos, organización, etc.), para entonces formar el programa de trabajo, ejecutarlo y dar seguimiento y control.

Cabe destacar que el alcance de dicha investigación fue a nivel de planteamiento de una solución a un problema, y no requiere la implementación de la misma.

En el siguiente Cuadro de Mando Integral, se presentan las propuestas para la mejora de experiencia de los egresados así como mejorar los índices de titulación.

	Objetivo	Nombre del KPI	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodo de medición	Valor actual	Valor meta				Plan de acción
ÍNDICE DE TITULACIÓN	Aumentarlo	Índice de titulación	No. De egresados/ No. De titulados	%	Semestral	47.20%	100%				Crear un espacio en el que los egresados puedan consultar de una manera transparente el proceso de titulación
	Mejorar experiencia	Índice de satisfacción de egresados	No. De titulados/ No. De titulados satisfechos	%	Semestral	Sin datos	50%				Crear una plataforma digital donde se ofrezca una mejor experiencia al egresado al momento de realizar su trámite
EGRESADOS	Proporcionar información	Información a pre-egresados	Alumnos que reciben plática informativa/ alumnos de 9no semestre	%	Semestral	20%	80%				Actualmente se imparte una charla a los egresados, sin embargo, el plan es aprovechar la ocasión para profundizar en el proceso de titulación y que se vayan esclareciendo dudas
	Transparencia de proceso	Alumnos informados	Alumnos que visitan la página/ alumnos titulados	%	Semestral	Sin datos	30%				Plasmear en una plataforma digital los pasos a seguir para que el alumno egresado pueda consultarlos cuantas veces lo desee y que tenga el proceso de titulación más claro al momento de realizar sus trámites
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el servicio al usuario	Calidad en el servicio	Alumnos con procesos claros/ alumnos que solicitan información	%	Semestral	Sin datos	25%				Crear una encuesta en la que se mida la satisfacción del usuario con respecto a la información que se les brinda en los diferentes departamentos que tienen que ver con el proceso de titulación
	Agilizar trámites	Tiempo de calidad	Tiempo de respuesta/ Tiempo en que se recibe la documentación	Tiempo	Semestral	Sin datos	7 días				Crear una plataforma en la que se reciban de manera digital únicamente los documentos que son necesarios y donde el egresado pueda realizar su trámite de titulación sin necesidad de acudir a la Facultad en repetidas ocasiones
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal	Atención de calidad	Número de personas capacitadas / Número de trabajadores administrativos	%	Semestral	Sin datos	50%				Ofrecer capacitación a los colaboradores involucrados en el proceso para que atiendan de una mejor manera a los interesados
	Plataforma digital	Trámites en plataforma digital	Número de trámites realizados/ número de trámites recibidos	%	Semestral	Sin datos	75%				Aprovechar la plataforma de SUMAFECA con la que se cuenta para incluir el proceso de titulación y evitar la burocracia en el proceso de titulación

Figura 15. Cuadro de mando integral. Fuente: Elaboración propia (2021)



Para entender mejor el contexto interno y externo de la organización se realizó un análisis FODA, el cual se presenta a continuación en la figura 13:

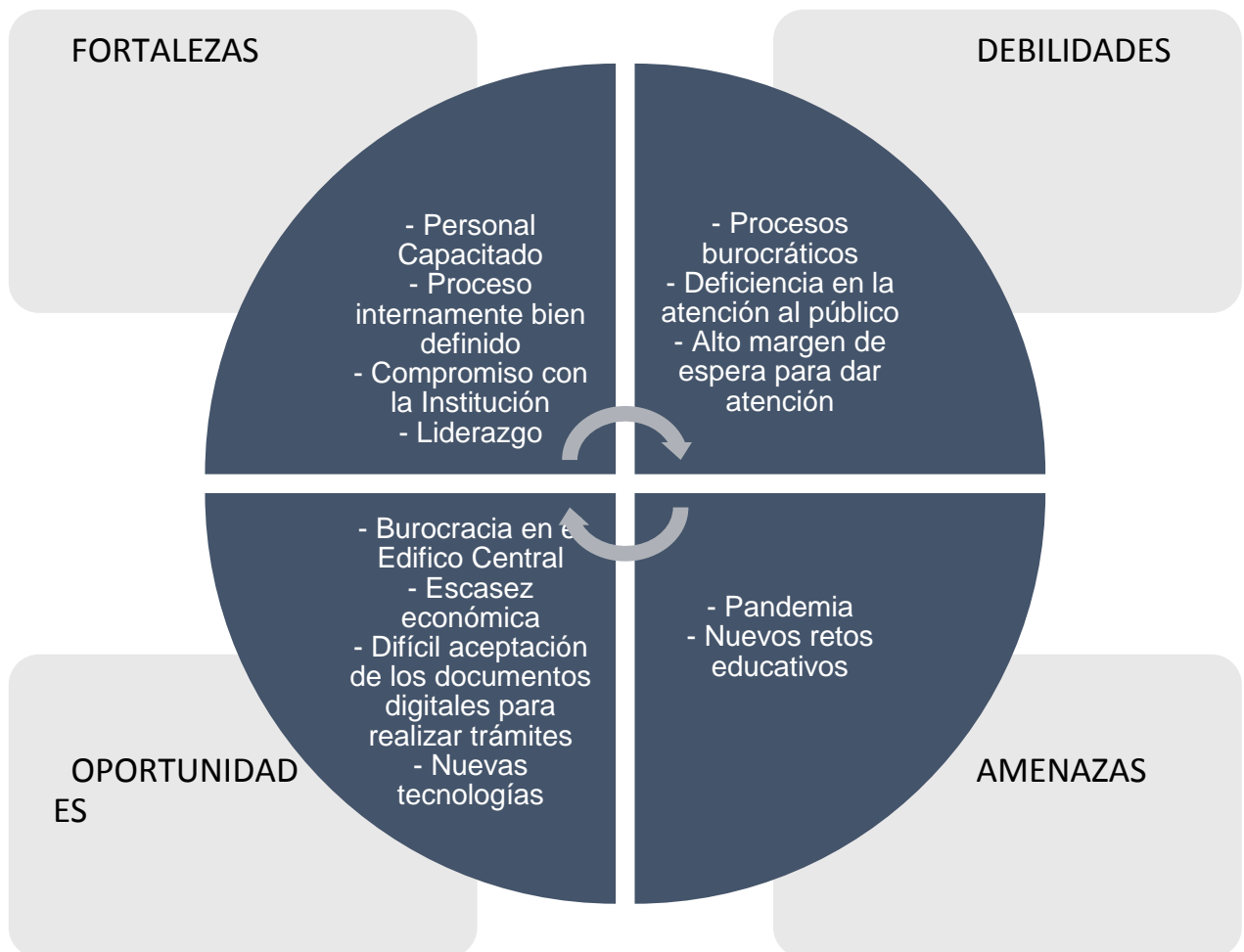


Figura 16. Análisis FODA del proceso de titulación, FECA, UJED. Fuente: elaboración propia (2021)

Si bien se reconocen las fortalezas y debilidades de la Facultad, se considera que se debe de tomar como punto de impulso la pasada pandemia, donde todo se tornó a un ambiente digital, pero no nada más eso, sino que se debe de buscar la manera de hacer las cosas más sencillas para los egresados, y con esto además de aumentar los índices de titulación los cuales son muy importantes para las distintas acreditaciones, también traerá consigo un ingreso económico a la Facultad y lo más importante, se mejorarán los indicadores de satisfacción al realizar dicho trámite.

A continuación, se muestra (figura 14) un mapa estratégico de la Facultad, para analizar la relación que existe entre los objetivos de la misma:

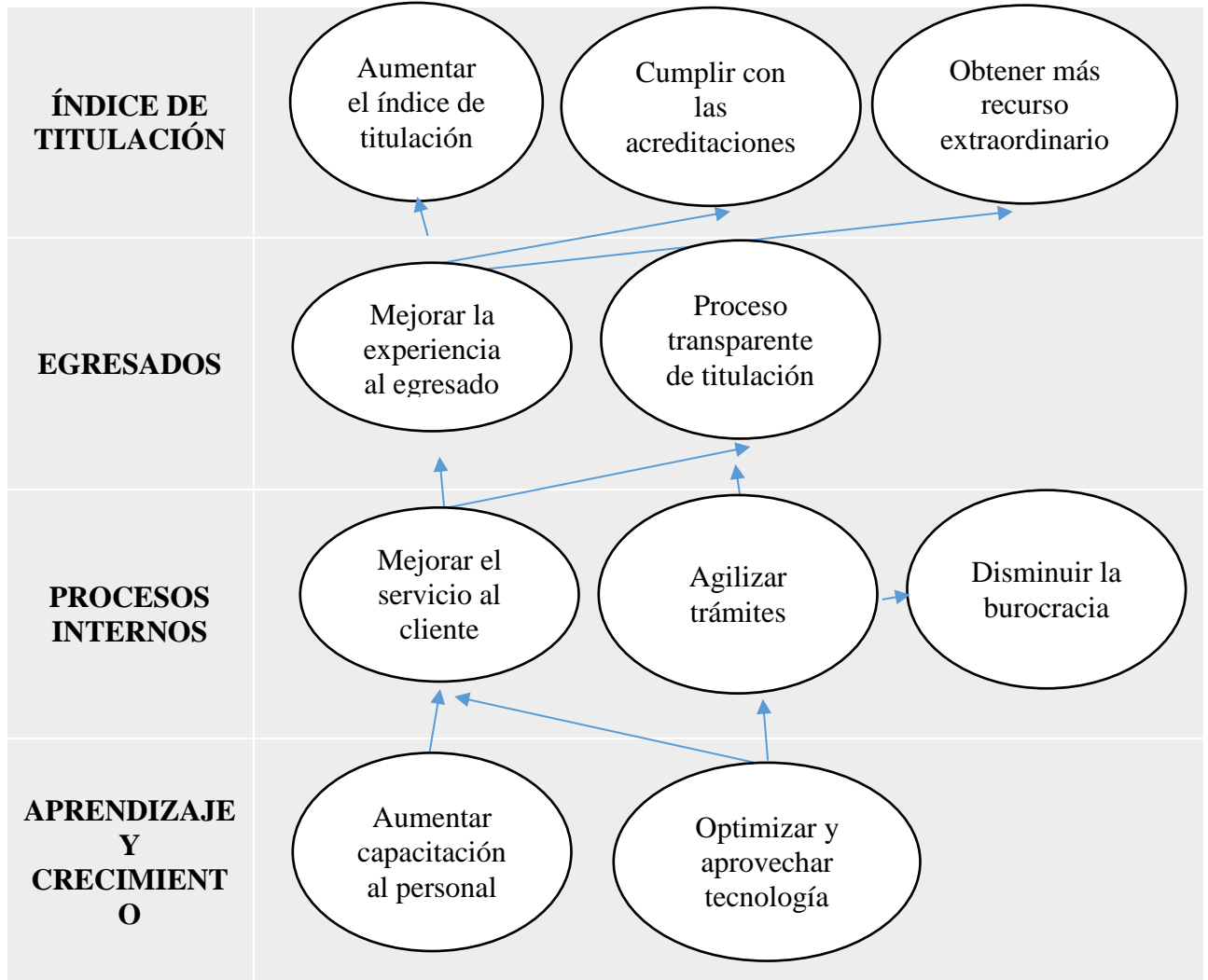


Figura 17. Mapa estratégico. Fuente: elaboración propia (2021)

De acuerdo a lo que se expone en el mapa estratégico de la figura 17, es de pensarse que si se capacita al personal para un mejor servicio al usuario será más sencillo que ellos comprendan los trámites de titulación, además de realizar una revisión minuciosa para entender si es necesario toda la documentación que se les solicita a los egresados para el trámite de su titulación.

Además, en la Facultad se cuenta ya con una plataforma digital que puede ayudar para que este trámite sea más automatizado y que el usuario logre todo en

una sola visita. Realizando las adecuaciones y modificaciones propuestas, el nuevo diagrama de flujo es el siguiente (figura 15):

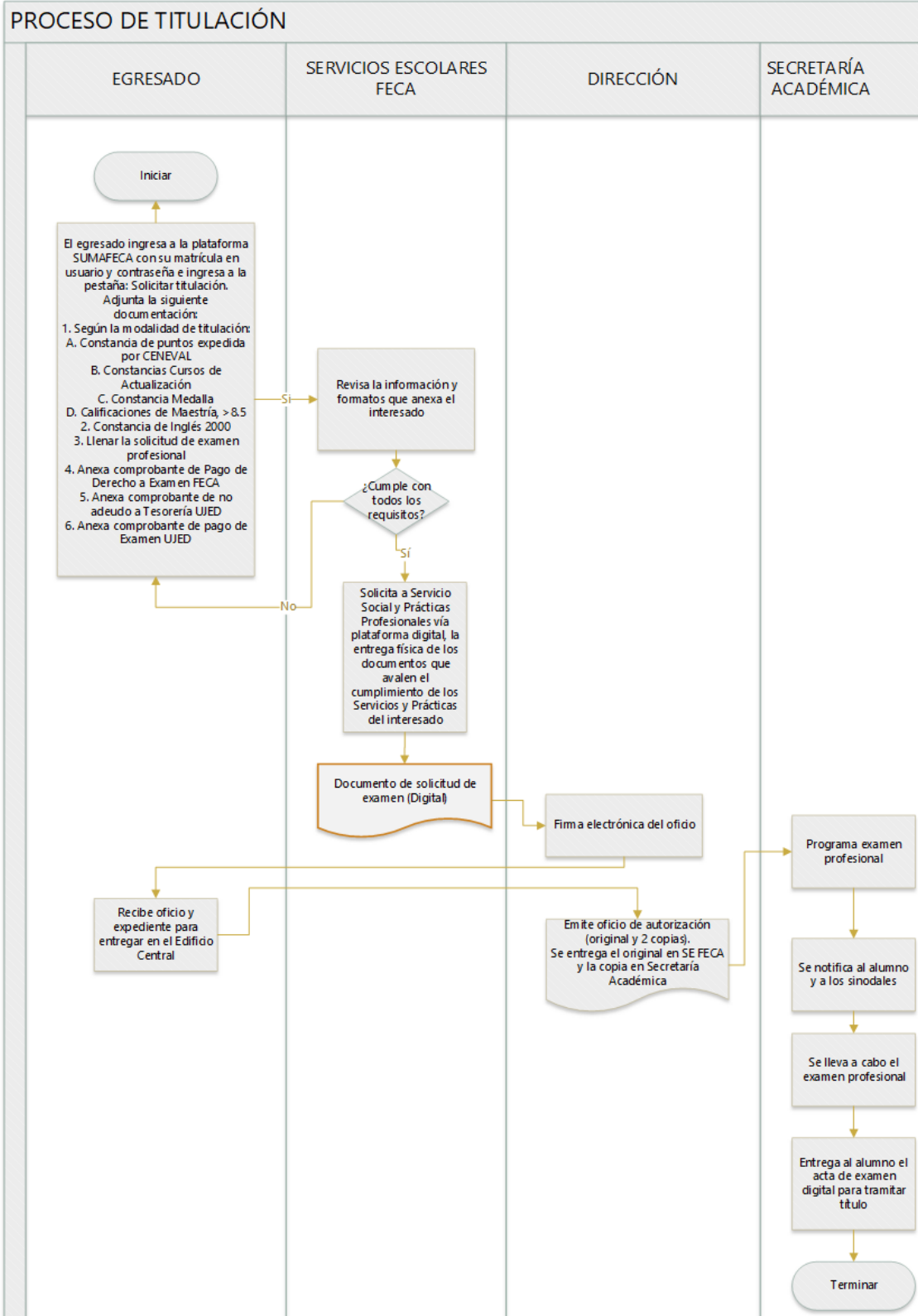


Figura 18. Propuesta de proceso de titulación. Fuente: elaboración propia (2021)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al propósito de esta intervención que es mejorar la satisfacción y la experiencia de los egresados al titularse, el desarrollo de este documento muestra que la Facultad tiene la capacidad para hacerlo y esto se propone a través de una metodología de las 7's de McKinsey.

Una vez revisado el proceso de titulación, se encontró que sí se cuenta con un buen índice de titulación, en promedio es del 47.2% de los egresados, según los anuarios estadísticos publicados en la página oficial de la UJED. Sin embargo, también al realizar las encuestas se observó que en ocasiones la información no es clara para los egresados, por lo que dejen pasar el tiempo y no se titulan inmediatamente después de egresar.

El trato por parte de las trabajadoras que brindan la información de egreso no es muy bueno, por lo que los egresados muestran una serie de resistencia para acudir a los diferentes departamentos. Aunque es incongruente, ya que la cultura organizacional muestra que es buena y que las personas se sienten bien en sus lugares de trabajo, se sienten parte de la organización y tienen los objetivos claros, tanto del departamento como de la Facultad.

En general, esta intervención propone que se modifique el actual proceso de titulación para contribuir a una mayor satisfacción y mejorar la experiencia de los egresados, tanto ellos como los colaboradores y la tecnología puede ayudar a mejorar estos índices actuales.

En cuanto a las recomendaciones son:

1. Aprovechar al máximo el recurso tecnológico con el que se cuenta, ya se tiene la plataforma SUMAFECA y el personal que lo administra, por lo que no será difícil incluir un trámite más.
2. Capacitar al personal para que brinde una mejor atención al usuario, que entiendan que es el motor principal de sus trabajos y que sin ellos no habría oportunidad laboral.
3. Eliminar del proceso aquellas cosas que son innecesarias, sin embargo, se tiene la limitante de que no somos los dueños del proceso, ya que, también

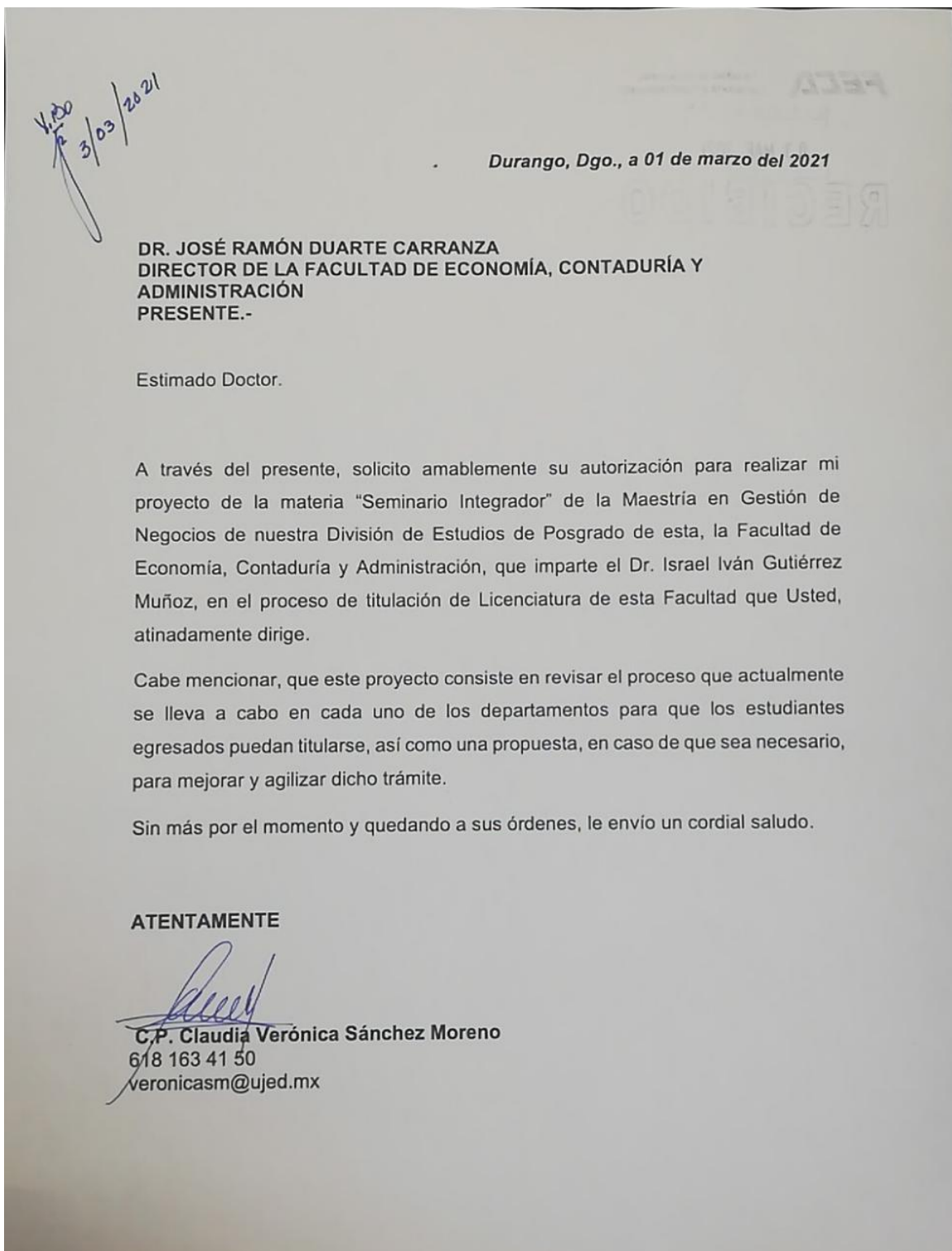
interviene el Edificio Central y tenemos que cumplir con los requisitos que ellos nos solicitan.

4. Realizar de manera interna todo lo que conlleve el proceso sin necesidad de hacer acudir al egresado a los mismos departamentos en diferentes ocasiones.

Al final, se concluye que la FECA, UJED, tiene las posibilidades de brindar un mejor servicio al usuario, ya que se cuenta con todos los recursos tecnológicos y humanos, y por consiguiente, aumentar la eficiencia terminal de los estudiantes, que en términos generales impacta en el prestigio de la Universidad a nivel mundial.

## ANEXOS

### Oficio de autorización de intervención



## Test Modelo de las 7 s's

### INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO - MODELO DE LAS 7 S'S

CUESTIONARIO PARA CONOCER A TRAVÉS DEL MODELO DE LAS 7 S'S LA PERCEPCIÓN DE SU DEPARTAMENTO EN EL PROCESO DE TITULACIÓN			
Responda con el número de considere que se acerca más a su percepción. La tabulación es la siguiente:			
1= Nunca, 2=Pocas veces, 3= Indiferente, 4=Casi siempre y 5=Siempre		RESPUESTA	
ESTRATEGIA	1	La organización tiene bien definida su estrategia empresarial:	
	2	La dirección comunica la estrategia a cada jefe de procesos	
	3	Cada jefe de procesos comunica a sus subordinados la estrategia a seguir	
	4	El campo de actuar en el que la empresa ejerce su objeto social es amplio y en continuo desarrollo	
	5	En la formulación de estrategia para cada proceso se tienen en cuenta conjuntamente aspectos como estructura, estrategia, personal, liderazgo, sistemas, valores y habilidades	
	6	La organización fomenta la noción de que los cambios en la eficacia de una empresa son directamente consecuencia de la interacción de múltiples factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de la misma	
	7	Una manera de mejorar la eficiencia en la organización es alcanzar una adecuada combinación de factores existentes	
	8	En la Facultad se desarrolla un plan estratégico que proporcione objetivos claros	
	9	Se lleva a cabo un análisis de situación de la empresa interna y externa, micro y macro ambiental	
	10	Se plantea una estrategia que contribuya a lograr un mejor posicionamiento en el mercado	
	11	La orientación de las estrategias les permite tener una ventaja competitiva en el sector	
	12	La organización implementa estrategias que los diferencia con la competencia	
	13	Cada jefe o director mide los resultados individualmente	
	14	La organización es un motor que mueve hacia objetivos concretos	
	15	Existen actividades relacionadas a la investigación y desarrollo de mejorar la eficiencia y fortalecer las estrategia	
	16	La organización utiliza herramientas de diagnóstico organizacional	
	17	En la organización se promueve la gestión de programas y planes de acción congruentes	
	18	Desde su cargo identifica una estrategia como plan, pauta, acción o patrón	
ESTRUCTURA	1	En esta organización, la estrategia organizacional es la que determina la estructura requerida para el logro de objetivos	
	2	La estructura es congruente con la complejidad de las actividades de la Facultad, niveles y esquemas organizacionales	
	3	En esta organización se reconoce la importancia del diseño organizacional como mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos	
	4	Existe una descripción de cargos plasmados por escrito de manera clara y precisa	
	5	Existen procedimientos asociados con su cargo que deben ser estrictamente seguidos	
	6	Usted, como trabajador de esta organización tiene la libertad de organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente	
	7	Las comunicaciones internas suelen ser muy formales	
	8	Existe fluidez de información importante de manera oportuna entre usted y su jefe inmediato	
	9	En la organización se mantiene líneas claras de autoridad y responsabilidad	
	10	Existe organización y control en el área en que usted se desempeña	
	11	En el área en la que se desempeña, se establecen estrategias y distribuyen las responsabilidades para el logro de los objetivos y metas	
	12	Usted, conoce claramente los deberes, responsabilidades y actividades que debe realizar	



<b>SISTEMAS</b>	1	El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la organización es alto	
	2	Los sistemas existentes responden a la complejidad de los procesos administrativos permitiendo alcanzar un adecuado nivel de eficiencia en los procesos	
	3	En la organización se implementan sistemas de información que cumplen con los estándares de calidad y el logro de los objetivos y metas	
	4	En la organización constantemente se realizan estudios de trazabilidad del servicio prestado a los alumnos	
	5	En la organización existe un sistema de presupuestos y control de las actividades de acuerdo al proceso de titulación	
	6	El tiempo de ejecución del proceso de titulación cumple con el ítem previsto	
	7	Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, permitiendo que los planes de acción contribuyan realmente a los objetivos y estrategias	
	8	En el proceso de titulación se promueve la reducción de costos operativos y financieros	
	9	La infraestructura con la que actualmente cuenta la facultad es óptima para cada proceso	
	10	La tecnología con la que cuenta la facultad es avanzada	
	11	La tecnología en algunas áreas y procesos es más avanzada que en otras	
	12	Los sistemas de seguimiento y control de operaciones de empleados en la organización permite realmente detectar las fallas oportunamente	
	13	Los sistemas de evaluación permiten realmente contar con información oportuna que conlleve a lograr la medición del desempeño permitiendo detectar fallas a superar	
	14	Las medidas de monitoreo y mejora continua de procesos son adecuadas	
<b>ESTILO</b>	1	El proceso de toma de decisiones en la empresa es efectivo	
	2	El proceso de toma de decisiones en la empresa se desarrolla de manera integral	
	3	Los cargos gerenciales realizan unánimemente el proceso de toma de decisiones	
	4	La dirección comunica a los miembros de la organización las metas fijadas	
	5	La gerencia comunica a los miembros de la organización respecto de las prioridades y compromisos de la empresa con la estrategia	
	6	La dirección y jefes de procesos realizan delegación de autoridad	
	7	Las personas de niveles subordinados tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente	
	8	En la organización se promueve el empoderamiento	
	9	El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado	
	10	Las relaciones existentes entre el área gerencial y el resto de los miembros de la organización son armoniosas	
	11	La gerencia impone las normas y sus atributos establecidos en la estrategia que se va a seguir, planificando y definiendo el trabajo diciendo quién debe hacerlo	
	12	Los jefes de procesos son quienes diseñan, planifican y asignan el trabajo a sus subordinados	
<b>STAFF</b>	1	Usted desde su posición y cargo en la empresa orienta su trabajo al logro de la estrategia empresarial	
	2	Periodicamente recibe programas de capacitación	
	3	Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja individualmente	
<b>STAFF</b>	4	usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja en equipo	
	5	Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar unánimemente los objetivos propuestos	
	6	Su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores	
	7	Cuando usted cumple acertadamente con su trabajo es creativo, innovador y al alcanzar los objetivos propuestos recibe algún tipo de reconocimiento	
	8	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial	
	9	en el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es el reconocimiento de sus superiores y el ascenso laboral	
	10	Usted realmente se siente motivado y comprometido con el trabajo que debe realizar en la organización	
	11	Desde su vinculación en la empresa ha notado que existe mucha rotación de personal	
	12	Desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo	
	13	Las relaciones con sus superiores son armoniosas	
	14	Usted cuenta con las herramientas y condiciones de trabajo necesarias para desempeñar una excelente labor	
	15	Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo	
	16	Desde su vinculación en la empresa ha logrado ascender en la misma	

<b>VALORES COMPARTIDOS</b>	1	Usted se siente orgulloso de ser miembro de esta organización	
	2	Existe una integración positiva del personal en la organización	
	3	Usted conoce con claridad la misión, visión, y objetivos corporativos de la Facultad	
	4	Usted conoce claramente las normas y el reglamento interno de la empresa	
	5	Usted cumple con las normas y el reglamento interno de la empresa	
	6	Considera que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento	
	7	En la interacción con sus compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia, dignidad, responsabilidad y comprensión	
	8	A la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial	
	9	Usted suele escuchar y expresarse de manera clara, concreta y oportuna	
	10	Usted da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los objetivos particulares	
	11	Usted reconoce y valora los aportes de los demás	
	12	Usted tiene sentido de pertenencia por la organización	
	13	Usted tiene una buena imagen de la Facultad y se siente agradecido con ella	
<b>HABILIDADES</b>	1	Procura desarrollar habilidades en su trabajo de una manera auténtica y diferente que contribuya a hacer la empresa más competente	
	2	Se le facilita la comprensión de las consignas y tareas asignadas	
	3	Cumple con las tareas asignadas dentro del límite de tiempo establecido	
	4	Se interesa por capacitarse desarrollarse y superarse	
	5	Suele aportar ideas o soluciones que benefician a la empresa	
	6	En su trabajo, suele ser una persona lógica y analítica	
	7	En su trabajo, suele ser una persona creativa e innovadora	
	8	Para optimizar su trabajo usted integra habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes	
	9	Desde su cargo y actividades propias del puesto usted conoce y practica conjuntamente los elementos del ser, saber y saber hacer	
	10	Usted cuenta con la capacidad para ejecutar acciones, emplear, eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para alcanzar los resultados esperados	
	11	Reconoce la importancia de identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes y por ello trata de dar siempre lo mejor de usted brindandoles un servicio de calidad	
	12	Cuando desconoce un procedimiento o situación trata de buscar y adquirir conocimientos relacionados con las actividades propias de su área de trabajo	

## Intervención organizacional - Proceso de titulación FECA

Estimado Licenciado en Administración, Contador Público o Licenciado en Economía, el presente cuestionario tiene como finalidad conocer tu opinión con respecto a la atención recibida en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración al momento de realizar tu proceso de titulación. Cabe mencionar que no incluye a las áreas del Edificio Central, únicamente FECA.

Te pido responder con sinceridad, es completamente anónimo.

Año en que obtuviste tu título profesional:

Tu respuesta

Carrera de la egresaste:

- Licenciado en Economía
- Licenciado en Administración
- Contador Público

Conocías desde el momento en que terminaste todas tus materias y servicio social, el proceso de titulación:

- Sí
- No

El primer lugar a donde te acercaste a pedir información para el trámite de titulación fue:

- Servicios Escolares
- Secretaría Académica
- Tutor
- Servicio Social
- Compañeros
- Otro: \_\_\_\_\_

La información que te proporcionaron en el área de la pregunta anterior, ¿fue clara?

- Sí
- No

En tu primer visita a Servicios Escolares se te indicó el procedimiento completo de titulación:

- Sí
- No

El tiempo de atención en Servicios Escolares fue:

- Un día
- Una semana
- Un mes
- Otro: \_\_\_\_\_

El tiempo de espera en que te entregaron tu papelería y oficio para solicitar autorización al Edificio Central fue de:

- Un día
  - Una semana
  - Un mes
  - Otro: \_\_\_\_\_
- 

El tiempo de espera para programación de examen profesional o protocolo, después de entregar tu papelería en Secretaría Académica fue de:

- Una semana
  - Un mes
  - Dos meses
  - Otro: \_\_\_\_\_
-

Consideras que el proceso de titulación de la FECA es:

- Bueno
- Regular
- Malo

Consideras que el servicio que se da en Servicios Escolares FECA es:

- Bueno
- Regular
- Malo

Qué recomendaciones harías para mejorar la experiencia de este trámite:

Tu respuesta

---

**Enviar**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anuarios Estadísticos de Educación Superior (2020), ANUIES. Recuperado el 5 de marzo del 2021 de: <http://www.anui.es.mx/iinformacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>

Bueno B., Ramos S. y Berrelleza G., (2018), Elementos básicos de administración. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to-SEMESTRE/elementos\_basicos\_de\_administracion.pdf

Cantú F., (2014) Modelo de las seis cajas de Weisbord. Diagnóstico Organizacional. Recuperado el 4 de marzo de: <http://felipecantundiagnosticorg.blogspot.com/2014/09/modelo-de-las-6-cajas-en-otros-cuadros.html>

Castro, J. (2021). Importancia de la tecnología en las empresas. Recuperado de: <https://blog.corponet.com/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>

Contreras S., (2013), El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf

Danel, P., (2017), Intervenciones profesionales. Recuperado de: <https://entredichos.trabajosocial.unlp.edu.ar/2017/09/02/986/>

D'hertefelt (2000), Experiencia del usuario, recuperado el 5 de diciembre del 2022 de: [https://www.nosolousabilidad.com/articulos/experiencia\\_del\\_usuario.htm#Hertefelt](https://www.nosolousabilidad.com/articulos/experiencia_del_usuario.htm#Hertefelt)

Del Alcazar P., (2012), Modelo de las 7's de la estructura organizacional. Mentinno. Recuperado el 5 de marzo del 2021 de: <https://blog.formaciongerencial.com/modelo-las-7-s-la-estructura-organizacional-integrada-la-gestion-marketing/>

Deseco (2005). The Definition and Selection of Key Competencies. Executive Summary, recuperado el 7 de diciembre del 2022 de: <https://www.redalyc.org/pdf/604/60416811007.pdf>

Durán A., (2006) Vida de los números, T. Ediciones.

Equipo Activa Conocimiento (2017), Modelo de Lewin, Activa Conocimiento, Progreso Personal y Profesional de Gestión y Liderazgo. Recuperado el 3 de marzo del 2021 de: <http://activaconocimiento.es/modelo-de-lewin/>



Facultad de Economía, Contaduría y Administración. Recuperado el 3 de marzo del 2021 de: <http://fec.a.ujed.mx/>

Formación de profesionales y política educativa en la década de los noventa (2005), Tirado B. Concepción. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982005000100004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982005000100004)

García P., Ráez G., Castro R., Vivar M. y Oyola V., (2003), Sistema de indicadores de calidad I, recuperado el 6 de diciembre del 2022 de: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81660210.pdf>

Ibáñez, B. (1994). Pedagogía y Psicología Interconductual. Revista Mexicana de Análisis de la Conducta, 20, 99-112., recuperado el 6 de diciembre del 2022 de: <https://alternativas.me/index.php/agosto-septiembre-2012/6-breve-analisis-del-concepto-de-educacion-superior>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Características educativas de la población, (2020). Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/temas/educacion/#Tabulados>

Marcó F., Loguzzo H. y Fedi J. (2016), Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf

Muñoz G., (2006), Anotaciones conceptuales iniciales sobre los aportes sistémicos de Niklas Luhmann a las ciencias sociales: debates en torno a las teorías de la acción y de sistemas. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/773/77340103.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (2020). Panorama de la Educación 2020. Recuperado el 5 de marzo del 2021 de: [https://gpseducation.oecd.org/Content/EAGCountryNotes/EAG2020\\_CN\\_MEX\\_es.pdf](https://gpseducation.oecd.org/Content/EAGCountryNotes/EAG2020_CN_MEX_es.pdf)

Opciones de titulación (2019). Instituto Tecnológico de Durango, Recuperado el 5 de marzo del 2021 de: [https://www.itdurango.edu.mx/titulacion.html#:~:text=Tr%C3%A1mite%20de%20T%C3%ADtulo%20y%20C%C3%A9dula%20Profesional%20Nivel%20Licenciatura&text=Certificado%20de%20Licenciatura%20\(2%20copias\).&text=Constancia%20de%20Liberaci%C3%B3n%20de%20Servicio%20Social%20\(1%20copia\).&text=Constancia%20de%20Acreditaci%C3%B3n%20de%20Lengua,n%20organismo%20externo%20al%20Tecnol%C3%B3gico.](https://www.itdurango.edu.mx/titulacion.html#:~:text=Tr%C3%A1mite%20de%20T%C3%ADtulo%20y%20C%C3%A9dula%20Profesional%20Nivel%20Licenciatura&text=Certificado%20de%20Licenciatura%20(2%20copias).&text=Constancia%20de%20Liberaci%C3%B3n%20de%20Servicio%20Social%20(1%20copia).&text=Constancia%20de%20Acreditaci%C3%B3n%20de%20Lengua,n%20organismo%20externo%20al%20Tecnol%C3%B3gico.)

Opciones de titulación (2019). Secretaría Académica, Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

Sistema de Información Cultural, (2020), SIC MÉXICO. Recuperado de:  
[https://sic.cultura.gob.mx/lista.php?table=universidad&estado\\_id=10&municipio\\_id=-1](https://sic.cultura.gob.mx/lista.php?table=universidad&estado_id=10&municipio_id=-1)

Matrícula escolar por entidad federativa, (2020), INEGI. Recuperado de:  
<https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=ac13059d-e874-4962-93bb-74f2c58a3cb9>

Universidad Juárez del Estado de Durango (2022), recuperado de: [www.ujed.mx](http://www.ujed.mx)

Westreicher G., (2016), Gestión. Recuperado de:  
<https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

7's de MKinsey, (2021). Grandes Pymes. Recuperado de:  
<https://www.grandespymes.com.ar/2020/08/16/7s-de-mckinsey-que-es-y-como-se-emplea/>