



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**



**UNIDAD UPN 041  
"María Lavalle Urbina"**

**La evaluación institucional: herramienta para detectar áreas de  
oportunidad y proponer acciones de mejora.**

**María Ernestina Reyes López**

**San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2019.**



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**



**UNIDAD UPN 041  
"María Lavalle Urbina"**

**La evaluación institucional: herramienta para detectar áreas de  
oportunidad y proponer acciones de mejora.**

**María Ernestina Reyes López**

**Tesis presentada para obtener el grado de  
Maestra en Gestión Educativa**

**San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2019.**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 041  
"MARÍA LAVALLE URBINA"  
CAMPECHE

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

San Francisco de Campeche, Cam., 16 de marzo de 2019.

C. MARÍA ERNESTINA REYES LÓPEZ  
PRESENTE.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: **"La evaluación Institucional: herramienta para detectar áreas de oportunidad y proponer acciones de mejora"**, asesorado por la Mtra. Martha Elena Arroyo Domínguez, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado de Maestro en Gestión Educativa.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen correspondiente.

Atentamente  
"Educar para Transformar"

M. en C. José Guadalupe Cruz Romero  
Presidente de la Comisión de Titulación



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 041  
CAMPECHE  
E: 04DUP0003D

## **AGRADECIMIENTOS**

**"La gratitud es la memoria del corazón"**

**(Lao-Tsé)**

Agradezco infinitamente a Luis, mi esposo, por apoyarme y ayudarme en todos mis proyectos y por motivarme a seguir siempre adelante.

A mis hijos Luis Francisco y Ricardo Alexandro por su apoyo técnico y moral, así como por su comprensión por el tiempo que tomé en forma exclusiva para poder realizar esta investigación.

A mi madre y hermanos por sus ánimos constantes.

A la Mtra. Martha Elena Arroyo Domínguez, asesora y directora de este proyecto, por su siempre atenta disponibilidad, por su tiempo y por su clara y objetiva asesoría.

Al Mtro. José Guadalupe Cruz Romero, por las facilidades brindadas para realizar esta investigación en la UPN041, así como por su gran apoyo diario y por compartirme generosamente conocimientos y consejos que facilitaron la realización de esta tesis.

A los compañeros y amigos que contribuyeron con este proyecto prestándome libros, enviándome materiales o animándome a seguir. Gracias.

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue elaborar un diagnóstico, a través de la metodología de evaluación de los CIEES, para detectar las áreas de oportunidad de la UNP 041 y realizar propuestas de mejora para los aspectos prioritarios de atender.

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó un enfoque mixto cuantitativo-cualitativo, no experimental, transversal y estudio de caso.

Las técnicas empleadas fueron la encuesta y la observación. Se aplicaron tres cuestionarios como instrumentos para la obtención de datos de docentes, personal administrativo y de alumnos. Para el caso del enfoque cualitativo se empleó la técnica de la observación, a efecto de recabar información y verificar el estado físico de la infraestructura de la UPN 041.

La población objeto de estudio fueron los docentes y el personal administrativo, así como los alumnos del segundo al cuarto semestre de las maestrías en Gestión Educativa, Integración Educativa y Pedagogía y Práctica Docente del semestre febrero-julio 2018.

Como conclusión podemos decir que los resultados obtenidos nos permiten hacer recomendaciones sobre diversos aspectos, entre los que destacan implementar un programa de reconocimiento a los estudiantes de alto desempeño, dar seguimiento al Programa de Seguridad, de Higiene y de Protección Civil, establecer la autoevaluación institucional como un programa obligatorio a realizarse anualmente, coordinar la actualización y mejora de los programas de posgrado, implementar al término de cada semestre la evaluación docente, así como fortalecer la infraestructura

de la Unidad, especialmente en el rubro de mobiliario y equipo y en equipo de comunicación y realizar la formalización de los procesos que carezcan de ello.

## **ABSTRACT**

The objective of this investigation was to develop a diagnosis through the evaluation methodology of the CIEES, to detect the opportunity areas of the UPN 041 and make improvement proposals for the priority aspects of serving.

For the development of this project a mixed qualitative-quantitative, non-experimental, cross-sectional and case study approach was used.

The techniques that were used were survey and observation. There were applied three questionnaires as instruments for obtaining data from teachers, administrative staff and students. For the qualitative approach was used the observation technique, for gather information and check the physical stage of the UPN infrastructure.

The population under study was teachers and administrative staff, as well as the students of the second to the fourth semester of the masters of Education Management, Educational Integration and Pedagogy and Teaching Practice of the semester February-July of 2018.

As a conclusion, we can say that the results that were obtained allow us to make recommendations about different aspects, among which stand out are to implement a recognition program of high performance students; follow up to the Safety Program of Hygiene and Civil Protection; establish the institutional self-assessment as a mandatory program to be used every year; coordinate the updating and improvement of the postgraduate programs; implement at the end of each semester the teacher

assessment, as well as strengthen the infrastructure of the Unit, especially in the field of furniture and equipment and communication equipment; and formalize the process that lack of a formal process.

## ÍNDICE GENERAL

IX

<b>DICTAMEN</b> .....	III
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	IV
<b>RESUMEN</b> .....	V
<b>ABSTRACT</b> .....	VII
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	IX
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	XII
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	XIII
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Descripción de la situación problema.....	4
1.2 Pregunta de investigación.....	7
1.3 Objetivos.....	7
1.4 Justificación o importancia del estudio.....	8
1.5 Hipótesis .....	10
<b>CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Marco Conceptual.....	12
2.1.1 La institución.....	17
2.1.1.1 Definición de institución.....	17
2.1.1.2 Tipos de instituciones educativas.....	19
2.1.2 La evaluación institucional.....	19
2.1.3 Gestión.....	22
2.1.3.1 Definición de gestión.....	22
2.1.4 El cambio.....	22

2.1.4.1 Definición de cambio .....	22
2.1.4.2 Tipos de cambios.....	25
2.1.4.3 La resistencia al cambio.....	27
2.1.4.4 Razones de resistencia al cambio.....	29
2.1.4.5 Formas de superar la resistencia al cambio.....	30
2.1.5 El aprendizaje organizacional.....	31
2.2 Marco Referencial.....	33
2.2.1 Contexto Internacional.....	33
2.2.2 Contexto Nacional.....	39
2.2.3 Contexto Estatal.....	42
2.3. Marco Contextual.....	45
<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA</b>	
3.1 Tipo de estudio .....	48
3.2 Ubicación y tiempo de estudio.....	48
3.3 Sujetos o participantes (población y muestra).....	49
3.4 Instrumentos para acopio de información.....	51
3.5 Procedimientos.....	53
<b>CAPÍTULO 4 RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
4.1 Análisis de los resultados.....	54
4.1.1 Resultados Cuantitativos.....	54
4.1.1.1 Docentes.....	54
4.1.1.2 Personal Administrativo.....	60
4.1.1.3 Alumnos.....	64

4.1.2 Resultados Cualitativos.....	71
4.1.2.1 Situación Jurídica.....	72
4.1.2.2 Situación Académica.....	72
4.1.2.3 Infraestructura.....	73
4.1.2.3.1 Edificios.....	73
4.1.2.3.2 Energía Eléctrica.....	76
4.1.2.3.3 Sistemas de comunicación y de datos.....	77
4.1.2.3.4 Mobiliario y equipo.....	79
4.1.2.4 Recursos Humanos .....	79
4.1.2.5 Procesos .....	80
4.2 Discusión .....	80
4.3 Conclusiones .....	84
4.4 Recomendaciones .....	88
4.4.1 En materia de gestión.....	89
4.4.2 En materia académica .....	90
4.4.3 En materia de infraestructura .....	91
4.4.4 En materia de recursos humanos .....	92
4.4.5 En materia de procesos .....	92
4.5 Conclusión final.....	92
Referencias bibliográficas .....	93
Anexos.....	99

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Gráfica de aceptación del cambio.....	99
Figura 2 Mapa de geolocalización de la UNP041.....	100

Figura 3 Fachada de edificios "A" y "B".....	100
Figura 4 Aula Invertida.....	101
Figura 5 Sanitarios de damas.....	101
Figura 6 Sanitarios de damas.....	101
Figura 7 Sanitarios de hombres.....	102
Figura 8 Sanitarios de hombres.....	102
Figura 9 Sanitarios de hombres.....	102
Figura 10 Lavabos de sanitarios de hombres.....	102
Figura 11 Área de consulta de biblioteca.....	103
Figura 12 Acervo de la biblioteca.....	103
Figura 13 Cubículos antiguos.....	104
Figura 14 Cubículo antiguo.....	104
Figura 15 Cubículos nuevos.....	105
Figura 16 Cubículos nuevos.....	105
Figura 17 Auditorio.....	106
Figura 18 Cuarteadura en área de Dirección.....	107
Figura 19 Cuarteadura en área Administrativa .....	107
Figura 20 Ventanas dañadas .....	107
Figura 21 Ventanas dañadas .....	107
Figura 22 Salón Poeta .....	108
Figura 23 Cubículo para asesorías.....	108
Figura 24 Conexiones eléctricas inadecuadas.....	109
Figura 25 Mobiliario y equipo en mal estado .....	110
Figura 26 Mobiliario y equipo en mal estado .....	110

Figura 27 Sillas de plástico rígido .....	111
---	-----

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Tipología de las decisiones.....	112
Tabla 2 Metodología de los CIEES .....	112
Tabla 3 Análisis de los cambios educativos .....	113
Tabla 4 Ocho pasos sucesivos para superar la resistencia al cambio.....	114
Tabla 5 Matrícula de alumnos .....	114
Tabla 6 Población de estudio y muestra.....	115
Tabla 7 Escala de valoración .....	115
Tabla 8 Indicadores con resultados positivos.....	116
Tabla 9 Indicadores con resultados positivos y negativos.....	117
Tabla 10 Indicadores con resultados negativos .....	118
Tabla 11 Indicadores con resultados positivos y negativos.....	119
Tabla 12 Indicadores con resultados negativos .....	120
Tabla 13 Indicadores con resultados positivos.....	121
Tabla 14 Indicadores con resultados positivos y negativos.....	122
Tabla 15 Indicadores con resultados negativos .....	123
Tabla 16 Indicadores con resultados negativos .....	124
Tabla 14 Indicadores con resultados positivos y negativos.....	125
Tabla 13 Indicadores con resultados positivos.....	126

### **ENCUESTAS**

Encuesta para docentes de la UPN 041 Sede Campeche.....	127
Encuesta para administrativos de la UPN 041 Sede Campeche.....	131
Encuesta para alumnos de la UPN 041 Sede Campeche.....	134

## INTRODUCCIÓN

Los cambios tan radicales que se han observado en los últimos tiempos en el entorno global, han permeado en las organizaciones, en algunas de ellas, sobre todo las pertenecientes al sector privado, los han ido replicando con gran dinamismo; pero en otras, la mayoría del sector gobierno, su implementación ha sido muy lenta y escasa, lo que la ha hecho casi imperceptible.

El atraso que las instituciones públicas tienen en relación con las privadas es enorme, de ahí la urgencia de que las primeras se actualicen para que puedan mejorar la calidad de sus servicios. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI.

Para poder innovar es determinante saber en primera instancia qué se requiere cambiar y uno de los mejores mecanismos que puntualiza claramente los aspectos a modificar es la evaluación institucional. Es por lo que, de conformidad a lo anterior, en este proyecto se presenta la evaluación institucional como una herramienta para detectar las áreas de oportunidad, mismas que de atenderse contribuirán a elevar la calidad educativa de la Sede Campeche de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN041).

El desarrollo de este trabajo se divide en cuatro capítulos, en el primero se hace referencia al planteamiento del problema, considerando la descripción de la situación problema, la pregunta de investigación que dio origen a este proyecto, así como los objetivos, la justificación o importancia del estudio y la hipótesis y/o supuestos.

El interés de la investigación fue detectar las áreas de oportunidad de la UPN041 para elaborar las propuestas de mejora que coadyuvarán a potenciar su calidad educativa. Las áreas de oportunidad se conocerán a través de los instrumentos elaborados por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). Éstos son el organismo precursor de la evaluación externa de las instituciones de educación superior (IES) en México, cuyo propósito fundamental es "...propiciar el mejoramiento de la calidad de los programas y las instituciones de educación superior" (CIEES, 2017, p.9).

En el capítulo II, marco teórico, se abordan los conceptos que conforman esta investigación, se analizaron las teorías y criterios de destacados autores y/o investigadores de los procesos de evaluación institucional y mejora organizacional, tales como Poole y Van de Ven, Tapicero y López, Rodríguez, Blejmar, Soto, Roux y Senge, por citar algunos; el marco referencial se sustenta con investigaciones relacionadas sobre el tema, tanto del ámbito internacional, nacional y local; estudios que originan un punto de análisis entre los diseños y conclusiones. Para concluir este capítulo se abordó el marco contextual, aspectos relevantes de los factores que inciden en el problema en el entorno de la UPN.

En el capítulo III se trata lo relativo a las herramientas metodológicas de la investigación, es decir, el tipo de estudio, la ubicación y tiempo de estudio, los sujetos o participantes (población y muestra), así como el instrumento para acopio de la información y los procedimientos, entre otros.

Cabe destacar que este proyecto es un estudio de caso de tipo cualitativo-cuantitativo, en el que los sujetos participantes son los docentes y el personal

administrativo de base y contrato, así como los alumnos de segundo a cuarto semestre del periodo febrero-julio 2018, de las maestrías de Gestión Educativa, Integración Educativa y Pedagogía y Práctica Docente, todos ellos de la Sede Campeche de la Unidad 041. La participación del personal y del alumnado fue respondiendo virtualmente los instrumentos diseñados para tal fin. Dichos instrumentos se generaron adaptándolos a los ejes y categorías utilizados por los CIEES.

Posteriormente, en el capítulo IV se presentan los resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones y se finaliza el proyecto con los anexos y las referencias bibliográficas.

## **CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la situación problema**

"El progreso consiste en renovarse", frase del filósofo y escritor español Miguel de Unamuno, posteriormente el pueblo adoptó el refrán "renovarse o morir", que supone la necesidad de urgir cambios que evitarán la monotonía y avivarán por ende los deseos de mejorar.

El sentido lógico señala que con el paso del tiempo todo se transforma, las naciones, los países, los estados y las ciudades registran grandes cambios en sus sistemas, estructuras y economías; cambios originados por el desarrollo sostenido de su población. Desafortunadamente, por su constitución y por todos los factores implícitos en ellos, el periodo de adaptabilidad de estos patrones económicos y sociales, a las sociedades, es largo, de ahí que se observe lentitud e ineficiencia mientras esto se concreta.

La renovación organizacional no es algo simple, como todo cambio implica derribar muchas barreras, el desaprender y aprender nuevas formas de visualizar y de realizar actividades. La tarea no es fácil si la apuesta es el desarrollo económico y social; es por ello que todo organismo, ya sea público o privado, tiene que cambiar, reestructurarse, actualizar y formalizar sus procesos, implementar nuevos valores y

corregir fallas, es decir, renovarse y transformarse, sin soslayar el uso adecuado y racional de los recursos materiales y financieros, así como el factor humano disponible para el logro de sus objetivos, para salir adelante.

Poole y Van de Ven (1995) definen el cambio como "(...)la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional". Analizando la definición de estos autores se destacan tres elementos importantes:

**a) Diferencia:** establecida por el cambio con actitudes, preceptos e ideas. Aplicándolo al ámbito organizacional, generalmente los cambios hacen referencia a elementos relacionados con la tecnología, ubicación física, mobiliario, entre otros, o cambio en los valores organizacionales.

**b) A lo largo del tiempo:** su directriz debe ser la búsqueda de la permanencia en el tiempo, debido a que, independientemente de la transformación, es necesario incidir en que los cambios se producen de forma súbita o continua en un espacio de tiempo más o menos amplio.

**c) Forma, calidad o estado,** implementando niveles de las diferencias cualitativas del propio cambio.

Para poder tomar decisiones sobre los cambios a implementar, y que éstos sean asertivos en los aspectos prioritarios a atender, es indispensable dar apertura a la opinión de los diferentes personajes involucrados, tanto en el desarrollo y operación de los procesos internos (directivos, docentes y personal administrativo), como a los receptores de los servicios resultantes de dichos procesos (alumnos), toda vez que sus opiniones y experiencias serán el punto de partida para el mejoramiento institucional.

Para allegarse de la información vertida por esos personajes principales, la herramienta idónea, por su transparencia y objetividad, es sin duda la evaluación institucional, ya que es un proceso democrático e integrador que, a través de los juicios de valor sienta bases para la toma de decisiones enfocadas a la mejora organizacional que conllevan invariablemente al incremento de la calidad educativa.

Enfocando esta necesidad de cambio a la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 041 "María Lavalle Urbina" (UPN041), figura principal de este estudio, se puede afirmar con base al análisis documental realizado, que es una organización en la que no se han observado grandes diferencias a lo largo del tiempo en sus formas más representativas; y es que, en sus más de 38 años de estar ofreciendo servicios educativos, no solo a la población campechana, sino a la de la región sur-sureste, no se han efectuado modificaciones a los planes de estudios de los programas educativos, solo en la práctica algunos docentes han incorporado contenidos acordes a la realidad que se vive.

En su estructura organizacional ha permanecido igual desde su creación, no obstante que no resulta funcional para el desahogo de las actividades que los servicios cotidianos así lo demandan, aunado a lo anterior su infraestructura apenas hace escasos tres años recibió ciertas modificaciones parciales, no así su mobiliario y equipo que data desde su creación.

En lo que respecta a ejercicios de evaluación, no se ha establecido de manera formal un proceso como tal y no existe una cultura de evaluación, si bien es cierto que se han hecho intentos aislados en proyectos o informes solicitados por instancias superiores de nivel central o estatal, éstos se han realizado desde la perspectiva

directiva-administrativa, por lo que han carecido de las opiniones de otros participantes como son los docentes, pero sobre todo de sus usuarios directos, los alumnos.

Por lo anterior, resulta imperioso realizar en la UPN041 una evaluación institucional participativa, que propicie la apertura a todos los miembros de su comunidad educativa, para percibir desde ópticas diferentes la situación actual de la institución, ya que es necesario conocer sus opiniones en los diferentes rubros (recursos humanos, materiales, financieros, programas educativos y clima organizacional, entre otros), para valorarlas y cambiarlas a través de la generación de planteamientos de mejora en la gestión operativa que incrementen los resultados tanto cuantitativa como cualitativamente, lo que sin duda repercutirá favorablemente a elevar la calidad educativa de la Unidad.

### **1.1 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las áreas de oportunidad de la UPN041 y qué propuestas de mejora podrán atender los aspectos prioritarios?

### **1.2 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Elaborar un diagnóstico a través de la metodología de evaluación de los CIEES, para detectar las áreas de oportunidad de la UPN041 y realizar propuestas de mejora para los aspectos prioritarios de atender.

### **1.3 Objetivos específicos**

- Conocer la metodología de los CIEES para realizar la evaluación institucional.
- Identificar a través de la evaluación los criterios o las opiniones de la comunidad educativa de la UPN 041.
- Identificar las áreas de oportunidad prioritarias de atender, de conformidad a los resultados obtenidos.

### **1.4 Justificación o importancia del estudio**

La progresiva atención que ha marcado a la problemática de la calidad surge del desarrollo global del conocimiento, que aunado a la masificación de la cobertura y a la variedad de instituciones, de niveles y de modalidades educativas, han generado estrategias competitivas que en algunas instituciones se expresan en ofertas educativas, que por una u otra razón, están por debajo de los estándares mínimos que la propia sociedad está dispuesta a aceptar, o en ocasiones con tales carencias de calidad entre las instituciones que no resulta un servicio educativo competitivo para los estudiantes.

Esta situación, se suma al propio desfasamiento de los niveles educativos que se han generado a escala global como resultado del desarrollo del conocimiento y del incremento de mayores niveles de especialización de las competencias profesionales. Estos comparativos permean de igual forma en los ámbitos nacional, estatal y regional, lo que ha ocasionado que se observe una demanda de esclarecimiento de los niveles de calidad asociados a las demandas del sector empresarial por crear profesionistas

que hagan frente a los requerimientos de empresas transnacionales que trabajan con altos estándares de calidad, productividad y competitividad.

Con lo anterior queda claro que las instituciones educativas tienen un cometido fundamental en la sociedad, toda vez que funcionan como agentes de cambio social, porque son formadoras de esos profesionistas que deben enfrentarse a las exigencias competitivas que actualmente demandan todos los sectores productivos. Es por ello que, las universidades, sobre todo, deben adaptar sus esquemas de trabajo con miras a lograr la cobertura de las demandas de calidad requeridas por el dinamismo del mundo laboral.

En aras de lo anterior esta investigación se dirigió a detectar, a través de la evaluación institucional, las áreas de oportunidad de la UPN041, las cuales actúan como barreras para elevar la calidad educativa de dicha Unidad.

Se eligió como medio de apoyo la evaluación institucional por su cualidad de ser participativa, es decir, proporciona una visión desde diferentes perspectivas (directivos, docentes, personal administrativo y alumnado), sobre rubros que deben ser atendidos para su mejoramiento (áreas de oportunidad). Es fundamental aclarar que solo se evaluarán aspectos internos de la institución, porque son los que, por su relación constante, tienen pleno conocimiento los encuestados.

El interés en la problemática de investigación de este proyecto surge de la inquietud de que en más de cinco años de estar colaborando en la Jefatura Administrativa de la UPN041, se ha observado que las evaluaciones que se han realizado en la institución han sido propiamente informes, con un formato predeterminado y bajo la perspectiva directiva-administrativa, sin que el proceso

requerido, limitado tanto por el tiempo como por la forma, haya dado oportunidad de abrirlo a las opiniones de los usuarios internos y externos, por lo que se desea conocer y analizar el impacto de la intervención de los participantes de los diversos procesos en un ejercicio totalmente democrático.

Esta investigación es un referente para otras investigaciones como herramienta de mejora; la aportación del proyecto hacia el interior de la institución es proporcionar a las autoridades una radiografía de la UPN041, a través de los resultados de la evaluación, así como las propuestas de mejora, elementos que les facilitará la toma de decisiones sobre cambios a implementar, mismos que impactarán directamente en el mejoramiento institucional. Esto, beneficiará no solo a quienes laboran en la Unidad, sino al alumnado, quienes verán reflejados cambios positivos en los procesos en los que participan; dicho beneficio favorecerá a la sociedad campechana, ya que tendrán la certeza de contar con una institución actualizada, preocupada y ocupada en dar certeza a las demandas de calidad de sus usuarios.

Además, de que con este proyecto se pretende impactar positivamente en la UPN041, creando en su comunidad una cultura de evaluación que coadyuve a sentar las bases de un mejoramiento continuo, también se busca concretarlo como una nueva propuesta para la mejora de la calidad educativa.

### **1.5 Hipótesis**

Este estudio de caso, que como ya se mencionó anteriormente, es de tipo mixto (cualitativo-cuantitativo), está enfocado a la línea de investigación: Organización

Educativa en el aspecto Diagnóstico, Intervención y Evaluación Organizacional; para el cual se utilizó la siguiente hipótesis de trabajo:

*El diagnóstico institucional, con base en la metodología de evaluación de los CIEES, identifica las áreas de oportunidad de la UPN041 y proporciona elementos para realizar propuestas de mejora.*

Las variables que se utilizan en la hipótesis son:

**Variable independiente:** diagnóstico institucional.

**Variabes dependientes:** áreas de oportunidad y propuestas de mejora

Entendiéndose como diagnóstico institucional el informe elaborado con los datos obtenidos del proceso de evaluación, considerando también la información del análisis organizacional en el que se incluyen tanto los aspectos positivos de la institución, como los negativos, así como las recomendaciones que sobre éstos últimos se hagan.

Para este proyecto, las áreas de oportunidad se detectarán a través del proceso de evaluación, mismo que, como ya se señaló en el apartado de Introducción, se realizará democráticamente, con el apoyo del personal y del alumnado, por medio de cuestionarios aplicados en forma virtual, los cuales se elaboraron tomando como base los ejes y categorías utilizados por los CIEES.

En lo que respecta a las propuestas de mejora, se refieren al conjunto de acciones que tienen como propósito subsanar las debilidades institucionales detectadas. Estas propuestas se desarrollarán objetivamente, a través del razonamiento deductivo, considerando los aspectos más representativos y prioritarios a atender.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

El contenido de este capítulo permitirá examinar el panorama literario que da soporte al tema que se investiga, analizando de inicio las teorías que dan sustento al por qué del cambio para la mejora organizacional, entre ellas destacan las siguientes:

- Teoría Evolucionista
- Teoría del Comportamiento
- Teoría de los Sistemas

Dichas teorías contribuirán a facilitar la perspectiva de la problemática que se estudia y de sus posteriores propuestas de solución.

### **2.1 Marco Conceptual**

Una de las filosofías bajo la cual se fundamenta esta investigación es la teoría evolucionista. Esta teoría señala:

La teoría evolucionista tiende a dirigir la atención hacia el comportamiento económico observado y no hacia conjuntos de posibilidades hipotéticas [...], considera la comprensión de los procesos de cambio corrientes interrelacionados en la tecnología y la organización, como el problema intelectual central que debe confrontar una teoría de la empresa. (Winter, 1991, p.260).

Los autores de esta filosofía argumentan que provee de herramientas teóricas destacadas para descifrar los cambios al interior de la organización.

Considerando que las organizaciones coexisten en entornos activos que comprenden constantes cambios, el objetivo de este enfoque teórico tiene como aspecto central esquematizar estructuras teóricas que incluyan elementos de la innovación, focalizando la incertidumbre y la diversidad.

La teoría evolucionista considera a la organización como dueña de ciertos talentos o competencias, así como de normas para la toma de decisiones, mismas que se van transformando de conformidad a las acciones realizadas para la resolución de problemas.

Para la teoría evolutiva el límite de la organización lo marca su capacidad para permanecer en el mercado. Por lo que se puede afirmar que en la teoría evolutiva la competencia es un proceso libre a la innovación y la experimentación, pero sobretodo es el motor que marca la pauta para investigar nuevas maneras de hacer las cosas, especialmente cuando el entorno se encuentra en condiciones de incertidumbre.

Nelson y Winter (1982) señalan también en su teoría el patrón de comportamiento predecible y regular, a lo que se llama coloquialmente rutina; afirmando los autores que las rutinas juegan el rol de los genes en la teoría biológica evolucionista:

Las rutinas son una característica persistente de un organismo y determinan su posible comportamiento (aunque el comportamiento actual está determinado también por el medio ambiente); son heredables en el sentido de que los organismos de mañana se generan de los de hoy, tienen las mismas características, y son seleccionables en el sentido de que los organismos con ciertas rutinas lo harán mejor que otras, y sí es así, su importancia relativa aumenta con el tiempo. (Nelson y Winter, 1982, p.14).

Enfocando el sentido lógico de su planteamiento al plano institucional, es que, en una organización, los individuos logran aprender a solucionar problemas apoyados en patrones de comportamiento (rutinas), y la repetición de los procedimientos los

vuelve hábiles para minimizar las dificultades previas a la toma individual de decisiones. Las rutinas, por su propia esencia, tienden a mecanizarse y se tornan relativamente tácitas. Las actividades rutinarias se aglomeran conformándose en conocimientos y habilidades, dando lugar a la memoria organizacional de la institución, con lo que se apropia de características funcionales relativamente durables.

Desde la perspectiva de que al paso del tiempo todo organismo tiende a evolucionar, la aplicación de la teoría evolucionista es un soporte fundamental para esta investigación, ya que ella da la pauta de que la UPN041, objeto de este estudio, que ha permanecido en estado semiestático por muchos años, lo cual se refleja en la falta de modificaciones y/o actualizaciones de los fundamentos y condiciones de operación de sus programas de posgrado, de los procesos de ingreso, de la trayectoria escolar y de los resultados de sus estudiantes, así como de la actualización del personal académico, de la mejora en su infraestructura física y de servicios de apoyo, entre otros; lo que evidencia que necesita implementar cambios que le permitirán ser más productiva y ofrecer mejores servicios, elevando por ende su nivel de competitividad en el mercado.

La segunda filosofía que se considera para este estudio es la teoría del comportamiento de (March y Simon 1961, March 1965, Simon 1979 y 1984). Herbert Simon dio origen a esta tendencia de trabajo, bajo la premisa de que en la administración el aspecto central es la toma de decisiones. De conformidad a la doctrina de Simon, la principal actividad de un administrador es determinar el problema para posteriormente poder tomar las decisiones que sean más apropiadas.

De acuerdo al citado autor, el proceso de decisión se divide en tres fases:

- a) **La investigación:** en esta etapa se realiza la evaluación de las oportunidades y de las amenazas, así como de los referentes que acotan el problema.
- b) **La modelización:** en esta fase se realiza una representación simplificada de la realidad, incluyendo las variables en juego, las limitantes del entorno y las posibles alternativas de solución con la creatividad implícita suficiente para visualizar soluciones viables.
- c) **La elección:** en este paso se evalúan, mediante diferentes criterios, que las alternativas dadas cumplan con los objetivos planteados.

En toda organización se toman decisiones de diferentes géneros, las cuales se pueden clasificar de conformidad a diversos criterios (ver tabla 1 tipología de las decisiones). En resumen, la premisa de esta teoría es: "La mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad" (Rivas, 2007, p.47).

La ideología de la teoría de los sistemas de Bertalanffy, Katz & Rosengweiz, tiene la capacidad de desarrollar fundamentos válidos para cualquier campo de la ciencia, considerando la idea reduccionista de que el todo no es más que la suma de sus partes. El principio de esta ideología es: "la mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional" (Rivas, 2007, p.45).

Guevara et al. (2013) estiman que la teoría general de sistemas considera cualquier fenómeno como que forma parte de un sistema y que, al menos potencialmente, también puede serlo por sí mismo. Es por lo que expresan que se

puede decir que un individuo es un elemento de un sistema mayor, por ejemplo, un grupo de personas, y a su vez, un sistema conformado por un conjunto de células.

En lo que respecta a normatividad inherente al tema, en México, considerar, favorecer y promover el mejoramiento de la educación de nivel superior es una actividad colosal, sin embargo, existen políticas gubernamentales específicas que brindan soporte a dichas mejoras, tal es el caso de la Ley General de Educación que señala que la educación es el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es un proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar a mujeres y a hombres, de manera que tengan sentido de solidaridad social.

En el ámbito del estado, se cuenta con el Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021, alineado al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, y señala: los campechanos contribuirán al cumplimiento de sus grandes metas nacionales: México en paz, México incluyente, México con educación de calidad, México próspero y México con responsabilidad global.

Estos retos de contribuir al ofrecimiento de una educación de calidad, dan certeza y fortaleza a esta tesis, ya que se tiene la seguridad de que las mejoras que se observen y recomienden para su implementación en la UPN041 coadyuvarán a elevar la calidad de la educación en este centro educativo.

## **2.1.1 La Institución.**

### ***2.1.1.1 Definición de Institución.***

Adentrándose al apartado de conceptualizaciones, se considera prioritario partir de "Institución" a efecto de tener muy claras las características y complejidades de la misma. De acuerdo a Albornoz (2015), básicamente una institución es un conjunto de personas, con intereses propios y concurrentes, con valores singulares y hasta contrapuestos, pero al coexistir en post de un gran objetivo se compatibilizan y forman la cultura de la institución, por lo tanto, ese grupo tiene ciertos rasgos estructurales y ciertas modalidades de acción que permite caracterizar el concepto de institución de la siguiente forma:

- Función social especializada (para la consecución de objetivos).
- Objetivos explícitos (formales e intencionales).
- Sistema normativo (reglamento, costumbres y reglas).
- Conjunto de personas (con diversos grados de pertenencia y participación)
- Establecimiento de status y roles (para concretar los objetivos).
- Ámbito geográfico determinado (la sede y su equipamiento que es mucho más amplio que los límites establecidos de maneras edilicia y formal).
- Estructura social.

Complementando el término, se puede definir que "Institución Educativa" (IE), implica adentrarse a aquellos factores humanos que interfieren en el proceso educativo, tales como maestros, alumnos y administradores del proceso (Féliz, 2015). Remontarse a los valores transferidos por ellos en su realidad sociocultural (Alonso A.,

Ed. 2004), dependerá en todo sentido de sus saberes previos (Tejeda Fernández, 2000).

Desde el punto de vista ostensivo (Barba, 2015-2016) señala: ¿es posible indicar que las instituciones educativas son edificios? Claro que no, la realidad que se vive demuestra que la educación no se limita a estructuras físicas ni aspectos geográficos, es más bien, un ente de acervo cultural que está acompañado de las palabras claves: "intercambio", "aprendizaje", "enseñanza", "principios", "conocimientos", "valores" y "compromiso". El término ostensivo limita el vocablo "institución educativa" a la expresión "centro educativo" (Féliz, 2015).

Una descripción más de ésta es la que señala Martínez, (2012,p.12), quien dice que una institución educativa es aquella que impulsa la enseñanza-aprendizaje de los individuos en una sociedad, con el fin de que sus miembros se integren en un medio cada vez más exigente en el aspecto de las nociones que movilizan las estructuras sociales, físicas, científicas y tecnológicas, con el propósito de que esos miembros, al tener mayores nociones de su medio, puedan transformarlo para elaborar una sociedad cada vez más competente en la subsistencia de esta misma.

De los conceptos antes señalados se puede observar que el factor que en todas se distingue es el humano, mismo que no obstante que se caracteriza por su diversidad (intereses, valores y motivaciones, entre otros, muy particulares), es también el más importante de toda institución y será quienes con su disponibilidad, apoyo y apertura facilitarán o frenarán los cambios en una institución.

### **2.1.1.2 Tipos de Instituciones Educativas.**

Martínez, 2012, clasifica a las instituciones educativas en:

Instituciones Públicas del Estado u Oficiales: son aquellas cuya competencia corresponde a la Administración Pública o al Estado.

Instituciones Privadas: son propiedad de un individuo o grupo social con el fin de brindar un servicio educativo que genere ganancias económicas para éstos.

Instituciones Humanitarias: pueden ser de orden público o privado, con fines exclusivamente humanitarios para el simple beneficio de una sociedad o comunidad en particular, por medio del servicio educativo sin afán de lucro.

Haciendo alusión a esta clasificación, cabe señalar que la institución educativa objeto de este estudio es una institución pública, dependiente en el plano administrativo del gobierno estatal.

### **2.1.2 La Evaluación Institucional.**

Con respecto al término evaluación institucional Tünnermann (2003), afirma que es un proceso que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante, y con ello valorar avances e identificar obstáculos, así como promover acciones correctivas para el mejoramiento institucional; de allí que se constituye en una herramienta de transformación de la universidad y de la práctica educativa.

Por su parte Misas (2004), sostiene que la evaluación institucional debe trascender más allá del simple cumplimiento de normas y acuerdos, para instalarse en escenarios donde la participación propositiva de los integrantes de la comunidad

académica sea la protagonista del proceso. Si la evaluación institucional se asume como el cumplimiento de requerimientos previamente establecidos, será un proceso aislado, realizado por burócratas y de espaldas a la realidad institucional y a la relación con su entorno.

Sin embargo, Pérez (2004), hace alusión a la experiencia obtenida, ya que señala que la evaluación institucional es un proceso de aprendizaje continuo porque a través de ella se producen nuevos conocimientos que la comunidad universitaria adquiere, los reconfigura e interioriza para su crecimiento y desarrollo. En este sentido, la evaluación debe contribuir a mejorar los procesos de formación de nuevos profesionales con capacidad para adaptarse a las ambigüedades e incertidumbres del impredecible futuro.

Tapicero y López (2006), no solo enfatizan el rol del factor humano, sino el de todos los elementos restantes al afirmar que se considera a la evaluación institucional como un proceso sistémico porque la institución se relaciona con todas sus partes en procura de tomar decisiones que se desprenden del proceso mismo. Estas decisiones sustentadas en los procesos evaluativos permiten la autorreferencialidad de los actores académicos, que tienen la capacidad de auto-transformarse y autorregularse.

Otro aspecto que influye en la evaluación institucional son los cambios externos, ya que éstos impactan en la normatividad, así lo señala Niño (2006) al asegurar que la marcada influencia que tiene la globalización en el diseño de las políticas públicas en materia educativa, está convirtiendo a la evaluación institucional en un proceso dependiente de las libres fuerzas del mercado, aislándola de su verdadera razón de ser: sustentarse en su contenido y forma de actuación en y desde la pedagogía.

Rodríguez (2011), asume por evaluación institucional al proceso de aprendizaje sistémico y autónomo que realiza la comunidad académica con el fin de generar las transformaciones necesarias para potenciar el desarrollo de la Universidad.

Los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) establecen en el manual denominado Proceso general para la evaluación de programas educativos de educación superior, que:

La evaluación de programas educativos de tipo superior tiene grandes beneficios para la sociedad porque cuando los programas son reconocidos como de buena calidad, este hecho le brinda información y garantía a las partes interesadas (estudiantes, padres de familia, autoridades educativas) y a la sociedad, de que el programa funciona adecuadamente. (CIEES, 2017, p.4).

En su metodología de evaluación, los CIEES consideran 4 ejes y 12 categorías; entre los ejes se encuentran los fundamentos y condiciones de operación, el currículo específico y genérico, el tránsito de los estudiantes por el programa y el personal académico, infraestructura y servicios. Entre las categorías está el proceso de ingreso, la trayectoria escolar, el egreso del programa, por citar algunos (ver tabla 2) para mayor detalle.

Analizando las conceptualizaciones de los autores antes citados y rescatando de ellas las palabras claves, se puede resumir diciendo que la evaluación institucional es un proceso libre, influido tanto por factores internos como externos, que incluye la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa en la que se desarrolla para lograr el mejoramiento continuo.

### **2.1.3. Gestión.**

#### **2.1.3.1 Definición de gestión.**

Antúnez (2000), distingue la gestión como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo.

Hay dos definiciones muy breves de *gestión* que con pocas palabras dejan entrever claramente su significado, cobertura e importancia: una es la de Blejmar (2006): "Gestionar es hacer que las cosas sucedan" y la segunda es la citada en la investigación de Soto (2017), "Gestionar es poner los medios para el logro de un objetivo".

Se considera que con estas dos últimas definiciones queda muy clara la conceptualización de gestión, por lo que no es necesario profundizar más en ella, toda vez que en su simplicidad se alcanza a dimensionar la multiplicidad de acciones que conlleva gestionar.

### **2.1.4 El Cambio.**

#### **2.1.4.1 Definición de cambio.**

Para que se dé el mejoramiento continuo se deben realizar cambios, de ahí que se examine a continuación la definición de *cambio*. Según el Diccionario de la Real Academia Española (2017): esta palabra se deriva del latín tardío *cambium*, y éste del galo *cambion*, acción y efecto de cambiar. Enfocándolo al ámbito de esta investigación

se puede afirmar que el cambio educativo es un proceso complejo que permite pasar de una situación real a una ideal.

Roux (2013, p.2) lo define como el resultado de la alteración o modificación que el entorno y el dintorno ejerce sobre las organizaciones. Señalando algunas otras de sus características Malott (2001, p.20) dice que "El cambio no tiene fin, no tiene forma ni estructura; es dinámico, es un proceso de evolución constante". Sin embargo, (García & Forero, 2013, p.122) afirman que el cambio es una paradoja, ya que tiene implícitos cambio y estabilidad, que son dos opuestos que coexisten al mismo tiempo. Afirmando que, debido a ello, la gestión del cambio debe ser una dinámica en la que se asume el cambio dentro del cambio.

Quien también hace alusión a la característica de persistencia es Salazar (2011, p. 46) ya que señala que "El cambio se ha convertido en algo constante, por más irónico que se escuche, y afecta directamente a una organización hasta el punto de limitar su vida o alargarla ya sea haciéndola más eficiente, más competitiva, incrementando su calidad o todas las anteriores causas".

López, Restrepo & López (2013, p.149) lo definen brevemente señalando que "el cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad".

Por otra parte, (Torres, 2005, p.104), afirma que la palabra "*cambio*" es hoy lenguaje común de las agencias internacionales y gobiernos de todo signo. No obstante, ni el cambio ni la innovación, ni la reforma – términos que saturan hoy el campo de la educación- son buenos por sí mismos: todo depende de la orientación y el sentido de los cambios propuestos.

Considerando que en estos tiempos en que el dinamismo de la globalización marca la pauta de cambios dinámicos, "a los cuatro pilares para la educación del futuro propuestos por Delors (1996)- aprender a ser, a conocer, a hacer, y a convivir con otros- habría que agregarle un quinto pilar: aprender a cambiar".

En este proceso de aprendizaje, las instituciones hacen esfuerzos por sostener una activa estabilidad con el medio ambiente que las circunda, esto lo llevan a cabo a través de sus procesos internos, lo que les impone de forma natural cambiar para adaptarse a esas variaciones de su entorno. Es por ello, que los sistemas constantemente se van transformando, y para tal fin buscan asegurar su supervivencia, modificando sus procesos y sus estructuras, para responder de esa manera a las necesidades que el medio ambiente que le rodea les exige. (Cornejo, 1997).

Esta situación de adaptabilidad al cambio lo afirma (Wheatley, 1994, pág. 98), al señalar: "En el mundo de la auto-organización todo está abierto y es susceptible al cambio. Pero el cambio no es probabilístico o incoherente. En lugar de ello se obtiene un vistazo de sistemas que evolucionan hacia la independencia y elasticidad porque son libres para adaptarse, lo estático, el balance y el equilibrio son estados temporales. Lo que perdura son procesos dinámicos, adaptativos y creativos."

En el nivel de educación superior, al cambio educativo se le denomina usualmente como reformas y/o innovaciones y generalmente se les aplica de manera indistinta, sin embargo, cada una posee características propias que las distingue claramente; asimismo también poseen particularidades como el hecho de que ambas necesitan de intermediarios que coadyuven a hacer posible el cambio intencional, sea

éste indispensable o requerido por sus usuarios. Lo anterior se confirma con la conceptualización de la ANUIES (2004) quien señala que "se entiende por cambio el permutar una cosa con otra; es provocar un rompimiento con el hábito y la rutina. El cambio en una institución educativa debe ser intencional y positivo".

Se concluyen las definiciones de *cambio* con León (2002), quien señala:

El cambio ha sido y es, inherente a la sociedad y al hombre desde el mismo inicio de su existencia y aunque su ocurrencia es diaria, las personas no pueden asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello.

#### **2.1.4.2 Tipos de cambios.**

Es necesario conocer los diferentes tipos de cambios para saber cuáles son los que se desean implementar y las consideraciones a observar para su logro; existe gran variedad de tipos de cambios, de acuerdo al enfoque y la teoría de su autor; algunos otros hacen alusión a su magnitud, origen, alcance o a su necesidad, se intentará a continuación exponer brevemente los más relevantes, enfocados al ámbito educativo.

De acuerdo a lo señalado por Arribas (2007), citado por Roux (2013) dice:

Los cambios pueden ser *a gran y a menor escala*. Los cambios a gran escala se producen en la estructura del sistema educativo, en los fines, en el currículo o en la organización; se trata entonces de reformas educativas que se producen desde instancias políticas o administrativas externas al centro escolar.

Al respecto del cambio a menor escala, el mismo autor menciona que éste se refiere a aspectos más concretos de la organización o del desarrollo curricular, puntualizando que este tipo de cambios se inician dentro de los centros educativos.

Desde el enfoque pedagógico, Jiménez, González & Hernández (2016) afirman que para determinar si los docentes han procesado y asimilado los cambios necesarios para que la Tercera Reforma a la Educación Superior (TRESAL) logre la

meta de elevar la calidad educativa, primero es imprescindible establecer cuáles son dichos cambios; éstos se pueden observar en la tabla 3 del apartado Anexos.

Por otra parte, considerando los objetivos de esta investigación es que se abordan los cambios que surgen *por su origen*, se tienen a los *cambios reactivos* y a los *anticipativos*. Se sostiene entonces que si los cambios se presentan como respuesta a un fenómeno o si la alta dirección detecta la necesidad de cambiar (Nadler, 1990) y realiza las acciones necesarias para que la organización supere las presiones del medio ambiente externo, contexto o entorno (Appelbaum, 1998), se estaría hablando de un cambio reactivo, ya que se da como resultado de una reacción, toda vez que las fuerzas que mueven hacia el cambio están teniendo o van a tener un fuerte impacto negativo en los resultados de la organización, por lo que la están forzando a cambiar su situación actual (Strebel, 1994). La organización por tanto reacciona y tiene que cambiar.

La contraparte del cambio reactivo es el anticipativo que surge cuando se desean realizar mejoras, se visualizan y anticipan las tendencias que se considera impactarán en la organización y se actúa antes de que logren el impacto (Appelbaum, 1998); (Nadler, 1990).

La última clasificación de los cambios que se analizará es aquella que se deriva de la necesidad, de la que se desprenden los *cambios oportunos e imprescindibles*. Teniendo entonces que los cambios oportunos son los que se dan cuando las instituciones buscan mejorar una situación. Este tipo equivale, en la terminología de Levy (1986), al cambio planificado –planned change–, que es aquel originado por una decisión del sistema para mejorar deliberadamente su funcionamiento y enrolarse en

un programa de cambio. Un ejemplo de ello es la formación continua de corte individual mediante el apoyo a los docentes para que asistan a cursos y diplomados sobre competencia docentes (SEP, 2012); sin embargo, al no haber un seguimiento oportuno, no se puede garantizar que lo aprendido en dichos eventos sea aplicado en las aulas.

Por el contrario, cuando la alta dirección, se ha resistido al cambio, pero llega a un punto insostenible que termina por ser forzada a cambiar para poder sobrevivir, se presentan los cambios imprescindibles según Appelbaum (1998) y Goodstein (1991), utilizan esta definición para referirse al concepto de "transformación".

Analizadas las conceptualizaciones dadas, se puede señalar que esta investigación pretende como un primer paso, brindar las bases y recomendaciones para que se puedan implementar cambios específicos internos relativos a aspecto organizativos (cambios a menor escala), asimismo se espera que los integrantes de la comunidad universitaria tengan la apertura para que se puedan dar los cambios reactivos y que la correspondiente dirección de la institución los haga partícipes de los planes a futuro para que la socialización y el liderazgo democrático sean los facilitadores de la puesta en marcha de los cambios anticipativos, oportunos e imprescindibles para la mejora de la organización.

#### ***2.1.4.3 La resistencia al cambio.***

De acuerdo a la teoría de la actitud (Gibson y cols., 1994), el afecto, la cognición y el comportamiento determinan las actitudes y éstas a su vez determinan los tres componentes anteriores, dando como resultado una variedad de reacciones

psicológicas en los tres niveles de respuesta: el cognitivo, fisiológico y comportamental que acompañan al cambio y su concepción. Para Böhr (2001), estas reacciones conforman el cuadro de resistencia al cambio y son agudizadas por factores externos a las personas relacionadas con la gestión y administración del fenómeno.

La resistencia al cambio se produce tanto en el ámbito organizacional como en el personal, pudiendo estar ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de cambio; adoptando diversas formas (López, Restrepo & López, 2013).

De conformidad a lo antes expuesto, los directivos deben tener sumo cuidado al instaurar los cambios, considerando situaciones previas como la empatía y concientización a efecto de reducir al mínimo las reacciones negativas para lograr una rápida adaptación al cambio.

Una evaluación minuciosa de la capacidad para el cambio de los individuos y la organización es fundamental en cualquier programa de cambio planeado (Martínez, 2013, p.11). En lo que corresponde al ámbito personal, dicha evaluación es importante debido a que el cambio produce ansiedad ante una situación incierta; por lo que la persona percibe su sentido de seguridad y prefiere no salir de su status quo (Rubín, 2016). Dependiendo de la situación personal y de factores externos es que los trabajadores reaccionarán ante el cambio, pasando por las etapas que se pueden observar en la gráfica de aceptación del cambio relacionada con el tiempo (ver fig.1 en Anexos).

La resistencia al cambio es tan co-natural y universal en los individuos que, sin la presión de la autoridad, la planeación del cambio es un ejercicio sin sentido (Chiavenato, 2006).

#### **2.1.4.4 Razones de resistencia al cambio.**

De acuerdo a Kinicki y Kreitner (2003), existen diez causas principales por las cuales los empleados pueden resistirse al cambio, siendo éstas las siguientes:

- *Predisposición del individuo respecto del cambio:* es una situación muy personal, que data de la forma en que se aprendieron a manejar los cambios en la niñez.
- *Sorpresa y temor a lo desconocido:* esto sucede cuando, sin previo aviso, se implementan cambios novedosos o radicales, los cuales pueden generar temor en los empleados involucrados por las consecuencias que pueden traer consigo dichos cambios.
- *Ambiente de desconfianza:* la desconfianza mutua puede llevar al fracaso un cambio por lo demás bien concebido.
- *Temor al fracaso:* los cambios intimidantes en el trabajo pueden hacer que los empleados duden de sus capacidades.
- *Pérdida de estatus, seguridad en el trabajo o ambos:* los cambios administrativos o tecnológicos que amenazan con modificar las bases del poder o eliminar puestos suelen generar resistencia intensa.
- *Presión de colegas:* un empleado al que no afecte directamente el cambio podría resistirse activamente a él para proteger los intereses de sus amigos y

compañeros de trabajo.

- *Alteración de las tradiciones culturales:* la dinámica grupal y cultural se desequilibra siempre que se transfiere, promueve o reasigna a empleados.
- *Conflictos de personalidad:* la personalidad de los agentes de cambio podría generar resistencia.
- *Falta de tacto, elección de un momento inoportuno o ambos factores:* la resistencia excesiva puede deberse a que los cambios se implantan de manera insensible o en un momento inadecuado.
- *Sistema de retribuciones que no producen refuerzo:* los individuos se resisten cuando no ven retribuciones positivas en el cambio.

#### **2.1.4.5 Formas de superar la resistencia al cambio.**

Los mismos autores que señalaron las 10 causas principales de resistencia al cambio que se acaban de enlistar, recomiendan que se sigan los ocho pasos sucesivos que se detallan en la tabla 4, los cuales fueron estipulados por John Kotter (1996), experto en Liderazgo y Administración del Cambio; afirmando que con dichos pasos se pueden superar errores que en la implementación del cambio cometen los directivos. Como se podrá observar en la mencionada tabla, se señala cada paso y se especifica su descripción; entre los pasos a seguir están: crear una coalición guiadora, desarrollar una visión y una estrategia, comunicar la visión del cambio y generar victorias de corto plazo, por citar algunos.

### **2.1.5 Aprendizaje Organizacional.**

Argyris y Schön padres del aprendizaje organizacional o también llamado organizativo, otorgan gran importancia al error como elemento detonante a la hora de aprender. Consideran que el aprendizaje "es al mismo tiempo un producto (lo que hemos aprendido) y un proceso (cómo aprendemos)" (Argyris C. &., 1996, pág. 3), además, señalan que puede existir un tipo particular de aprendizaje que es el desaprendizaje, para ellos "el aprendizaje se produce bajo dos condiciones: cuando una organización o individuos obtienen o no lo que pretenden, en este último caso es cuando se identifica el error y se corrige, con lo cual el error se convierte en victoria". (Argyris C. &., 1996, pág. 67).

Asimismo, con respecto a la teoría de aprendizaje organizacional u organizativo agregan "el juego entre las acciones e interacciones de los individuos y las acciones e interacciones de otras entidades de la organización: departamentos, divisiones o grupos de directivos". (Argyris C. &., 1996).

Dichos autores conceptualizan el aprendizaje organizacional como un proceso cíclico en el que identifican los aprendizajes bucle (ciclo, circuito), los cuales se detallan a continuación:

- *El aprendizaje de bucle (ciclo, circuito) simple.* - La entidad captura, descubre, obtiene información de su contexto, medio ambiente o entorno, y es empleada para tomar decisiones que se adapten a las circunstancias; en este ciclo no se alcanza a generar ningún tipo de ventaja competitiva, ya que los cambios del entorno son iguales para todas las organizaciones.

- *Bucle doble.* - Si se traslada desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico de la organización, esto es incrementando o aumentando las acciones o mecanismos de aprendizaje de una entidad, se tendría lo que los autores denominan como el aprendizaje de ciclo o bucle doble. Este tipo de aprendizaje es mucho más complejo y difícil de lograr.
- *Meta aprendizaje.* - Por último, los citados autores establecen un tercer nivel de aprendizaje, "aprender a aprender", entendiéndose como la capacidad de autoevaluar los procesos mentales mientras se asimilan nuevos conocimientos y seleccionan las estrategias cognitivas más adecuadas para eficientar los aprendizajes propios.

Derivado de lo anterior se puede asegurar que si una organización es capaz de desarrollar esta capacidad (aprende a aprender) en los individuos que la integran, probablemente incrementará con mucha fuerza su potencial de aprender continuamente, ya que facultará a éstos desarrollar capacidades que permitirán al sistema social auto organizarse y, por tanto, elevar su nivel de conocimiento personal y grupal (Salazar, 2011).

Se concluye la conceptualización de aprendizaje organizacional con el señalamiento de Peter Senge, gran impulsor del aprendizaje organizativo, creador de los conceptos "organizaciones que aprenden" y "organizaciones inteligentes", quien establece que "Aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización y pertinente a su propósito central" (Senge P. R., 2006, pág. 51).

A manera de conclusión de este apartado denominado marco conceptual, se puede decir que, independientemente de los cambios resultantes del proceso de evaluación institucional y de las gestiones que se recomienden al finalizar esta investigación, previo a la puesta en marcha de ambos, los directivos a quienes les corresponda implementarlos, no deberán soslayar que el recurso humano es el punto central de toda organización y que como tal son la fuerza vital para lograr que los cambios se tomen como propios, por lo que deben ser muy cuidadosos de seleccionar las estrategias, forma y momento de darlos a conocer para que se asuman con la convicción de que el objetivo de los mismos es contribuir a la mejora organizacional. Asimismo, deben reconocer y resaltar la importancia que reviste la evaluación institucional como instrumento reorientador de procesos para el logro de la calidad educativa.

## **2.2 Marco Referencial**

### **2.2.1 Contexto Internacional.**

La UNESCO es la única organización especializada de las Naciones Unidas que tiene un mandato inherente a educación superior, lo que le permite elaborar políticas en la materia. Específicamente en la meta 4.3 del Objetivo del Desarrollo Sostenible 4, señala lo siguiente: "Para 2030, asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria"; la UNESCO brinda apoyo técnico a los Estados Miembros para que puedan examinar sus estrategias y políticas relativas a la

educación superior con el propósito de mejorar el acceso imparcial a una enseñanza superior de calidad.

En el documento emitido por la UNESCO, titulado: "Política para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior", se especifican tres desafíos que, de acuerdo a ese organismo, afronta dicho nivel educativo: la pertinencia, la calidad y la internacionalización.

En ese mismo escrito incluye algunas tendencias negativas, que tienen un mayor énfasis en los países pobres; entre esas tendencias se encuentra la desigualdad en el acceso de los dispares sectores sociales, la disminución de la investigación y el detrimento de la calidad académica. La amenaza que esas tendencias representan sobre la educación superior ha contribuido al surgimiento de reformas, originando que la UNESCO haya planteado algunos objetivos para la educación superior (Aguilar, 2001, p.26), siendo éstos:

- a) El fomento a la diversificación de las instituciones
- b) La búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento
- c) La diversificación de los servicios docentes
- d) La promoción de una educación permanente
- e) El impulso a una evaluación integral del desempeño
- f) La renovación de la enseñanza y el aprendizaje
- g) El ejercicio de un liderazgo académico efectivo para propiciar la renovación de todo el sistema educativo.

Para esta investigación, que busca la mejora organizacional, los objetivos señalados en los incisos c), d), e), f) y g) proporcionan gran apoyo a este estudio ya

que se considera que el docente debe jugar el rol principal como agente impulsor de cambios que impriman nuevos bríos, no solo al proceso de enseñanza-aprendizaje que se da al interior de las aulas, sino a las actividades académicas, como actualización de programas o antologías o la propuesta de proyectos educativos que coadyuven a logros institucionales que repercutan en la mejora del organismo educativo.

Por otra parte, en lo que respecta a investigaciones que sobre el tema de este proyecto se han realizado en otros países, se analizó el trabajo de Peña (2015) denominado "Metaevaluación del proceso de evaluación global institucional del Ecuador. Análisis y propuesta de mejora mediante la aplicación del modelo V", realizado en Santiago de Guayaquil, Ecuador; la población objeto de estudio fueron los integrantes del sistema de educación superior de ocho de las principales universidades de las ciudades de Guayaquil, Cuenca y Loja, manejándose una muestra de 113,994 estudiantes.

Este proyecto tuvo como objetivo final que las autoridades del órgano evaluador nacional hicieran uso del mismo como base para un planteamiento de mejora al modelo de evaluación institucional. Entre los principales hallazgos de esta investigación evaluativa de corte cualitativo, destaca la necesidad de incorporar indicadores para evaluar artículos de la Ley que no han sido contemplados dentro del modelo, introducir técnicas cualitativas para la recolección de datos, precisar la fundamentación teórica e información para el procedimiento metodológico de verificación de información, y, fundamentalmente, fortalecer el proceso de formación

de pares evaluadores externos. Mediante los planteamientos mencionados se estructuró un plan de mejora al modelo.

El análisis del contenido de esta tesis doctoral ecuatoriana imprimió certidumbre a este proyecto investigativo toda vez que en el primero se consideró la evaluación interna y externa y, en éste se habla de agentes internos al considerarse a los colaboradores académicos y administrativos, pero también se puede hablar de agentes externos, en el caso de los alumnos, haciendo la aclaración que se les considera así en el estricto sentido de que no están involucrados en los procesos internos de la institución como hacedores de actividades, sino que por el contrario, su rol es el de ser receptores de los servicios.

Es de resaltar que como el estudio ecuatoriano en comento tuvo como objetivo impactar en el ámbito normativo del sector educativo nacional, era necesario considerar en su población a las universidades más representativas de dicho país; sin embargo, la investigación objeto de este análisis es asentar las bases para tener un panorama de la institución, con la finalidad que las autoridades realicen mejoras al interior de la UPN 041, por lo cual su población se limitó a quienes están involucrados directamente en los procesos de dicha institución.

También se revisó la investigación efectuada en Puerto Montt, Chile, por González (2013) intitulada "Diagnóstico, rediseño y propuesta de mejora para los departamentos de finanzas y recursos físicos del servicio de salud del Reloncaví de la Ciudad de Puerto Montt", que tuvo como objetivo general: Diseñar una propuesta de mejora para el sistema en estudio por medio de una herramienta informática, que

permita gestionar las actividades que se realizan en las distintas unidades, y que con su implementación logre una disminución de costos operativos y organizacionales.

Este estudio fue de tipo cualitativo y su población objetivo fueron los trabajadores y funcionarios de los diversos departamentos del Servicio de Salud del Reloncaví. Entre las principales conclusiones obtenidas está que a través del diagnóstico organizacional identificaron varios problemas originados por una inadecuada comunicación, la detección de duplicidad de tareas, así como la carencia de control en muchas actividades y la falta de estandarización y formalización de procesos; no obstante, se observó que no hay resistencia al cambio.

Cabe señalar que aunque esta investigación chilena está enfocada al ámbito de salud, hay gran coincidencia con este proyecto, inherente al tema educativo, siendo la más relevante que ambas parten de un diagnóstico de la organización para detectar problemas y realizar propuestas de mejora; por otra parte, las diferencias observadas son que los métodos utilizados en la primera para allegarse de información fueron la observación directa de los empleados en sus áreas de trabajo y la realización de entrevistas directas; mientras que en ésta se hizo uso de encuestas al personal directivo, docente y administrativo, así como al alumnado de posgrado, aplicándose la mayoría en forma virtual.

Otro estudio de ámbito internacional que se revisó fue el denominado "La evaluación institucional: un instrumento de la gestión escolar para el logro de la calidad educativa", elaborado en Argentina por Moreyra (2014); este trabajo es de tipo cuantitativo-cualitativo y tiene relación con lo exploratorio-descriptivo. La información

fue obtenida a través de entrevistas a directivos internos y externos, así como a docentes y alumnos de la Secundaria Urbano-Periférica de Paraná.

Los objetivos generales planteados fueron:

- a). - Investigar cómo se realiza la Evaluación Institucional interna y externa en la Institución Educativa Secundaria, urbano-periférica de la ciudad Paraná durante el ciclo lectivo 2012, y
- b). - Comprender cómo dicha evaluación repercute en la gestión para la mejora de la calidad educativa de dicha Institución.

Las conclusiones alcanzadas por la autora de esta investigación fue el logro de los dos primeros objetivos específicos y el reconocer que los dos objetivos generales y el tercer específico no se pudieron cumplir debido a que en la institución educativa motivo de esta investigación, salvo ciertos intentos no concluidos, no se lleva a cabo una evaluación institucional ni interna, ni externa. Se considera que no obstante la falta de logro de los objetivos propuestos, este trabajo es de gran enseñanza para quienes se propongan realizar investigaciones inherentes al tema de la evaluación institucional, ya que es prioritario allegarse inicialmente de información básica a través de las autoridades de la institución, lo que permitirá el establecimiento de objetivos alcanzables de acuerdo al panorama observado.

Correlacionando este proyecto argentino de investigación, con el presente estudio, se puede decir que hay una gran similitud en lo que respecta a lo que se busca, que es la mejora de la organización, sin embargo, el punto de partida es diferente, ya que con pleno conocimiento de que en la UPN 041 no hay antecedentes

de haberse efectuado una evaluación institucional, para este caso hubo facilidades para su implementación.

### **2.2.2 Contexto Nacional.**

Se examinó la tesis "Propuesta de un Modelo de Intervención para contribuir en la gestión del cambio, en hospitales en el estado de Yucatán, México", realizada por Salazar (2011), utilizando un estudio de caso con enfoque cualitativo, aplicado en el Hospital pediátrico de la Amistad Corea-México u Hospital de la Amistad.

Los objetivos de esta tesis doctoral son:

- a). - Diseñar e implementar una propuesta de adaptación y cambio organizacional.
- b). - Diseñar e implementar un sistema de observación y medición de resultados en su caso.
- c). - Acompañar a la empresa en la implementación de las medidas que se necesiten y que se haya propuesto, observado, reflexionado y evaluado entre otras.

La población sujeta a este estudio fueron las personas clave en la conducción y operación del hospital, así como el personal médico, los administrativos y personal – enfermeras, técnicos, intendencia, seguridad-, y el personal operativo –empleados de la red CREAASS (Consultores en Red para la Asistencia y el Análisis del Sector Salud). Las herramientas utilizadas fueron las entrevistas y la observación. El total de entrevistados fueron 29 personas entre directivos de hospitales, médicos, enfermeras y administrativos.

La principal conclusión de este proyecto propuesto como modelo de intervención, fue que permitió impulsar a satisfacer nuevas formas de trabajo en el

sector salud al establecer una red de consultores, así como la formación del diplomado internacional en gestión de hospitales, considerados como detonantes para impulsar y acelerar más y mejores aprendizajes que transformarán al sector.

El análisis de esta investigación yucateca fue enriquecedor para este proyecto de investigación toda vez que confirmó que es correcto el enfoque que se tiene para el desarrollo del mismo.

También se analizó la investigación realizada por Sánchez, 2012, quien para obtener el grado de maestra en ingeniería en la Universidad Autónoma de México presentó en la ciudad de México, la tesis denominada "Una intervención organizacional para el diagnóstico y plan de mejora de la operación interna". Esta tesis tuvo como primer objetivo la realización de un diagnóstico organizacional y como segundo el diseño de procedimientos operativos internos para operar de manera efectiva.

Para la realización del diagnóstico se utilizó la estrategia de intervención llamada "consultoría de procesos". La población objeto de estudio fue el personal directivo y administrativo de la empresa Adprocon, S.A. de C.V., a quienes se les aplicaron cuestionarios, complementándose la información con datos proporcionados por la Procuraduría Social del Distrito Federal (PROSOC). Las conclusiones de este proyecto fue haber logrado los dos objetivos propuestos; utilizando para la elaboración del plan de trabajo el concepto de planeación interactiva al que también se le denomina "Diseño Idealizado".

El tercer trabajo investigativo de ámbito nacional que se tuvo oportunidad de revisar, fue el titulado "El aprendizaje organizacional para el cambio educativo en una escuela pública de nivel medio superior", realizado por Soto (2017), para obtener el

grado de Maestra en Administración de Instituciones Educativas. El objetivo general de dicho proyecto fue identificar los factores del aprendizaje organizacional que han impactado en el cambio educativo del Centro de Bachillerato Tecnológico No. 2 del municipio de Metepec, Estado de México. Identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad relacionadas con el perfil del director y del profesor frente a grupo fueron sus dos objetivos específicos.

La investigación fue de tipo mixta, ya que utilizó los métodos cuantitativo y cualitativo; la población estuvo conformada por 3 directivos de plantel y 20 profesores e hizo uso de la muestra no probabilística. Sus métodos de recolección de datos fueron la observación, la entrevista cara a cara (al director del plantel) y la encuesta postal, que consiste en enviar el cuestionario por correo electrónico, éste último fue dirigido a los profesores frente a grupo.

Entre sus principales descubrimientos destacan los siguientes:

- Que el docente debe asegurar una alta calidad de instrucción a través de cuestionamientos y evaluación efectivos.
- Falta de personal para llevar a cabo la evaluación constante de las actividades institucionales.
- Los docentes no tienen el conocimiento profundo de las materias que enseñan y no pueden asegurar una alta calidad de instrucción debido a que existe un movimiento de personal muy frecuente.
- La contratación provisional de los docentes no garantiza su adscripción al mismo plantel.

Los objetivos general y específicos se alcanzaron, ya que se identificaron: los factores del aprendizaje organizacional, las fortalezas y las áreas de oportunidad de los perfiles del director y de los profesores frente a grupo, aspectos que han impactado en el cambio educativo de la institución.

### **2.2.3 Contexto Estatal.**

En lo que corresponde al ámbito estatal se analizó la investigación denominada "Evaluación institucional como instrumento de mejora educativa en la escuela primaria" presentada en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche por Chan (2017), para obtener el grado de maestría. El objetivo general de esta tesis fue conocer los resultados del proceso de evaluación institucional con base a los estándares e indicadores del Modelo de Gestión Escolar Estratégica en la escuela primaria "Álvaro Aguilar Curmina".

La autora de dicha investigación se apoyó en el Modelo Malcom Baldrige para educación y el Modelo EFQM, ambos enfocados para la gestión de la calidad. Fue un estudio de caso de tipo mixto (cuantitativo y cualitativo) y una investigación de tipo no experimental, con un alcance descriptivo correlacional. La población objeto de estudio fueron el supervisor de la zona, el asesor técnico pedagógico, los docentes, personal administrativo y padres de familia; solo en el caso de los padres de familia utilizó una muestra probabilística del 95% por medio de una selección aleatoria, en el resto de las unidades de análisis tomó el universo total.

Entre los principales descubrimientos realizados con la investigación llevada a cabo en la escuela "Álvaro Aguilar Curmina" está la falta de involucramiento de las

autoridades superiores en los procesos de evaluación, así como el desinterés en el análisis y seguimiento de los resultados de las evaluaciones internas y externas. En lo que respecta a las conclusiones obtenidas están las siguientes:

- Falta de conocimiento, del supervisor escolar, de los elementos de la evaluación institucional y desconocimiento sobre el objetivo de dicha evaluación (instrumento reorientador de acciones o de rendición de cuentas).
- La autoevaluación a docentes no es constante.
- Se requiere que la institución educativa modifique su práctica pedagógica.
- Reconsiderar, por parte de la escuela, que las reuniones con padres de familia se centren en la mejora de los aprendizajes de los alumnos.
- Mayor trabajo en equipo por parte del director, considerando en la toma de decisiones a toda la comunidad escolar.
- Considerar a los padres de familia en el proceso de autoevaluación escolar.
- Dar seguimiento a los requerimientos de infraestructura para cubrir las necesidades.
- Fomentar la autoevaluación institucional.
- Elaborar y llevar a cabo un plan estratégico.

Esta tesis estuvo dirigida al nivel básico y no incluyó la realización de una autoevaluación.

Se examinó también la investigación denominada "Impacto de la Evaluación Institucional para el mejoramiento educativo del Instituto Campechano", realizada por Arroyo (2010), que tuvo como objetivo general evaluar el impacto de la evaluación institucional como elemento fundamental de cambio para alcanzar la calidad educativa

en el Instituto Campechano. Fue un estudio de casos, utilizando el método mixto (cuantitativo-cualitativo) con diseño no experimental, de tipo transversal; la investigación inició como exploratoria y posteriormente pasó a ser descriptiva. La población objeto de estudio fueron los directivos, docentes, administrativos y alumnos de tres escuelas de licenciatura. La muestra fue de tipo no probabilístico, su tamaño lo determinó aleatoriamente considerando el 91% del total de la población por escuela.

Entre los hallazgos detectó que, aunque se habían realizado otras evaluaciones, no se había dado apertura a la comunidad en general. Los resultados de este estudio arrojaron la necesidad de mejorar la infraestructura, la atención a docentes, alumnos, así como la oportunidad de recursos económicos. También se detectó que la institución no cuenta con un área específica que dé seguimiento al proceso de evaluación, impulse la participación, valore los logros, identifique obstáculos y promueva acciones correctivas, entre otras.

Por otra parte, se revisó el trabajo elaborado por Yam (2015), titulado "La Autoevaluación Institucional como un proceso de Gestión e Innovación Educativa", elaborado en el municipio de Escárcega, Campeche. El objetivo general de dicha investigación fue analizar el resultado del proceso de autoevaluación institucional como un elemento fundamental para la mejora continua del servicio educativo de calidad en un ambiente de eficiencia laboral. El proyecto cubrió dos estudios, uno cuasi-experimental y el segundo no experimental. La población que se consideró fueron siete escuelas pertenecientes a la zona escolar 007 del municipio de Escárcega; la muestra que se tomó fue no probabilística.

Uno de los descubrimientos señalados fue que con la aplicación de la autoevaluación los maestros, directivos, alumnos y padres de familia, en una auténtica comunidad escolar, pudieron identificar sus necesidades, problemas y metas, las cuales servirán para la formulación de un plan de mejora orientado hacia la calidad del servicio educativo.

Entre las principales conclusiones estuvo la de recomendar que cada centro educativo cree una cultura de autoevaluación no condicionada por el temor del control sino, orientada a la consecución de las metas en un proceso de mejora continua.

### **2.3 Marco Contextual**

La Unidad "María Lavalle Urbina" (UPN041), se creó en octubre de 1979, se ubica en la avenida Maestros Campechanos sin número, Colonia Sascalum, Código Postal 24095, a un costado de la Secretaría de Educación. En este mismo sector se encuentran el Plantel y las oficinas administrativas del Conalep, así como la escuela secundaria federal número 7 "Luis Álvarez Barret", las instalaciones del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y del Sindicato de Salud (ver en Anexos fig. 2).

Cada semestre se oferta y abren los programas de posgrado para captar a estudiantes de nuevo ingreso, es por ello que el número de integrantes de la comunidad educativa varía semestralmente, pero si se habla del último periodo que abarcó la realización de este estudio (febrero-julio 2018), el número de integrantes de la UPN041(directivos, docentes, personal y alumnos) era de 283 personas, de los cuales 238 eran alumnos (ver tabla 5 en Anexos).

En sus 38 años de estar activa, en la UPN 041 no se ha llevado a cabo de manera formal un proceso de evaluación y no existe una cultura de evaluación; solo se han hecho intentos aislados por trabajos que han solicitado, sin embargo, es imperioso en estos momentos realizar este estudio para conocer la situación actual, toda vez que al estar transitando en un mundo globalizado se demanda un alto grado de calidad en los servicios.

La calidad está indiscutiblemente vinculada al mejoramiento y para poder mejorar se necesita conocer a detalle las problemáticas que se viven en la Unidad 041, por lo que se considera imperioso realizar una evaluación institucional en la que participen todos los miembros de esta comunidad educativa.

### **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA**

El método científico permite comprobar la veracidad de la información para la toma de decisiones, reducir el papel del azar, así como los riesgos para evitar sesgos en la investigación. Posee características que lo hacen verificable, objetivo, metódico, sistemático y predictivo (Arias, 2006, p.14). Por lo tanto, es trascendental el método que se determine emplear en una investigación, toda vez que éste será el pilar del estudio, de ahí la importancia de que el investigador elija el más adecuado, de conformidad al proyecto que realiza, a efecto que le facilite el acopio y análisis de la información.

El enfoque metodológico para el desarrollo de esta investigación, evaluación institucional, necesita, tanto en su fase de diseño como de implementación, de métodos, herramientas y técnicas que coadyuven a la búsqueda de la solución a los problemas, cuyos resultados repercutirán en la mejora organizacional. Por ello se abordó el método mixto, cuantitativo dado que los datos se analizaron utilizando métodos estadísticos partiendo de la información generalizada de los encuestados; cualitativo ya que se efectuaron descripciones detalladas de situaciones que originan algunos eventos. El hecho de que las investigaciones sean consideradas cuantitativas o cualitativas hace referencia al tipo de datos que se recogen, a las herramientas

utilizadas en el proceso de recolección de datos, a la forma de organizar los datos y al tipo de análisis que se realiza (Creswell, 1998).

### **3.1. Tipo de estudio**

Esta investigación fue no experimental transversal, debido a que se recolectaron datos en un tiempo determinado sin intervenir en el ambiente en que se desarrollan los eventos. Hernández, Fernández y Baptista (2003) definen que el diseño no experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante el cual se recolectan los datos, estos son: transversal, se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado, y el diseño longitudinal recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencia respecto a cambios. Sin manipulación de variables.

Yin (1994) es uno de los principales autores en la investigación con estudio de casos, este autor es sin duda una referencia casi obligatoria para todos los que utilizan esta metodología de investigación. Señala que el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. En este sentido esta investigación se realizó bajo la perspectiva del estudio de caso.

### **3.2 Ubicación y tiempo de estudio**

La investigación se realizó en la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 041 "María Lavalle Urbina", ubicada en avenida Maestros Campechanos sin número, a un costado

de la Secretaría de Educación, Colonia Sascalum de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche.

El tiempo de estudio de este fenómeno fue del mes de febrero del año 2014 al primer semestre del año 2018. Cabe señalar que a partir de febrero de 2014 se inició con observaciones, de las cuales la mayor parte fueron quedando contenidas en algunos informes; a finales del mes de febrero 2018 se comenzó con la aplicación de los instrumentos tanto al personal como a los alumnos del semestre febrero-julio 2018.

### **3.3 Sujetos o participantes (Población y muestra)**

La población sujeta a este estudio, es decir, el número total de sujetos de análisis fue de 211 personas (ver tabla 6); compuesta por el director, el personal docente y administrativo y los estudiantes de posgrado. El personal docente se conforma de 23 maestros, 8 de base y 15 de contrato que apoyan en actividades académicas a nivel de posgrado; por su parte, 15 empleados constituyen el personal administrativo, siendo 1 de confianza, 6 de base y 8 de contrato.

El número de alumnos es de 173, de los turnos vespertino (viernes) y matutino (sábados), del segundo al cuarto semestre de las maestrías en Gestión Educativa, Integración Educativa y Pedagogía y Práctica Docente del semestre febrero-julio 2018 (ver tabla 6).

Cabe señalar que la fuente de información de la población fueron la plantilla del personal que se maneja en la jefatura administrativa de la UPN041 y las listas de asistencia de los alumnos, la cual es elaborada por el área de servicios escolares de la citada Universidad.

Se considera importante precisar que con respecto a la población objeto de estudio, no se incluyeron a algunos miembros dentro de la misma, esto debido a que se identificaron observaciones precisas a considerar. En lo que corresponde a los docentes no se incluyeron a dos maestros porque no están realizando actividades académicas frente a grupos de posgrado, que son los programas que se están evaluando en esta investigación.

En el rubro de personal administrativo, los trabajadores no considerados en la población fue el personal manual (5), conformado por intendentes y guardianes, debido a que, en el caso de los primeros, predomina un bajo nivel educativo (hay quienes incluso no han concluido la primaria), lo que se estimó les podría impedir entender de forma clara el proceso de evaluación y el objetivo de llenar una encuesta en forma fidedigna. Se descartó a los veladores, quienes laboran solo 3 días a la semana, en horario de 19:00 a 07:00 horas, este horario nocturno les impide participar en la mayoría de las actividades matutinas y/o vespertinas que se organizan en la Unidad, lo que origina que estén desconectados de los procesos y la forma en que éstos se realizan. También se excluyó a la jefa administrativa, investigadora de este proyecto, para evitar sesgos en la información.

En lo que compete a los alumnos, se exceptuó a los 65 de primer semestre bajo la premisa de que al ser estudiantes de nuevo ingreso y tener, por tanto, a la fecha de realización de la encuesta, pocos días de estar recibiendo los servicios en la UPN041, no contaban con la suficiente información para hacer una valoración real de los procesos y/o servicios ofertados.

En lo que respecta a la muestra, no hubo necesidad de calcularla porque en todos los casos se tomó el 100%, es decir, se trabajó con el universo total (ver tabla 6), integrado por 23 docentes, 15 administrativos y 173 estudiantes.

### **3.4 Instrumentos para acopio de la información**

Se empleó la técnica de la observación directa, debido a que las teorías y conceptos citados en el Marco Teórico se centralizan en la definición de los factores que inciden en los cambios y en la evolución organizacional y con la técnica de observación se obtendrá información complementaria, específicamente de las condiciones físicas, de los procesos a través de los cuales se realizan las diversas actividades de los trabajadores y sobre todo de las interacciones que se originan durante el desarrollo de los mismos, siendo esta información relevante para coadyuvar a determinar el buen desarrollo de las acciones que se realizan; considerando como registros de la observación directa a los informes elaborados en diversas fechas.

Se aplicaron tres encuestas diferentes, enfocadas cada una a los roles desempeñados en la UPN041; una para docentes, la segunda para el personal operativo, en la que se incluyó al director, y la tercera para los estudiantes.

El diseño de los instrumentos se realizó con base en el "Cuestionario para apoyar la autoevaluación de los CIEES", que considera 336 preguntas, de acuerdo a la metodología que comprende 4 ejes, 12 categorías y sus respectivos rasgos, atributos e indicadores (ver cuestionario en Anexos). De este cuestionario se seleccionaron las preguntas más relevantes de cada indicador, adecuando su formato a la escala de Likert, con 5 niveles, que van desde "totalmente de acuerdo", "de

acuerdo", "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" a "en desacuerdo" y "totalmente en desacuerdo", ver la escala de valoración en la tabla 7.

El cuestionario de los docentes quedó integrado con 48 ítems, el de los administrativos con 24 y el de los alumnos con 29 (ver cuestionarios en Anexos). En los tres instrumentos se consideran cuestionamientos que en forma equitativa abarcaran los cuatro ejes y las doce categorías que evalúan los CIEES. Algunos indicadores no se incluyeron en los cuestionarios porque son rubros que no aplican a la UPN041, debido a la falta de una figura jurídica que la limita solo a actividades docentes y administrativas, impidiéndole realizar, por los requisitos oficiales implicados, las inherentes a investigación, vinculación e internacionalización.

Por lo anterior, no se consideraron los indicadores relativos a la organización y procedimiento para la educación abierta, el servicio social, así como la trayectoria escolar y la movilidad e intercambio de estudiantes. Los aspectos que se evaluaron fueron la metodología del proceso enseñanza-aprendizaje, infraestructura, funcionalidad de las áreas de trabajo, participación del personal en el Plan de Desarrollo Institucional y el origen de las propuestas de mejora.

Es de destacar que la información que se pretende recopilar con los ítems que conforman los tres cuestionarios será básica para atender las variables de este estudio. Finalmente, en relación a los instrumentos utilizados, es importante señalar que su grado de confiabilidad y consistencia es del 100%, toda vez que han sido validados por los CIEES.

### 3.5 Procedimientos

Los cuestionarios se capturaron en el apartado de formularios de google docs, se generó la liga para su envío y se hizo la remisión de las encuestas vía correo electrónico. En el caso de los alumnos la encuesta se fue enviando por grupos, de conformidad a como están integrados en cada maestría; cuando se concluyó con el envío de la encuesta a todos los alumnos, se remitió la de los docentes y finalmente se hizo lo propio con la de los administrativos.

El monitoreo constante permitió observar que no había respuesta de la mayoría de docentes y alumnos, por lo que se optó, en el caso de los alumnos, por poner un aviso en la página oficial de la UPN041 y también a través de la ayuda del personal del área de servicios escolares, quienes en forma directa les recordaban, a los que se acercaban a realizar algún trámite, que llenaran la encuesta.

A los docentes el recordatorio para responder la encuesta fue de manera verbal a cada uno. A pesar de lo anterior no fue posible que el 100% diera respuesta a los instrumentos, 5 docentes, 1 administrativo y 77 alumnos no respondieron. Se considera relevante señalar que entre los docentes de quienes no se obtuvo respuesta están los tres coordinadores de las maestrías.

Los datos fueron obtenidos a través del programa google docs, con el que se generó la hoja de cálculo y se exportó a excel, donde se generaron gráficos para el análisis e interpretación de los resultados, se elaboró el diagnóstico institucional, identificando las áreas prioritarias de oportunidad, se diseñaron las propuestas de mejora y por último las recomendaciones y conclusiones.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

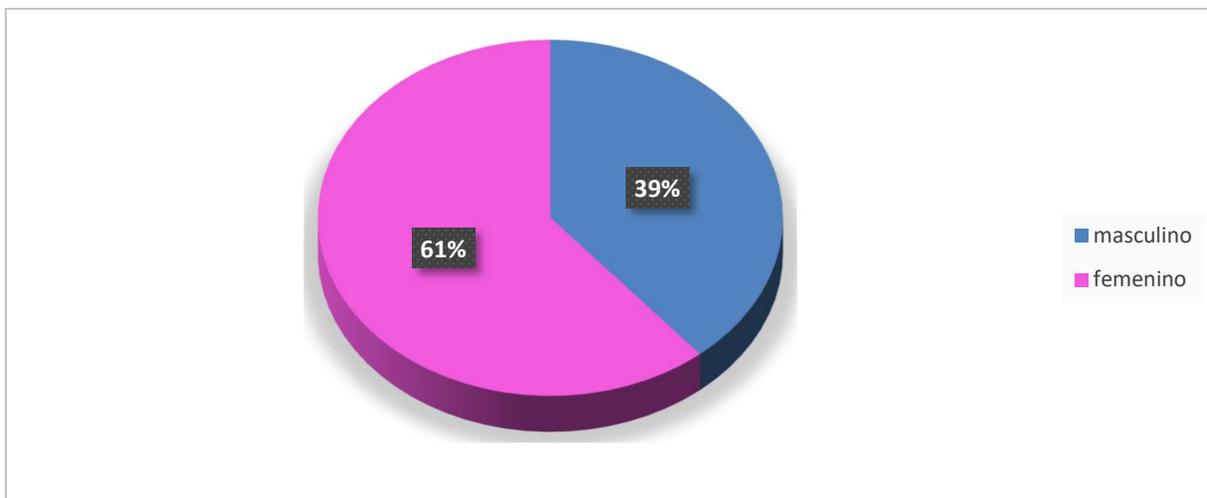
### **4.1 Análisis de los resultados**

#### **4.1.1 Resultados Cuantitativos.**

Los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas aplicadas a docentes, personal administrativo y alumnos se pueden observar en las gráficas 1 a 8, que se muestran en esta sección, así como en las tablas 8 a 18, de las que solo tres se incluyeron en este apartado, ubicándose todas en Anexos. Los resultados más relevantes se describen a continuación.

##### **4.1.1.1 Docentes.**

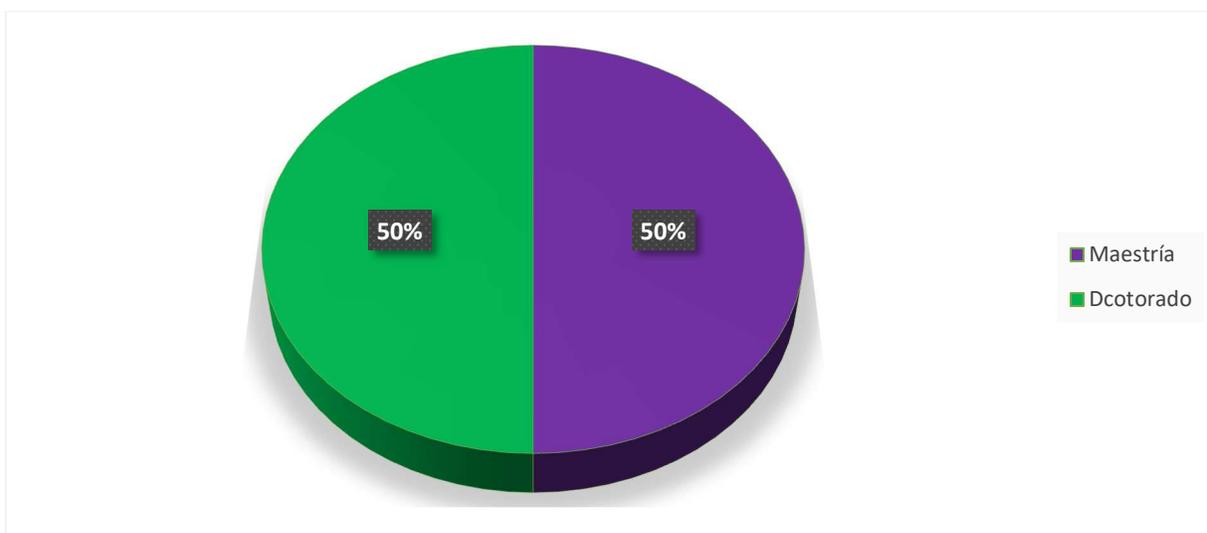
De los 23 docentes a los que se les envió la encuesta, se obtuvo respuesta de 18 de ellos, lo que representa el 78%. Entre estos trabajadores prevalece, el rango de edad entre 41 y 50 años, con el 44%, seguido del de 51 a 60 años con el 39%.



**Gráfica 1** Género de los docentes encuestados en la UPN 041.  
Fuente: Elaboración propia.

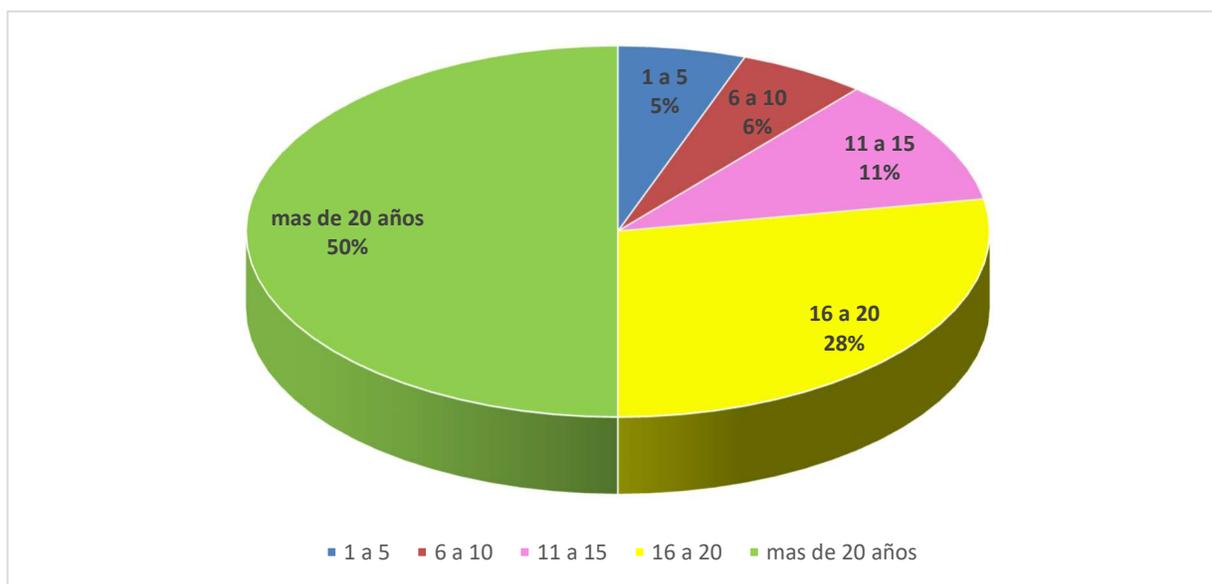
En la imagen anterior se puede observar que la mayoría de los docentes son mujeres, ya que alcanzan el 61% de la plantilla, mientras que los hombres representan el 39%. En cuanto al estado civil, el 67% de los profesores se encuentra casado, el 17% soltero, el 11% está divorciado y el 5% viudo.

En la siguiente gráfica se puede advertir que del personal académico de la UPN 041, el 50% tiene estudios de maestría y el 50% restante son doctores.



**Gráfica 2** Nivel de estudios de los docentes encuestados.  
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el 50% tiene más de 20 años de servicios y solo el 5% tiene entre 1 y 5 años de experiencia laboral, lo que se puede observar en la gráfica que se muestra a continuación.



**Gráfica 3** Años de experiencia laboral de los docentes.

Fuente: Elaboración propia.

De la información recabada de los cuestionarios de los docentes se puede señalar que los indicadores que obtuvieron respuestas positivas (de acuerdo y totalmente de acuerdo), a partir de un 73% en todas sus propuestas, fueron *Misión y Visión*, *Marco Normativo Institucional*, *Perfil de egreso*, *Métodos de enseñanza-aprendizaje*, *Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje* y *Participación en encuentros académicos* (ver tabla 8 en Anexos).

Uno de los apartados que resultaron con algunos ítems calificados positivamente y otros en forma negativa fueron: *Clima Organizacional*, donde 14 de los 18 docentes respondieron que el clima organizacional es óptimo para el trabajo académico lo que resulta en un 78% de aprobación; sin embargo, en este mismo rubro,

el cuestionamiento sobre si la estructura organizacional de la institución favorece el desarrollo de una relación productiva de trabajo en la comunidad, solo recibió el consentimiento del 67% (ver en el apartado de Anexos tabla 9).

La sección *Plan de estudios* también se ubicó en el mismo sentido bivalente, ya que, de sus cinco ítems, solo uno, el relativo a *El plan de estudios corresponde a los avances de la ciencia en los campos de conocimiento comprendidos en él*, fue calificado positivamente con el 72% y los cuatro restantes obtuvieron entre el 55 y el 67% de puntaje a favor. La misma situación se observó para el rubro de *Enseñanza de otras lenguas*, donde el cuestionamiento relativo a si son adecuadas las condiciones del programa de inglés, recibió la aprobación de solo el 50% de los docentes (ver tabla 9).

Entre los indicadores que recibieron opiniones negativas están: los *Proyectos de mejoramiento y aseguramiento de la calidad del programa educativo*, en el que el ítem en el que se cuestiona si se utilizan mecanismos para el mejoramiento y aseguramiento de la calidad del programa educativo obtuvo el 61% de aprobación, mientras que el segundo que pregunta si existe un seguimiento de las actividades desarrolladas sobre las áreas de oportunidad identificadas solo alcanzó el 44% (ver tabla 10 en Anexos).

El rubro *Perfil de ingreso* mostró también la misma tendencia negativa, ya que la afirmación: *los conocimientos previos que requieren los aspirantes de primer ingreso son adecuados y suficientes*, fue calificada con 39% de aprobación y la que señala: *es apropiado el perfil de ingreso en relación con los objetivos del plan de estudios* solo la aceptó el 50% de los docentes (ver tabla 10).

La sección: *Utilización de tecnologías educativa y de la información* obtuvo el 50 y el 33% de aceptación, respectivamente, en los dos ítems que la conforman, en los que se señala que el programa educativo cuenta con un plan para la producción de materiales didácticos y que se dispone de infraestructura para el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación. Mientras que el indicador *Evaluación del personal académico* recibió solo la aprobación del 50% de los docentes, en los dos cuestionamientos que lo conforman (ver tabla 10).

Los aspectos que integran el rubro *Programa de tutoría (seminario permanente)* fueron calificados con puntajes de aceptación que van del 50 al 67%, por lo que, de la misma manera, forman parte de los aspectos con puntajes no satisfactorios, al igual que el indicador (tabla 10).

Por su parte, en el indicador *Infraestructura*, compuesto por cinco ítems, los docentes solo aprobaron el correspondiente a: *los espacios destinados al desarrollo de las funciones del personal académico son suficientes para el desempeño de las actividades*, con el 78%, mientras que los cuatro restantes obtuvieron entre el 56 y el 66% de aceptación (ver en Anexos tabla 11).

En la tabla que se muestra a continuación se puede observar que los indicadores con las puntuaciones más bajas de aceptación fueron *Servicios de Cómputo, Biblioteca, Programa de seguridad, de higiene y de protección civil y vínculo permanente egresado-institución*, considerados como adecuados por un escaso número de docentes que va de 2 a 7, por lo que su aprobación oscila entre el 11 y 39%. Entre estos indicadores se advierte que el de Servicios de Cómputo fue el más bajo de todos ellos.

**Tabla 12**  
Indicadores con resultados negativos.

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
<b>SERVICIOS DE CÓMPUTO.</b>	0	0	8	15	28	52	12	22	6	11
La institución cuenta con sala de cómputo para uso de los estudiantes.	0	0	3	17	10	55	3	17	2	11
Es adecuado el número de computadoras por estudiante.	0	0	2	11	9	50	5	28	2	11
Se tiene el software y la cantidad de licencias adecuados a las necesidades del programa.	0	0	3	17	9	50	4	22	2	11
<b>BIBLIOTECA</b>	2	5	10	28	12	33	6	17	6	17
Es adecuado el acervo a las necesidades del programa educativo.	0	0	7	39	6	33	2	11	3	17
Está satisfecho con la cantidad, calidad y accesibilidad de la bibliografía y su adecuación a las necesidades del programa educativo.	2	11	3	17	6	33	4	22	3	17
<b>PROGRAMA DE SEGURIDAD, DE HIGIENE Y DE PROTECCIÓN CIVIL.</b>	1	3	10	28	16	44	6	17	3	8
Es apropiado el funcionamiento del programa interno para la protección de los usuarios que incluya: señales sobre riesgos, manejo de equipo de protección, simulacros de evacuación, extintores, otros.	0	0	6	33	8	44	3	17	1	6
La información que sobre seg. e higiene se brinda a los estudiantes es objetiva y oportuna.	1	6	4	22	8	44	3	17	2	11
<b>VÍNCULO PERMANENTE EGRESADO-INSTITUCIÓN.</b>	3	8	6	17	16	44	9	25	2	6
Hay relaciones formales que permiten la contribución de los egresados en la mejora continua del programa educativo.	0	0	3	17	8	44	6	33	1	6
Se han organizado eventos con la participación de los egresados	3	17	3	17	8	44	3	17	1	5

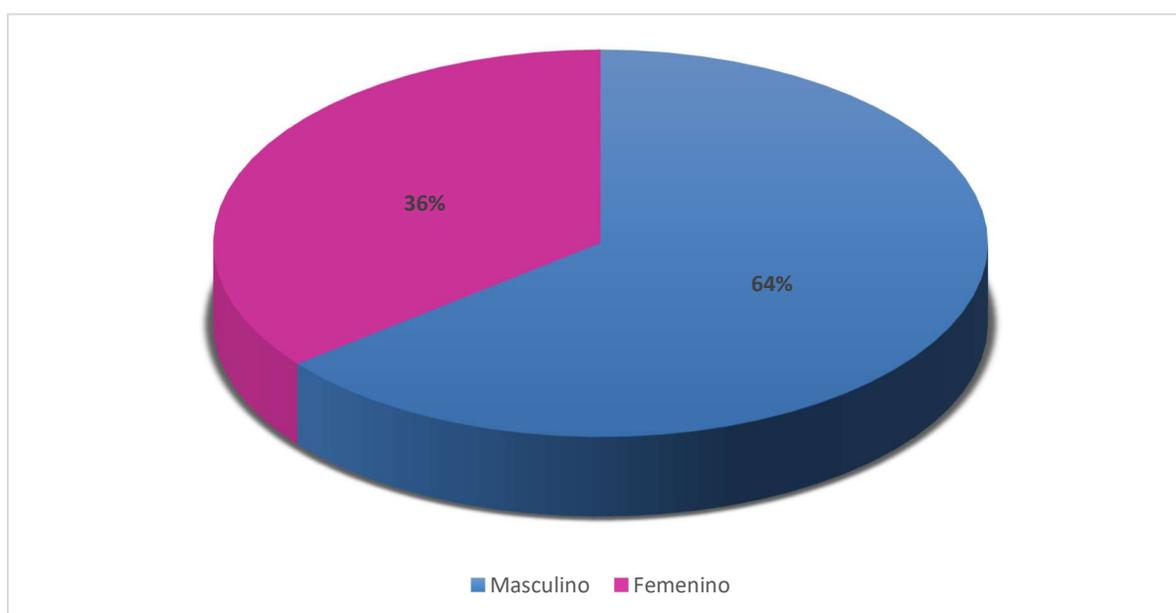
**Nota:** tabla cuyos indicadores obtuvieron resultados negativos, toda vez que los rangos de aceptación (de acuerdo o totalmente de acuerdo), oscila entre el 11 y el 39%. Elaboración propia.

En resumen, de acuerdo a los resultados recibidos de las encuestas de los docentes, las áreas de oportunidad prioritarias de atender son: el plan de estudios, el mejoramiento del programa educativo, el perfil de ingreso, la utilización de tecnologías educativa y de la información, la evaluación del personal académico, así como el programa de tutoría (seminario permanente), la enseñanza de otras lenguas, la infraestructura, los servicios de cómputo, la biblioteca, el programa de seguridad, de higiene y de protección civil y el vínculo permanente egresado-institución.

#### 4.1.1.2 Personal Administrativo.

En el caso del personal administrativo, se contó con el 93% de participación, toda vez que 14 de los 15 trabajadores respondieron la encuesta. El 86% del personal señaló que tiene menos de 51 años de edad y el 14% restante tiene entre 51 y más de 60 años.

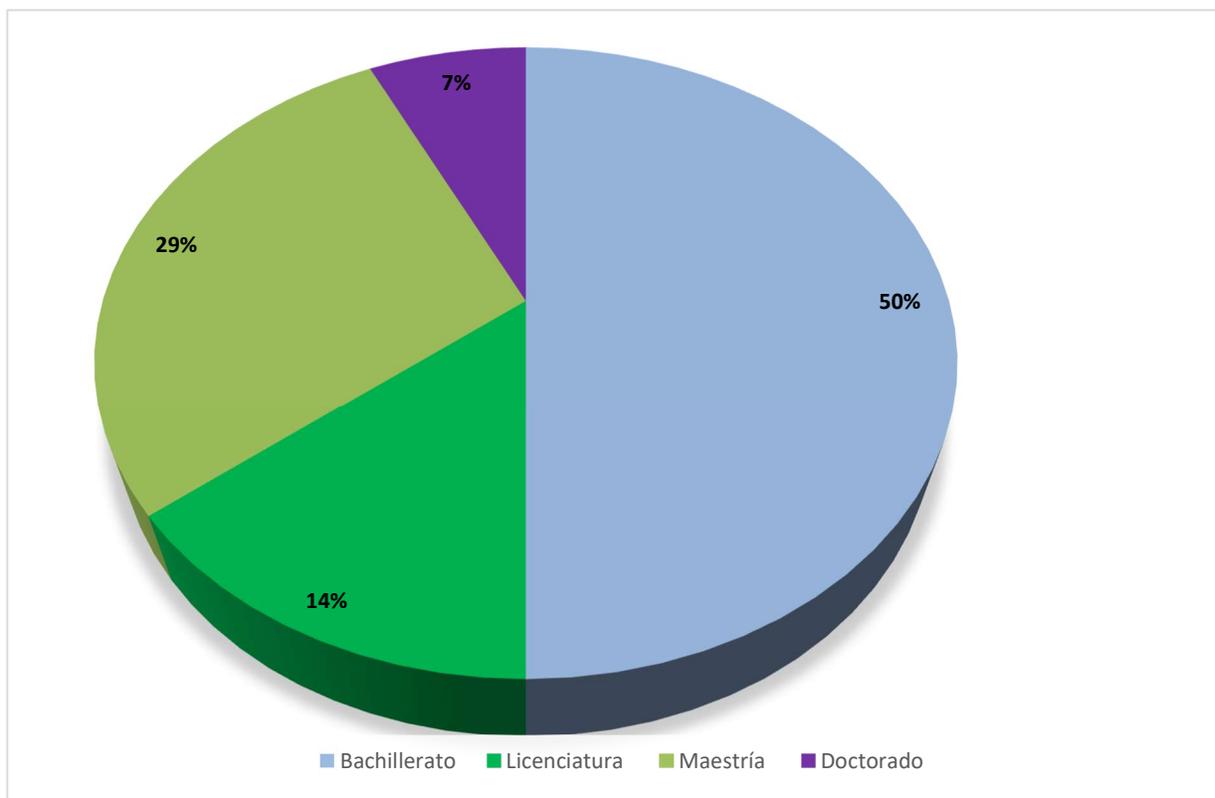
En lo que corresponde al género, la cantidad de hombres supera la de mujeres, lo que se observa claramente en la gráfica que se muestra a continuación.



**Gráfica 4** Género del personal administrativo de la UPN 041.  
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el 43% de los administrativos es soltero, el mismo porcentaje lo tienen los casados y el 14% restante está en unión libre.

Como se puede observar en la gráfica que se muestra a continuación, el nivel de estudio de los 14 trabajadores, está diversificado entre bachillerato y doctorado.



**Gráfica 5** Nivel de estudios del personal administrativo encuestado  
Elaboración propia.

En lo que compete a la información obtenida de los indicadores, solo la *Misión y Visión* y *Clima organizacional* obtuvieron resultados positivos, el primero con un 90% de aprobación en relación a que los objetivos y metas del programa educativo son coherentes con la misión y visión de la institución y de que utiliza los canales adecuados para hacer accesible y pública dicha información.

En el caso del Clima organizacional, el 78% del personal señaló que es óptimo para el trabajo académico, estos resultados se pueden analizar en la tabla siguiente.

**Tabla 13**  
Indicadores con resultados positivos.

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
<b>MISION Y VISION</b>	10	36	15	54	1	3	2	7	0	0
Los objetivos y metas del programa educativo son coherentes con la misión y visión de la institución.	5	36	8	57	1	7	0	0	0	0
Los canales utilizados son adecuados para hacer accesible y pública esta información.	5	36	7	50	0	0	2	14	0	0
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	5	18	16	57	1	3	5	18	1	4
El clima organizacional es óptimo para el trabajo académico.	1	7	10	71	0	0	3	22	0	0
La estructura organizacional de la institución favorece el desarrollo de una relación productiva de trabajo en la comunidad.	4	29	6	43	1	7	2	14	1	7

**Nota:** tabla cuyos indicadores obtuvieron resultados positivos, con rangos de aceptación (de acuerdo o totalmente de acuerdo), que oscilan entre el 72 y el 93%. Elaboración propia.

Por otra parte, los únicos rubros que mostraron ítems con resultados positivos y otros negativos fueron el *Proyecto de mejoramiento y aseguramiento de la calidad del programa educativo* y el *Programa de infraestructura y mantenimiento de instalaciones y equipos*.

En el *Proyecto de mejoramiento y aseguramiento de la calidad del programa educativo*, el 64% de los trabajadores demostró su aprobación (al estar de acuerdo o totalmente de acuerdo) en que son adecuados los mecanismos que se utilizan para el mejoramiento y aseguramiento de la calidad de los programas educativos y un porcentaje menor (el 50%), afirmó estar de acuerdo en que existe un seguimiento de las actividades desarrolladas sobre las áreas de oportunidad identificadas. El único aspecto de este rubro que recibió la aceptación del 78% fue el de *Los medios utilizados para difundir esta información son adecuados* (ver en Anexos tabla 14).

En cuanto al *Programa de infraestructura y mantenimiento de instalaciones y equipos*, las afirmaciones relativas a si se revisan con frecuencia los planes y

programas de infraestructura y si se cuenta con un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones y equipo solo fueron aprobadas, respectivamente, por el 36% de los empleados. Por el contrario, la que señala que se cuenta con personal de soporte técnico capacitado, fue confirmada por el 86% del personal (tabla 14).

Los indicadores cuyos resultados fueron negativos son: *Plan de Desarrollo de la Dependencia, Reconocimiento a los estudiantes de alto desempeño, Infraestructura, Servicios de cómputo y el Programa de seguridad, de higiene y de protección civil* (tabla 15 en Anexos).

En el apartado *Plan de Desarrollo de la Dependencia* sus tres ítems fueron calificados negativamente, con porcentajes que van del 36 al 50% de aceptación de lo propuesto; obteniendo el porcentaje más bajo el ítem que señala que la comunidad participa en la elaboración de dicho plan de desarrollo. En lo que respecta al rubro *Reconocimiento a los estudiantes de alto desempeño*, también alcanzó puntajes bajos de aceptación en sus dos afirmaciones; la primera que cuestiona sobre la existencia de un programa que reconoce a los estudiantes de alto rendimiento, recibió el 43% y a la segunda que afirma que son adecuados los procedimientos para otorgar los reconocimientos le otorgaron el 50%.

Por su parte, la sección de infraestructura también recibió puntajes bajos en todos sus ítems; 57% en el que afirma que es adecuado el nivel de funcionalidad de los espacios de trabajo e igual porcentaje al que señala que el número de espacios de trabajo es adecuado a las necesidades de los estudiantes, de los académicos y de los trabajadores. Resultando su tercer ítem con un escaso 36% de aceptación, el cual

indica que son apropiadas las características de iluminación, ventilación, temperatura y acústica de las áreas de trabajo.

Servicios de cómputo fue otro de los rubros que se caracterizó por haber obtenido porcentajes entre el 50 y 57% de aprobación de sus ítems, el porcentaje más bajo fue para el que apunta la existencia de software y licencias adecuados a las necesidades de los programas y el segundo porcentaje lo obtuvo el relacionado a la suficiencia de equipo de cómputo para el personal administrativo.

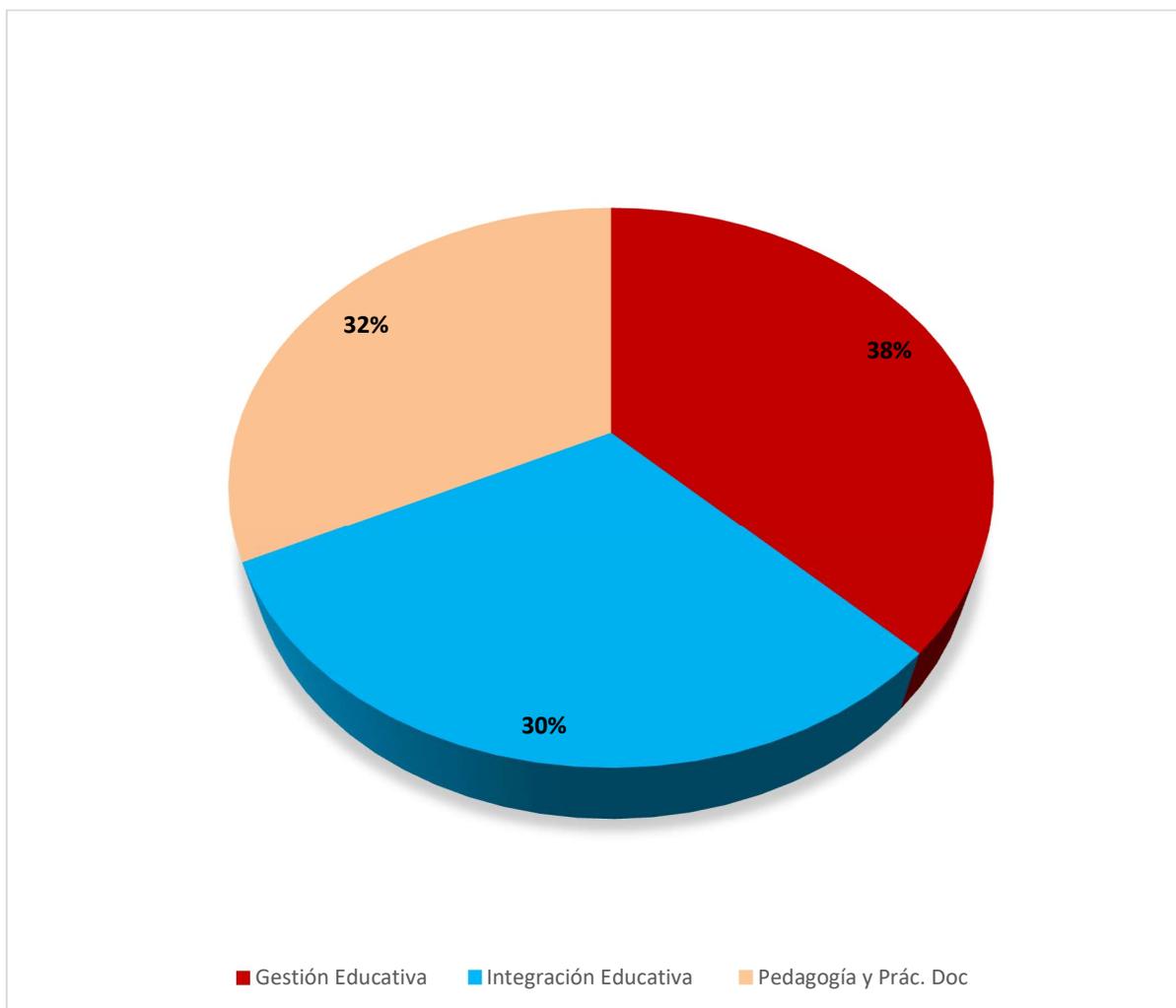
Por último, el apartado correspondiente al programa de seguridad, de higiene y de protección civil fue el que alcanzó los puntajes más bajos por parte del personal administrativo, ya que sus ítems que señalan si es apropiado el funcionamiento del programa interno para la protección de los usuarios, así como si es objetiva y oportuna la información que sobre seguridad e higiene se brinda a los trabajadores es y si existe un acuerdo de coordinación con el programa de protección civil del municipio o del estado, obtuvieron porcentajes que oscilan entre el 21 y el 43%.

De conformidad a lo anterior, se puede afirmar que el personal administrativo, señaló como áreas de oportunidad prioritarias de atender las siguientes: el plan de desarrollo de la dependencia, el reconocimiento a los estudiantes de alto desempeño, la infraestructura, los servicios de cómputo y el programa de seguridad, de higiene y de protección civil.

#### **4.1.1.3 Alumnos.**

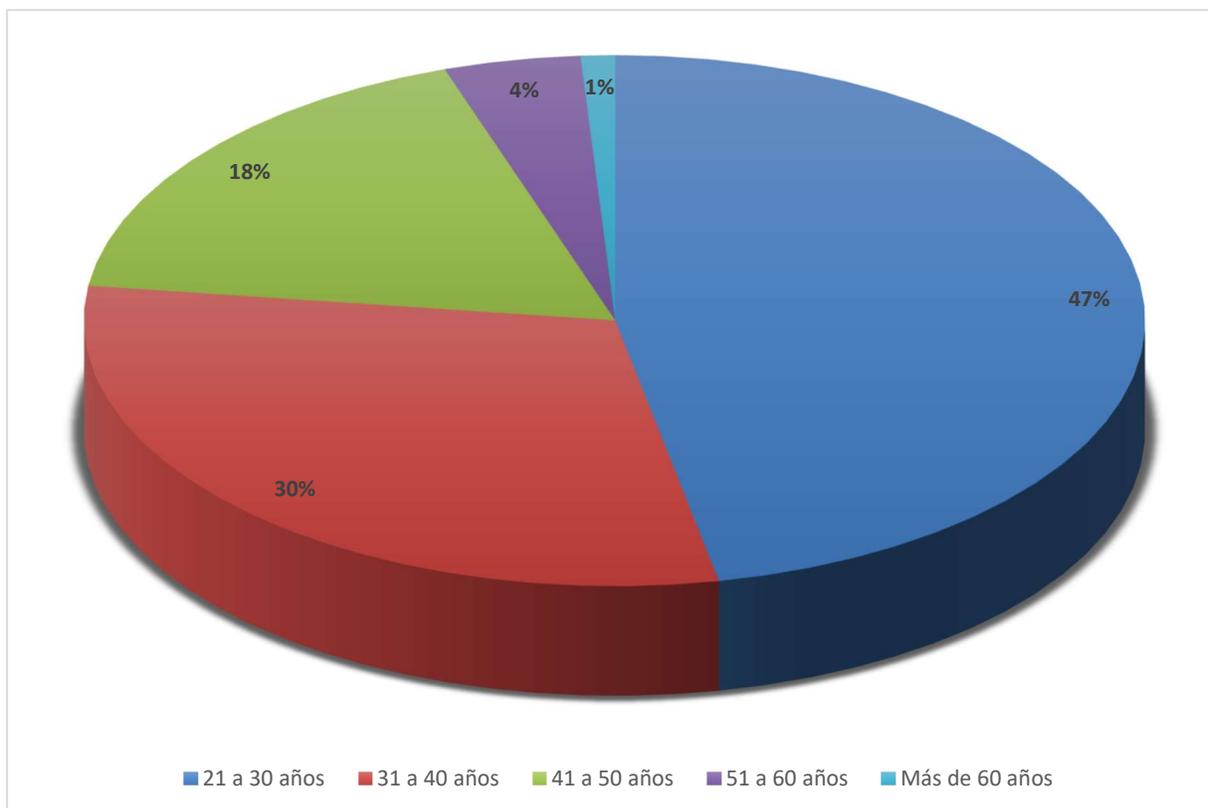
De los 173 alumnos a los que se les solicitó contestar la encuesta, respondieron 96, lo que representa el 55%.

En la gráfica que aparece a continuación se observa que las respuestas se obtuvieron de alumnos de los tres posgrados, correspondiendo el mayor número a los de la maestría en Gestión Educativa.



**Gráfica 6** Respuesta de alumnos por maestría.  
Fuente: Elaboración propia.

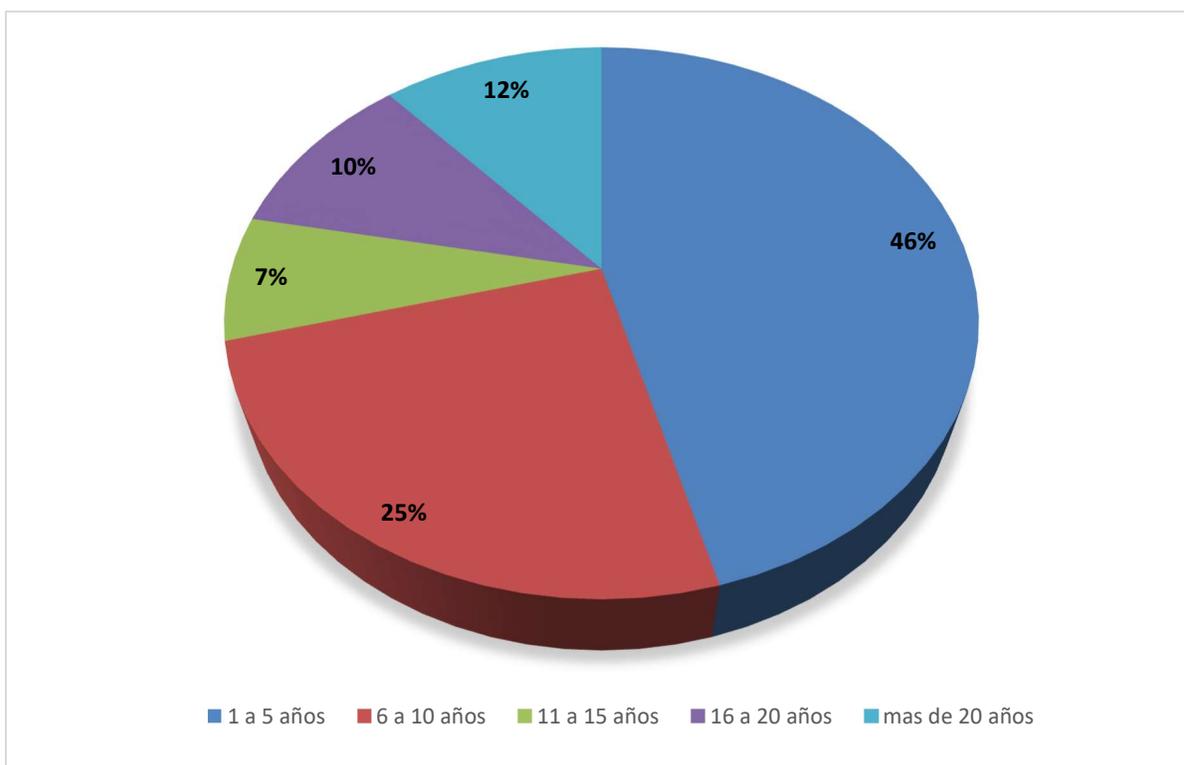
El 67% de quienes respondieron la encuesta fueron mujeres. En lo que respecta a la edad, la que predomina entre los estudiantes es la del rango de 21 a 30 años, las cantidades de las categorías restantes se pueden observar en la gráfica que se muestra a continuación.



**Gráfica 7** Edades de los alumnos.  
Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta al estado civil de los maestrantes encuestados el 51% se encuentra soltero, el 34% está casado y solo el 3% está separado.

Entre estos alumnos, 91 tienen licenciatura y 5 ostentan ya otra maestría. El 90% de los maestrantes trabaja y solo el 10% no se encontraba laborando al ser encuestados; en cuanto a experiencia laboral, el 46% tiene entre 1 y 5 años y el 12% tiene más de 20 años de experiencia profesional, tal y como se puede apreciar en la gráfica 8 que se muestra a continuación.



**Gráfica 8.** Años de experiencia laboral.

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos de los alumnos se tiene que los indicadores con calificaciones muy bajas son la Enseñanza de otras lenguas, Servicios de cómputo, Biblioteca y el Programa de seguridad, de higiene y de protección civil.

En el rubro *Enseñanza de otras lenguas*, el ítem en el que se cuestionó si son adecuadas las condiciones del programa de inglés (características curriculares, software, duración, etc.), recibió solo la aprobación 56 alumnos, que representan el 59%. El segundo cuestionamiento de este rubro, a través del cual se deseaba saber sobre la satisfacción de los alumnos con el programa de inglés, 52 estudiantes respondieron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con ello, lo que significa el 54% (ver en Anexos tabla 16).

En lo que se refiere a *Servicios de cómputo*, sus tres cuestionamientos fueron calificados con puntuaciones muy bajas, el primero de ellos, que señala: "La institución cuenta con sala de cómputo para uso de los estudiantes" solo el 33% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con ello. El segundo, inherente a si es adecuado el número de computadoras por estudiante, recibió la aprobación del 27% y el último en el que se cuestiona si se tiene el software y la cantidad de licencias adecuados a las necesidades del programa, fue confirmado por el 30% de los alumnos quienes manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con ello (ver tabla 16).

En el apartado *Biblioteca*, su primer ítem relativo a lo adecuado del acervo a las necesidades del programa educativo, obtuvo la afirmación de 62 maestrantes, quienes dijeron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, representando el 65%. Por otra parte, cuando se les preguntó si estaban satisfechos con la cantidad, calidad y accesibilidad de la bibliografía y su adecuación a las necesidades del programa educativo, 65 estudiantes estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que representa el 68% del alumnado (tabla 16).

El último indicador con puntuaciones muy bajas fue el Programa de seguridad, de higiene y de protección civil, en el que se observa que 64 estudiantes (el 67%) señalaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sería apropiado el funcionamiento del programa interno para la protección de los usuarios, que incluya: señales sobre riesgos, manejo de equipo de protección, simulacros de evacuación, extintores, otros. Por otra parte, solo 57 alumnos (el 60%) afirmó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la información que sobre seguridad e higiene se brinda a los estudiantes es objetiva y oportuna (ver tabla 16).

Entre las secciones que fueron calificadas con puntuaciones altas en algunos ítems y bajas en otros, lo que se puede observar en la tabla 17, se encuentran: *Utilización de tecnologías educativa y de la información e Infraestructura*. En la primera, el cuestionamiento con puntaje bajo fue el relativo a si se dispone de infraestructura para el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación, el cual solo fue aprobado por 63 estudiantes (65%), quienes afirmaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con ello.

En cuanto a la Infraestructura, la funcionalidad de las aulas y lo apropiado de las características de iluminación, ventilación, temperatura y acústica de las mismas fueron aspectos con calificaciones altas, ya que recibieron el 72 y el 75% de aprobación, respectivamente. Por el contrario, el punto sobre si el equipamiento de las aulas se ajusta en calidad y cantidad a las necesidades del programa educativo solo fue aprobado por el 68% de los estudiantes, los datos más detallados se pueden observar en la tabla siguiente.

**Tabla 17**  
Indicadores con resultados positivos y negativos.

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
<b>UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS EDUCATIVA Y DE LA INFORMACIÓN.</b>	<b>68</b>	<b>36</b>	<b>64</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
Se dispone de infraestructura para el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación.	31	32	32	33	15	16	12	13	6	6
Es accesible la información para el uso de los alumnos.	37	39	32	33	18	19	5	5	4	4
<b>INFRAESTRUCTURA.</b>	<b>101</b>	<b>35</b>	<b>105</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
La funcionalidad de las aulas es adecuada	33	34	36	38	13	13	14	15	0	0
Son apropiadas las características de iluminación, ventilación, temperatura y acústica de las aulas.	37	39	35	36	16	17	8	8	0	0
El equipamiento de las aulas se ajusta en calidad y cantidad a las necesidades del programa educativo.	31	32	34	36	19	20	9	9	3	3

**Nota:** tabla cuyos indicadores obtuvieron resultados positivos, con rangos de aceptación (de acuerdo o totalmente de acuerdo), que oscilan entre el 72 y el 93%. Elaboración propia.

Los indicadores calificados positivamente por los alumnos, con porcentajes que oscilan entre el 82 y el 91% de aceptación se aprecian en la tabla 18 que se encuentra en el apartado de Anexos; los rubros que se encuentran en este rango son: Misión y Visión, Clima Organizacional, Plan de Estudios, Perfil de Egreso, Métodos de Enseñanza-Aprendizaje, Evaluación del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje y Programa de Tutoría (Seminario Permanente).

El rubro *Misión y Visión* recibió un 91% de aprobación de los estudiantes, quienes consideraron que los objetivos y metas del programa educativo son coherentes con la misión y visión de la institución y que los canales utilizados son adecuados para hacer accesible y pública esta información. En lo que compete al *Clima Organizacional* el 87% de los maestrantes estuvieron de acuerdo en que el clima organizacional es óptimo para el trabajo académico y que la estructura organizacional de la institución favorece el desarrollo de una relación productiva de trabajo en la comunidad (ver tabla 18).

Los alumnos afirmaron estar también de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el documento del plan de estudios es coherente, lógico y vigente, que corresponde a los avances de la ciencia en los campos de conocimiento comprendidos en él y que es adecuada la secuencia de los contenidos en cada una de las asignaturas, por lo cual el apartado relativo al *Plan de Estudios* recibió en promedio el 86% de aceptación.

Con un porcentaje similar, del 83%, fue calificado el indicador *Perfil de Egreso*, al estar los estudiantes de acuerdo o totalmente de acuerdo en que conocen los puntos relevantes del perfil de egreso de su maestría y en que los objetivos del plan de estudios son congruentes con éste (ver tabla 18).

En lo que respecta al apartado *Métodos de Enseñanza-Aprendizaje* obtuvo el 87% de aprobación por parte de maestrantes que afirmaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la metodología aplicada está centrada en el aprendizaje y/o en la enseñanza y que los docentes cumplen con el contenido de las asignaturas. También, con un porcentaje semejante (89%), los estudiantes calificaron la *Evaluación del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje*, afirmando que se adecuan los métodos de evaluación a los objetivos del plan de estudios y que dicha metodología permite evaluar las competencias y los conocimientos (tabla 18).

El último indicador evaluado por los alumnos fue el *Programa de Tutoría (Seminario Permanente)*, que recibió el 82% de aceptación, señalando el alumnado estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los responsables de efectuar esa tarea dominan el tema y que ellos se encuentran satisfechos con el programa (ver tabla 18 en Anexos).

De acuerdo a los resultados antes señalados se puede apreciar que los estudiantes manifestaron que los aspectos prioritarios de atender son: la enseñanza de otras lenguas, los servicios de cómputo, la biblioteca y el programa de seguridad, de higiene y de protección civil.

#### **4.1.2 Resultados Cualitativos.**

De conformidad al análisis documental realizado, así como a los datos recabados a través de la observación directa, se presenta a continuación un diagnóstico específico por rubros, conformado específicamente por información cualitativa en la que se

examinan problemáticas detectadas que se considera impiden mejorar la calidad educativa de la UPN 041.

#### ***4.1.2.1 Situación Jurídica.***

Normativamente la pertenencia académica de la UPN041 corresponde a la Rectoría de la Universidad Pedagógica Nacional con sede en Ajusco de la Ciudad de México, administrativamente su pertenencia la tiene, por transferencia, la Secretaría de Educación del Gobierno del estado (Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, octubre 1992). La transferencia administrativa a nivel nacional de las Unidades UPN originó incertidumbre y problemáticas en ciertos rubros, en el caso de esta Unidad UPN 041 "María Lavalle Urbina", el no contar con una figura jurídica, le impide, entre otros aspectos, tener acceso a fondos concursables y a no poder firmar en forma expedita convenios de colaboración con otras instituciones.

#### ***4.1.2.2 Situación Académica.***

En el aspecto académico una de las encomiendas principales que tienen las Unidades UPN a nivel nacional es apoyar en las acciones inherentes a la profesionalización de los docentes, por lo cual los programas que se manejan están enfocados al rubro educativo. Actualmente en la UPN 041 se ofertan tres maestrías: Gestión Educativa, Integración Educativa y Pedagógica y Práctica Docente, en la sede Campeche y en la Subsede Calkiní. Los alumnos de los citados programas educativos provienen de los diferentes municipios de Campeche y algunos otros de entidades vecinas.

De acuerdo a oficios internos que obran en los archivos del área de Servicios Escolares de la UPN041, las Maestrías en Gestión Educativa e Integración Educativa son programas propios de esta Unidad, que iniciaron actividades en el año 2002; la Maestría en Pedagogía y Práctica Docente la están trabajando desde el año 2009 en calidad de Subsede de la UPN 042 de Ciudad del Carmen, Campeche. Desde los años 2002 y 2009, en que respectivamente se dio inicio a las labores académicas de las maestrías señaladas, hasta la presente fecha, las antologías de dichos programas no se han actualizado; solo en la práctica se han complementado con algunas lecturas inherentes a situaciones actuales relevantes del contexto internacional, nacional y/o regional.

#### **4.1.2.3 Infraestructura.**

##### **4.1.2.3.1 Edificios.**

En lo que respecta a infraestructura, la UPN041 está conformada por dos inmuebles, de dos pisos cada uno (ver fig. 3 en Anexos), que albergan 6 oficinas, una sala de juntas y 8 aulas de clases; así como el aula invertida, edificio de una planta, independiente a los edificios existentes, construida y equipada a través del programa federal "Escuelas al cien", en el año 2015 (ver fig. 4).

Desde la creación de la UPN041, no se habían invertido recursos en la adecuación y/o actualización de su infraestructura y sus sistemas, salvo el mantenimiento mayor a la estructura deteriorada por la antigüedad, trabajos que se realizaron en los años 2014 y 2015; así como las adecuaciones internas realizadas en el año 2016 con las cuales se logró crear un salón más.

El edificio "A" es el único que cuenta con sanitarios, 3 para mujeres y 2 para hombres, situación que genera gran malestar tanto en los alumnos como en los docentes del edificio "B", ya que, al no contar con dicho servicio y con la plaza cívica sin techo, en época de lluvias se mojan al tener que cruzar de un edificio a otro para hacer uso de los sanitarios. Aunado a la insuficiencia en la cantidad de baños, la calidad de su servicio es deficiente toda vez que, la obsolescencia de la instalación hidráulica ocasiona frecuentes problemas de fugas en sanitarios y lavabos; además, la salinidad y dureza del agua originan que los desgastados mecanismos de las cajas de agua y de las llaves de los sanitarios y mingitorios se tengan que reparar en forma frecuente, lo que causa un constante gasto (ver en Anexos fig. 5 a 10).

La Universidad cuenta también con una biblioteca (fig.11 y 12 en Anexos) y trece cubículos para asesores, éstos últimos distribuidos en ambos edificios; 9 de los cubículos datan de la creación de las instalaciones (ver fig. 13 y 14 en Anexos) y 4 son de reciente construcción (ver en el apartado de Anexos fig. 15 y 16); como no se cuenta con un área de archivo, dos cubículos se han utilizado como almacén de materiales de consumo, área de resguardo de equipo informático y archivo del área administrativa y de servicios escolares.

Aunque la UPN041 posee un auditorio, éste no es funcional como tal, ya que tiene una columna en su interior que afecta la visibilidad, por lo que se puede afirmar que su diseño estructural no cumple con los requisitos arquitectónicos que permita utilizarse para tal fin (ver fig. 17 en Anexos). Otro problema inherente al auditorio es su capacidad, que como máximo es de 130 personas, lo que resulta muy baja en relación al número de alumnos que conforman la comunidad universitaria de la Unidad, 238 al

inicio del semestre febrero-julio 2018, de acuerdo a los datos estadísticos proporcionados por el área de servicios escolares, (ver en Anexos tabla 5).

Como la demanda de los servicios se centra mayormente a los sábados, la capacidad instalada ha sido rebasada, de ahí que se tengan que habilitar como salones de clases tanto el auditorio, el aula invertida y la sala de juntas.

La limitada capacidad instalada de la UPN 041 origina lógicamente que al inicio de cada semestre se restrinja el número de grupos a abrir, ya que la disponibilidad depende del número de alumnos que egresen. Además de limitar la creación de grupos, el utilizar el auditorio como aula ocasiona problemas al tener que organizar eventos, ya que cuando eso sucede los alumnos que estén usando el auditorio se tiene que mover a tomar clases a la biblioteca, área que por su diseño abierto no es apta para que funja como aula, lo que ocasiona molestia y quejas tanto del alumnado como de los docentes.

También en materia de infraestructura se observa el deterioro de los edificios, lo cual obviamente demerita la imagen de la Unidad. Pese a que se señala que se realizaron reparaciones hace aproximadamente tres años, este problema se debe a la antigüedad de la estructura, ambos edificios, "A" y "B", presentan fuertes cuarteaduras en algunas áreas debido al asentamiento (ver figuras 18 y 19 en Anexos).

Por otra parte, la mayoría de las estructuras de aluminio de las ventanas, que son de tipo persianas de cristal, están muy dañadas por el paso del tiempo (fig. 20 y 21 en Anexos), se han desajustado y la mayoría de los mecanismos no funcionan lo que origina que en época de lluvia haya escurrimientos en varias áreas.

En lo que se refiere a la subutilización de espacios, hay algunos sectores en los que se observa esa situación, tales como el salón Poeta, denominado así porque era un área que en su momento se utilizó para un programa orientado a personas con discapacidades. Este salón no cuenta con equipos de aire acondicionado, ya que los que tenía se reubicaron por necesidad en otras áreas; actualmente se utiliza en forma provisional como bodega de bienes en desuso y materiales diversos (ver fig. 22 en Anexos).

Otro espacio que se encuentra también subutilizado es el cubículo que se localiza en la parte final derecha, en la planta alta del edificio "B", éste se tenía destinado como una pequeña salita de reuniones o asesorías para los docentes, pero el equipo de aire acondicionado se descompuso y las altas temperaturas que prevalecen en la ciudad, hacen que no sea adecuado para su uso (ver fig. 23).

#### *4.1.2.3.2. Energía Eléctrica.*

Un fuerte problema que tiene la Unidad 041 es en materia de abastecimiento de energía eléctrica, toda vez que constantemente se tienen altibajos de corriente y/o suspensión de energía en ambos edificios, situación que afecta en la adecuada prestación de los servicios y que además representa un gran riesgo de daños en equipos; en los dos últimos años, en más de cuatro ocasiones se han quedado sin energía eléctrica por varias horas; los altibajos y la suspensión súbita de energía han ocasionado desperfectos en impresoras, equipos de cómputo y en equipos de aire acondicionado.

La problemática eléctrica se debe principalmente a tres factores: el primero es que los dos transformadores de 45 KVA en uso están a su máxima capacidad, el segundo que no hay un balanceo de las cargas, toda vez que conforme se ha ido presentando la necesidad del servicio, se realizan las conexiones del lugar que sea más accesible (ver fig. 24) y el tercer factor se debe a que el cableado que sale de la cometa general a los tableros de distribución no es del calibre adecuado, además de que se encuentra endurecido y quebrado en varios tramos debido al paso del tiempo.

Aunado a lo anterior, el centro de carga del edificio "B" no tiene identificadas las pastillas; en cuanto a la iluminación, no se cuentan con apagadores por secciones en las áreas comunes, por lo que cuando se activa una pastilla se enciende todo un gran tramo de lámparas, varias de las cuales su encendido es innecesario.

El problema del inadecuado abastecimiento eléctrico, es muy delicado ya que además de las afectaciones señaladas en el factor humano y en los equipos, impide avanzar en la adecuación de otras áreas que requieren instalación de equipos de aire acondicionado y obligan a limitar el uso alterno de todas las áreas, para evitar mayor sobrecarga.

#### *4.1.2.3.3 Sistemas de comunicación y de datos.*

La falta de una red completa interna de comunicación es también otro problema imperioso en esta Unidad, ya que, para poder brindar un servicio adecuado a los usuarios, es necesario contar con un buen sistema de comunicación tanto interno como externo. Actualmente solo se tiene un teléfono que funge como conmutador, ubicado con la secretaria de la dirección, el cual aparte de servir para hacer y recibir

llamadas, se utiliza como sistema de comunicación interna y para transferir llamadas externas a las seis extensiones telefónicas que a la fecha se tienen habilitadas.

De las seis extensiones en uso, una está asignada a la dirección y una al área adjunta a la misma, otra a la jefatura administrativa, la cuarta extensión está en el área de servicios escolares, la quinta en el área de informática y la última es la única que se ubica en la planta alta del edificio "B", en el área de la docente que anteriormente fungía como Jefa Académica.

El número de extensiones instaladas no cubre todas las áreas básicas, ya que falta la biblioteca, el área de servicio a titulaciones, que es una de las que recibe el mayor número de llamadas; las tres coordinaciones de los programas de maestría y una más para el coordinador de investigación.

Los equipos de telefonía que se tienen en uso presentan fuertes problemas de audio, que señalan se agravan en temporada de lluvias, por lo que para poder escuchar bien a los interlocutores se tienen que apagar los equipos que generan ruido (aires acondicionados o impresoras). El carecer de una red telefónica completa limita a que los alumnos y usuarios, quienes solo puedan contactar a los docentes y a los trabajadores de las áreas de servicio, en forma personal o vía correo electrónico, lo que hace que la comunicación no sea ágil y adecuada.

La UPN 041 carece también de un sistema de red interna de datos que coadyuvaría en gran medida a un dinámico intercambio de información entre el personal de las áreas y/o entre los asesores. Asimismo, en forma constante el servicio de internet presenta constantes fallos, tanto el que tiene la Unidad a través de la empresa de telefonía, como el que ofrece el programa "México Conectado", ya que el

ancho de banda contratado en relación al número de usuarios a los que se brinda el servicio lo tornan muy lento. Las autoridades han hecho trámites con la empresa que lo proporciona, pero les han informado que no es posible incrementar el ancho de banda. Ninguna de las otras empresas que ofrece el servicio en la entidad tienen cobertura al lugar donde se ubica la UPN.

#### *4.1.2.3.4 Mobiliario y equipo.*

Otro de los elementos que limita la buena calidad de los servicios que presta la Unidad, es la obsolescencia del mobiliario, ya que el 90% tiene una antigüedad mayor a 30 años, por lo que el desgaste por el uso y la alta corrosión que impera en la ciudad hacen evidente su deterioro (ver en Anexos fig. 25 y 26), independientemente de lo anterior, las sillas que se observan en las aulas no son cómodas, ya que algunas son de material plástico rígido (fig.27), lo que las torna inadecuadas para el número de horas de duración de las sesiones de clase.

#### **4.1.2.4 Recursos Humanos.**

Un factor más que impide el desarrollo de la Unidad 041 es su reducida plantilla académica, integrada por 14 profesores de base, de los cuales solo 10 están en servicio, toda vez que uno está comisionado a la Secretaría de Educación Estatal desde hace más de nueve años y tres plazas se encuentran vacantes. De las plazas docentes de base en servicio en la Unidad, el 80 % son de tiempo completo.

La estructura orgánica es inadecuada y disfuncional, ya que solo considera la dirección y la jefatura administrativa, por lo que se han tenido que habilitar a docentes

y contratar a personal de honorarios para cubrir algunos de los requerimientos que en la práctica se hacen necesarios (Jefatura Académica, Coordinadores de cada maestría, Coordinador de Investigación, responsable del área de informática, responsable del área de servicios escolares, principalmente).

#### **4.1.2.5 Procesos.**

En el rubro de procesos, al no contar la UPN041 con manuales organizacionales, las actividades inherentes a cada uno de los procesos internos se llevan a cabo en su mayoría bajo un esquema de informalidad, sin considerar restricciones de fondo y forma, así como mecanismos de control que permitan monitorear las problemáticas, las áreas de oportunidad y el establecimiento de planes estratégicos e integrales que coadyuven a su mejoramiento y por ende a elevar la calidad de los servicios.

## **4.2 Discusión**

Entre los hallazgos realizados en esta investigación, se detectó que es necesario fortalecer los proyectos de mejoramiento y aseguramiento de la calidad del programa educativo, ya que fueron calificados como inadecuados los mecanismos que se utilizan para ello; este aspecto encontró coincidencia en la investigación "Metaevaluación del proceso de evaluación global institucional del Ecuador. Análisis y propuesta de mejora mediante la aplicación del modelo V", realizada por Peña (2015), quien también localizó algunas deficiencias en ese aspecto, por lo cual recomendó verificar los contenidos de los programas y proyectos institucionales.

En el caso de la tesis chilena de González (2013), "Diagnóstico, rediseño y propuesta de mejora para los departamentos de finanzas y recursos físicos del servicio de salud del Reloncaví de la Ciudad de Puerto Montt", una de las principales discordancias entre dicho proyecto y éste, fue la población objetivo, ya que el primero solo se enfocó a obtener información de los trabajadores y funcionarios de los diversos departamentos de su unidad de estudio, sin embargo, se estima que le faltó considerar a sus usuarios, aspecto que si se cubrió en esta investigación, en la que se encuestó tanto al personal como al alumnado, a quienes se juzga parte fundamental de los principales procesos, ya que son ellos los receptores de los servicios.

Entre los resultados que se señalan en el citado proyecto chileno de González se observa la falta de formalización de procesos, aspecto que coincide con los datos obtenidos en esta investigación, en la que se considera que algunos programas como el de Tutoría, el de infraestructura y mantenimiento de instalaciones y el de seguridad, de higiene y de protección civil, requieren de lineamientos, especificaciones, diseño y registro de formatos que permitan su formalización y adecuado seguimiento; lo que permitirá sin duda, subsanar sus deficiencias.

En el último estudio internacional analizado, denominado "La evaluación institucional: un instrumento de la gestión escolar para el logro de la calidad educativa", elaborado en Argentina por Moreyra (2014); una de las diferencias de dicho estudio con éste, es que no consideró al personal administrativo dentro de su población objetivo, denotando falta de conocimiento y/o experiencia organizacional, toda vez que es precisamente el personal operativo el que, en la mayoría de las veces, puede proporcionar información más detallada de lo bien o mal de los procesos al ser ellos

operadores directos de los mismos. Cabe mencionar que no fue posible hacer un comparativo de sus resultados, ya que no pudo lograr los objetivos principales, al no haberse llevado a cabo ninguna de las evaluaciones estimadas.

En el contexto nacional, la tesis "Propuesta de un Modelo de Intervención para contribuir en la gestión del cambio, en hospitales en el estado de Yucatán, México", realizada por Salazar (2011), tiene como punto de confluencia con este estudio de la UPN 041, que en ambos los participantes mostraron apatía o resistencia en participar en el proceso de estos estudios, específicamente en el punto de proporcionar información para los estudios respectivos; en el caso del estudio de Salazar se manifestó en los médicos, considerando que en ellos se debe a que son profesionales altamente especializados que tienen un alto concepto de ser triunfadores, hacer las cosas bien y ser los mejores, por lo cual se resisten y se incapacitan para aprender y desaprender. En el caso de esta investigación la resistencia se observó, como ya se señaló anteriormente, de parte de los alumnos, ya que fue de quienes, pese a los diversos recordatorios, se obtuvo la menor participación.

En el estudio titulado "Una intervención organizacional para el diagnóstico y plan de mejora de la operación interna", elaborado por Sánchez en el año 2012, se observó que la similitud con este proyecto es que se detectó la falta de formalización de algunos procesos y de igual forma Sánchez observó dicha situación ya que señaló que entre los problemas encontrados se encuentra el relativo a las responsabilidades y funciones, que como bien señala son parte de los procedimientos operativos internos de la empresa.

La tercera investigación de ámbito nacional examinada fue la de Soto (2017), denominado "El aprendizaje organizacional para el cambio educativo en una escuela pública de nivel medio superior"; en cuyos resultados se observaron varios puntos afines con los de esta tesis, tales como que el docente debe asegurar una alta calidad de instrucción a través de cuestionamientos y evaluación efectivos, actividades que en el caso de la UPN 041 fueron calificadas por los alumnos como positivas (Métodos de enseñanza aprendizaje y Evaluación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje) .

Soto también reflejó en su proyecto la falta de personal para llevar a cabo la evaluación constante de las actividades institucionales, aspecto que de igual forma se reflejó en los resultados de esta tesis, coincidiendo también en la necesidad de contratar docentes para poder cubrir las actividades académicas que demanda la carga curricular de los programas.

En el contexto local, en el estudio "Evaluación institucional como instrumento de mejora educativa en la escuela primaria" elaborado por Chan (2017), uno de sus descubrimientos de su autora fue la falta de involucramiento de las autoridades superiores en los procesos de evaluación, así como el desinterés en el análisis y seguimiento de los resultados de las evaluaciones internas y externas; las dos revelaciones difieren de la situación observada en la UPN 041 donde, por el contrario, la autoridad participó activamente en el proceso de evaluación, mostrando gran interés en conocer los avances del mismo.

Los puntos en los que se observa similitud en los resultados del proyecto de Chan y este estudio, destacan los siguientes: la autoevaluación a docentes no es

constante, dar seguimiento a los requerimientos de infraestructura para cubrir las necesidades y fomentar la autoevaluación institucional.

Se revisó también la tesis "La Autoevaluación Institucional como un proceso de Gestión e Innovación Educativa", elaborada por Yam (2015), en la que, entre sus resultados, destaca que dicho estudio cobra relevancia porque facilita el análisis y comprensión de los resultados y muestra como éstos logran influir en los procesos de gestión e innovación para la elaboración de un plan de mejora orientado hacia la calidad del servicio; encontrándose total similitud con este proyecto, que se considera sentará las bases para contribuir de manera efectiva en la detección y cobertura de las áreas de oportunidad lo que asegurará la mejora de los servicios que se ofertan.

Para concluir esta sección se considera relevante mencionar que este proyecto puede sentar las bases para que el proceso de autoevaluación se convierta en un ejercicio periódico que retroalimente a las autoridades y a quienes brindan de forma directa los servicios, sobre las necesidades apremiantes que demandan los usuarios de este centro educativo.

### **4.3 Conclusiones**

De los datos recabados de la observación directa, así como de la revisión realizada a los diversos informes solicitados por las autoridades superiores de la UPN 041, se logra percibir que la información contenida en éstos coincide con algunos de los resultados negativos obtenidos de las encuestas aplicadas a docentes, personal administrativo y a alumnos, específicamente en aspectos tales como la falta de actualización del plan de estudios, la necesidad de fortalecer la estructura

organizacional, la atención de problemas de infraestructura, como la carencia de equipos, de espacios de trabajo para los usuarios y la necesidad de mejora de los existentes.

Independientemente de las deficiencias detectadas, los encuestados señalaron que se está trabajando en apego a los objetivos y metas del programa educativo, que son adecuados los métodos de enseñanza utilizados, al igual que los correspondientes a la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, aspectos que están en concordancia con la misión y visión institucionales.

Asimismo, los alumnos, usuarios directos de los servicios que proporciona la unidad de estudio, consideraron como óptimo el clima organizacional, percibiéndose por tanto que la UPN041 cuenta con elementos básicos para aprender y mejorar, pudiendo lograr la afirmación de Peter Senge, señalada en el apartado de marco conceptual que dice: "Aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización y pertinente a su propósito central".

Cabe señalar que, para estar en posibilidad de realizar este proyecto, previamente se revisó a detalle el documento denominado *Proceso General para la Evaluación de Programas Educativos de Educación Superior*, emitido por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, A.C. (CIEES), a efecto de conocer sus antecedentes, los tipos de evaluación, así como el proceso y requerimientos para llevar a cabo un diagnóstico. Concluido lo anterior se distinguieron los 4 ejes y 12 categorías que evalúan los CIEES, considerándose que el

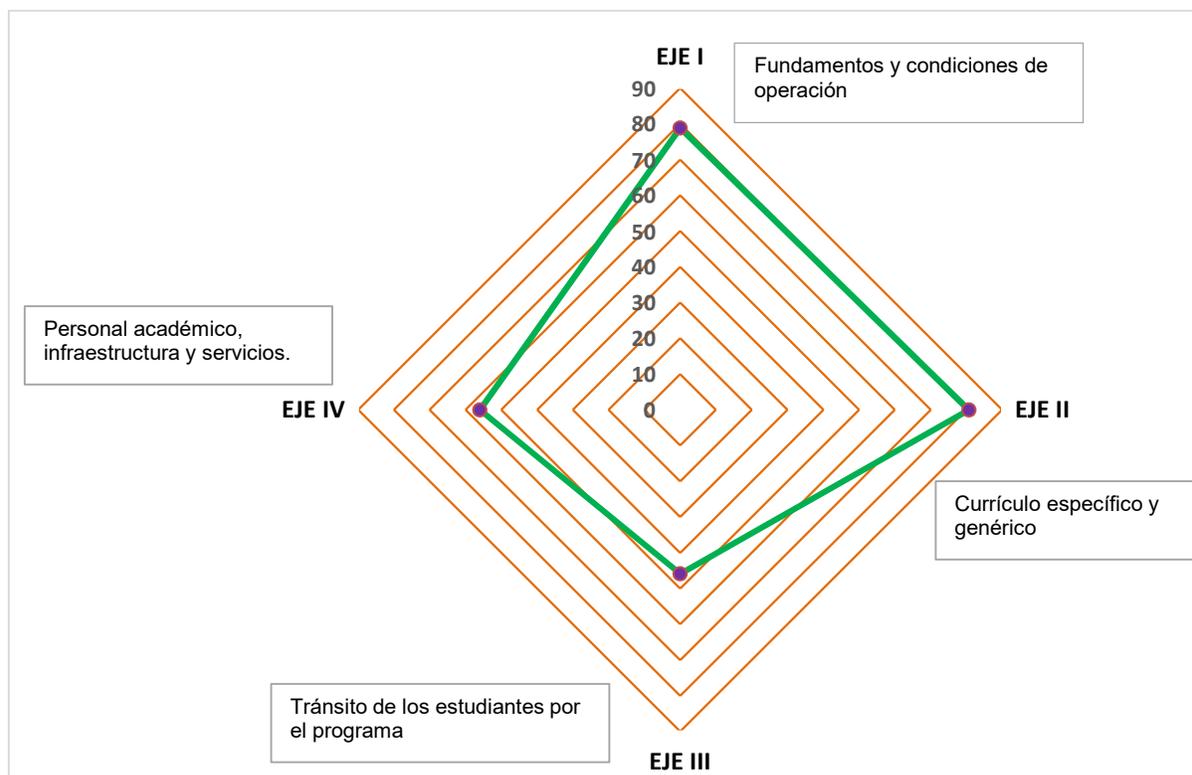
procedimiento que aplicaba era muy claro e idóneo para el diagnóstico que se pretendía realizar en la UPN 041.

Con lo anterior se puede advertir claramente que se cumplió el primer objetivo específico de esta tesis, que señala: *Conocer la metodología de los CIEES para realizar la evaluación institucional.*

Posterior al conocimiento de la metodología de los CIEES, se elaboraron las tres encuestas dirigidas en forma específica a docentes, personal administrativo y a alumnos, a través de las cuales se hizo posible recibir la información de todos aquellos involucrados en la prestación y/o recepción de los servicios que presta la UPN 041. Con la realización de la actividad antes descrita se cumple el segundo objetivo específico que apunta: *Identificar a través de la evaluación los criterios o las opiniones de la comunidad educativa de la UPN 041.*

El tercer objetivo específico: *Identificar las áreas de oportunidad prioritarias de atender, de conformidad a los resultados obtenidos*, se da por cubierto con lo especificado en el apartado Resultados Cuantitativos, donde se puede apreciar a detalle la identificación de los rubros que obtuvieron calificaciones bajas o negativas por cada uno de los elementos que integran la población objeto de estudio, entendiéndose éstos rubros como áreas de oportunidad. Estos datos se confirman y complementan con los Resultados Cualitativos que, como ya se mencionó, se obtuvieron de la observación directa.

La vinculación de estos rubros calificados negativamente, con su respectivo eje de la metodología de los CIEES, muestra los ejes prioritarios a atender, lo que se visualiza en el siguiente gráfico.



**Gráfica 9.** Resultados obtenidos por ejes.

Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior se puede constatar que el eje III (Tránsito de los estudiantes por el programa) y el IV (Personal académico, infraestructura y servicios), muestran resultados por debajo de los 50 puntos lo que determina que son dichos ejes los que con prioridad se deben atender. En los citados ejes se ubican, entre otras categorías, el egreso del programa, personal académico, infraestructura física y servicios de apoyo (ver en Anexos tabla 2).

En lo que respecta al objetivo general de este estudio que consistió en: *Elaborar un diagnóstico, a través de la metodología de evaluación de los CIESS, para detectar las áreas de oportunidad de la UPN 041 y realizar propuestas de mejora para los aspectos prioritarios de atender, se cumplió, localizándose dicho diagnóstico en el apartado Resultados Cualitativos.*

Los datos obtenidos, tanto de las encuestas aplicadas como de la observación directa, fueron la base para la elaboración del dictamen antes citado, el cual cubrió diferentes rubros tales como situación jurídica y académica, infraestructura, recursos humanos y procesos. Las propuestas de mejora se pueden observar en el apartado siguiente denominado *Recomendaciones*.

Finalmente, cabe mencionar que la hipótesis de este estudio que señala: *El diagnóstico institucional, con base en la metodología de los CIEES, identifica las áreas de oportunidad de la UPN041 y proporciona elementos para realizar propuestas de mejora*; se acepta con toda certeza, toda vez que los ejes, categorías e indicadores que evalúan los CIEES facilitaron la obtención de la información suficiente para elaborar el diagnóstico de la UPN 041; asimismo, el análisis del estado que reflejó cada rubro permitió detectar las áreas con mayores problemáticas, sobre las cuales se elaboraron sugerencias para disminuirlas y/o subsanarlas, mismas que se precisan en el apartado siguiente.

#### **4.4 Recomendaciones**

Derivado de los resultados obtenidos, y a efecto de reducir y/o subsanar las áreas de oportunidad, detectadas a través de los indicadores con puntajes bajos, señaladas en forma específica en el apartado de resultados cuantitativos, se hacen las recomendaciones que a continuación se detallan:

#### 4.4.1 En materia de gestión:

- Determinar, de parte del director de la UPN 041, que la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional se realice con la participación de la comunidad universitaria y que haya un seguimiento cuatrimestral del mismo.
- Establecer que, con la participación de todos los miembros de la organización, se detecten y formulen las propuestas de mejora.
- Implementar un programa de reconocimiento a los estudiantes de alto desempeño, en el que se incluya un beneficio económico, que pudiera estar representado en el apoyo porcentual de su beca en la Unidad.
- Instaurar el Programa de Seguridad, de Higiene y de Protección Civil, formalizándose con las actas protocolarias y la creación de sus cuerpos de apoyo.
- Informar de forma oficial a todos los trabajadores y al alumnado de la UPN 041, que la Autoevaluación Institucional se implementará como un programa obligatorio a realizarse anualmente.
- Realizar, previo al periodo de autoevaluación, campañas internas de sensibilización que coadyuven a reducir la resistencia al cambio (con apoyo de carteles, avisos en la página institucional, en displays en las pantallas internas, entre otros).
- Promover una cultura de evaluación, a través de la difusión interna de las mejoras y logros obtenidos a través de la autoevaluación institucional.

#### 4.4.2 En materia académica:

- Coordinar a través de las academias de la UPN 041, los trabajos para realizar las propuestas de actualización y mejora de los programas de posgrado. Estableciéndose que las reuniones para su análisis se realicen por lo menos en forma anual.
- Establecer que los cuerpos colegiados revisen y presenten al director de la Unidad sus propuestas de modificación al perfil de ingreso de los aspirantes a los programas de posgrado.
- Promover entre los docentes la producción de materiales didácticos.
- Impulsar a los docentes a utilizar las TIC y la plataforma informática como herramienta de apoyo para la recepción de actividades de sus alumnos y el seguimiento del desempeño de los mismos.
- Evaluar, por parte de la dirección y con el apoyo de los cuerpos colegiados, el programa de tutoría (seminario permanente) e implementar los cambios pertinentes.
- Implementar al término de cada semestre, la evaluación docente, por parte del alumnado.
- Identificar los aspectos que, del programa de inglés, crean insatisfacción a los alumnos y realizar las acciones que permitan subsanarlos.
- Realizar un sondeo entre los estudiantes para identificar aspectos específicos que pueden ayudar a mejorar el servicio de la biblioteca (incluyendo sugerencias de materiales disponibles).

#### **4.4.3 En materia de infraestructura:**

- Habilitar un espacio con por lo menos dos computadoras para el uso de los estudiantes.
- Realizar una propuesta de diseño para utilizar el área del auditorio para crear dos aulas más y sanitarios para el edificio “B”.
- Presentar a las autoridades superiores la propuesta de construcción de un auditorio con capacidad para 250 personas.
- Rehabilitar el salón Poeta, que actualmente se utiliza como bodega; instalándole equipos de aire acondicionado, mobiliario y equipo.
- Proponer la instalación de un techo tipo estructura para cubrir la plaza cívica.
- Solicitar la instalación de piso antiderrapante en el vestíbulo de los dos edificios.
- Pavimentar el área periférica interna de la Unidad (área de circulación de vehículos).
- Remodelar los sanitarios de hombres y mujeres.
- Realizar trabajos para facilitar la accesibilidad general a las personas con discapacidad.
- Fortalecer el sistema informático con la adquisición de licencias de todos los programas en uso, así como los accesorios que faciliten y garanticen la conectividad institucional.
- Contar con un enlace a internet dedicado de 100 megas, de preferencia con fibra óptica.
- Elaborar un programa de mantenimiento preventivo de equipos de aire acondicionado para su adecuado funcionamiento.

- Dar mantenimiento al conmutador y a los equipos de telefonía o realizar su cambio en caso de ser necesario.
- Sustituir de forma paulatina, el mobiliario que por su obsolescencia presenta mayores problemas o que por sus características no resulta funcional.

#### **4.4.4 En materia de recursos humanos:**

- Dar seguimiento a los trámites ante las instancias superiores para lograr la cobertura de las plazas vacantes.
- Proponer el fortalecimiento de la estructura oficial de la Unidad, con base en la estructura funcional.

#### **4.4.5 En materia de procesos:**

- Realizar un análisis de los procesos y trabajar en la formalización de los que carezcan de estructura oficial.

#### **Conclusión final:**

Este estudio, basado en la autoevaluación institucional apegada a la metodología de los CIEES, permitió realizar una radiografía de la UPN 041 en la que se muestran tanto sus aspectos positivos, como las áreas de oportunidad, proponiendo recomendaciones que seguramente, de llevarse a cabo, permitirán adoptar la evaluación institucional como una cultura básica e insoslayable que ayudará a armonizar el sistema y a elevar la calidad de los servicios y de la educación que ofrece la UPN 041.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

- ❖ Albornoz, M. (Ed) (2015). *Ciencia, tecnología y universidad en Iberoamérica. Metas educativas 2021*. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina. Editorial Eudeba.
- ❖ Alonso, A.J. M. (Ed. 2004). *La educación en valores en la institución escolar: planeación-programación*. México, D. F. Editorial Plaza y Valdés.
- ❖ Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Quinta Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Espíteme.
- ❖ Antúnez, S. (2000). *Organización escolar y acción directiva*. Editorial SEP, Biblioteca para la actualización del maestro, México.
- ❖ ANUIES (2004). *Documento Estratégico para la innovación en La educación superior*. ANUIES. México.
- ❖ Blejmar, B. (2006). La Gestión como palabra y El poder de la palabra. Palabra vacía. Palabra plena en *Gestionar es hacer ...que las cosas sucedan*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Novedades Educativas.
- ❖ Cornejo, A. (1997). *Complejidad y Caos*. México. Ediciones Castillo.
- ❖ Chiavenatto, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill Internacional.
- ❖ Delors, J. (1996). Los cuatro pilares de la educación en: *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid, España. Santillana/UNESCO.
- ❖ Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly J.(1994) *La organización*. Addison –Wesley Iberoamericana. S.A.
- ❖ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C.,& Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. La Habana. Editorial Félix Varela, 2.
- ❖ Kinicki, A. y Kreitner R. (2003). *Comportamiento Organizacional, conceptos, problemas y prácticas*. Primera Edición. México. Editorial McGraw Hill.
- ❖ Kotter, J.(1996). *Liderando el cambio, un plan de acción*. EUA. Editorial Harvard Business School Press.
- ❖ Malott, M.E. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. México. Editorial Trillas.

- ❖ Martínez, L. (2012). *Administración Educativa*. Estado de México, México. Red Tercer Milenio, S.C.
- ❖ Misas, G. (2004). *La educación superior en Colombia. Análisis y estrategias para su desarrollo*. Universidad Nacional de Colombia, ISBN: 958-701-356-5. p. 298.
- ❖ Rivas, L. (2007). *Dirección estratégica y procesos organizacionales nuevos modelos para el siglo XXI*. Editorial Taller abierto Primera edición. México.
- ❖ Rodríguez, S.et al. (2011). *Métodos de investigación en Educación Especial 3ª Educación Especial Curso: 2010-2011*. México.
- ❖ Senge, P. (2006). *La Quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- ❖ Winter, S. (1991). La Ortodoxia del libro de texto: cuatro críticas en Williamson O.y S. Winter (comp). *La Naturaleza de la empresa. Orígenes, Evolución y Desarrollo*, F.C.E. (1996, Primera Edición en Español).
- ❖ Yin, R.K.(1994). *Investigación sobre estudio de casos Diseño y Métodos*. Sage Publications. Segunda Edición. Londres.

## Revistas

- ❖ Aguilar, M. (2001). La evaluación institucional de las universidades. Tendencias y desafíos. *Revista de Ciencias Sociales* (Cr) en línea II, III. Disponible en : <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15309303>. ISSN 0482-5276.
- ❖ Arribas, J. 2007. Cambio educativo y mejora escolar. En: *Innovación e información*. Madrid. N.1, primavera; p.33-34.[Revista Digital].ISBN/ISSN 1887-8148. Disponible en línea: <http://www.doredin.mec.es/documentos/01420093004777.pdf>
- ❖ Appelbaum, S. S.-P. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36/5, pp. 289-301.
- ❖ Creswell J. W. (1998) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks. California: Sage Publications, Inc.
- ❖ Goodstein, L. y. (1991). Creating Successful Organization Change. *Organizational Dynamics, Spring*. Vol. 19, No. 4, pp. 5-17.

- ❖ Guevara, F.M. Batista. A.S., & Fernández, E.V. (2013). Teoría de complejidad y contabilidad de gestión, *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*. (5).
- ❖ Jiménez, Y., González, M.& Hernández, J. (2016). De frente a la reforma educativa de segunda generación para la educación superior: ¿Se han logrado los cambios en la epistemología docente? *Perfiles educativos*, vol.38, No. 154. p.20-40. ISSN 0185-2698.
- ❖ López, M., Restrepo, L. & López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*. Año XVIII. Vol. 18, No. 1, abril de 2013. Universidad Tecnológica de Pereira Colombi. ISSN 0122-1701.
- ❖ Nadler, D. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, Vol. 32, no. 2, pp. 77-97.
- ❖ Nelson, R. & Winter, S. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. *The Belknap Press of Harvard University Press*. USA. Sixth Printing, 1996.
- ❖ Niño, L. (2006). El sujeto en la evaluación educativa en la sociedad globalizada. *Revista Opciones Pedagógicas* No. 32 y 33, 39-53. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- ❖ Poole, M. y Van de Ven, A. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management*. Review. Vol.20. No.3. EUA.
- ❖ Roux, D. (2013). Cambio educativo: desarrollo organizacional y gestión universitaria. *Revista Congreso Universidad*. Vol. II, No. 3, 2013.ISSN:2306-918X.Editorial Universitaria Félix Varela.
- ❖ Strebels, P. (1994). Choosing the right change path. *California Management Review*, Winter. Vol. 36, No. 2, pp. 29-51.
- ❖ Tapiero, E. y López, L. (2006). Gestión escolar inteligente. *Instituciones educativas neosistémicas del siglo XXI*. Florencia: Universidad de la Amazonia.
- ❖ Tejeda, J. (2000). La educación en el marco de una sociedad global: algunos principios y nuevas exigencias. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*. 1-13.
- ❖ Wheatley, M. (1994). Leadership and the new science: Learning about Organizations from an orderly universe. *Berret-Koehler Publishers*. San Francisco CA.

## Materiales en línea.

- ❖ Argyris, C. &. (1996). *Organizational learning*. Madrid. Addison Wesley.
- ❖ Barba, V. (2015-2016). *Módulo 1: La Gestión Educativa*. España. Centro de Referencia Latinoamericano para la Educación Preescolar. (s.f.). La familia en el proceso educativo. Obtenido de Organización de Estados Iberoamericano Web Site: <http://www.oei.org.co/celep/celep6.htm>
- ❖ CIEES (2017). *Proceso General para la evaluación de programas educativos de educación superior*. Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, A.C. (CIEES).México. [www.ciees.edu.mx](http://www.ciees.edu.mx).
- ❖ Creswell, J. W. (1998) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- ❖ García, M. & Forero, C. (2014). Motivación y Satisfacción Laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497551994010>.
- ❖ Levy, A. 1. (1986). Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization. *Organizational Dynamics*, Publisher Elsevier BV.15 (1), pp. 5-17,19-3.DOI10.1016/0090-2616(86)90022-7.
- ❖ Ley General de Educación. Nueva Ley Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993. Última reforma publicada DOF 19-01-2018. [https://www.sep.gob.mx/work/models/ep1/Resource/.../ley\\_general\\_educacion.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/ep1/Resource/.../ley_general_educacion.pdf).
- ❖ Martínez, C. (2013). Procedimientos para la evaluación de programas educativos y sociales. *Medicina, Salud y Sociedad Revista Electrónica*. ISSN 2007- 2007.
- ❖ Normas APA, ver: *American Psychological Association*. <http://normasapa.net/2017-edicion-6/>.
- ❖ Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021. Gobierno del Estado de Campeche. <https://www.campeche.gob.mx/ped2015-2021>.
- ❖ Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Gobierno de la República. Programa para un gobierno cercano y moderno. [https://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/MarcoJuridico/PND\\_2013-2018.pdf](https://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/MarcoJuridico/PND_2013-2018.pdf)
- ❖ Real Academia Española. 2017. *Diccionario de la lengua española*. Edición del tricentenario. Actualización 2017. <https://dle.rae.es/?w=diccionario>.

- ❖ Rubín, A. (2016). Resistencia al cambio organizacional: Gestión, Causas y Técnicas. <https://www.lifeder.com/resistencia-al-cambio/>.
- ❖ Simon, H. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*, 69. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000191&pid=S0121-4772200700010000700049&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000191&pid=S0121-4772200700010000700049&lng=en).
- ❖ Simon, H. (1984). On the behavioral and rational foundations of economic dynamics. *Journal of Economic Behavior & Organization*. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000193&pid=S0121-4772200700010000700051&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000193&pid=S0121-4772200700010000700051&lng=en).
- ❖ Tünnermann, C. (2003). Calidad, Evaluación Institucional, Acreditación y Sistemas Nacionales de Acreditación. Extraído de <http://www.ilaedes.org/documentos/articulos/evaluacionyacreditacion.pdf>.
- ❖ UNESCO (1995). Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000098992\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000098992_spa).
- ❖ UNESCO (2015). *Educación Superior y Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Educación. Marco de Acción Educación 2030. pdf. <https://es.unesco.org/themes/educacion-superior/ods>.

## Tesis

- ❖ Arroyo, M. (2010). Tesis *Impacto de la Evaluación Institucional para el Mejoramiento Educativo del Instituto Campechano*. Campeche, México.
- ❖ Böhr, R. (2001). Memoria Doctoral. *Resistencia al cambio y Transición de las Organizaciones*. La Paz.
- ❖ Chan, M. (2017). Tesis *Evaluación Institucional como instrumento de mejora educativa en la escuela primaria*. Campeche, México.
- ❖ González, M. C. (2013). Tesis *Diagnóstico, rediseño y propuesta de mejora para los departamentos de finanzas y recursos físicos del servicio de salud del Reloncaví de la ciudad de Puerto Montt*. Puerto Montt, Chile.
- ❖ Moreyra, G.M. (2014). Tesis *La evaluación institucional: un instrumento de la gestión escolar para el logro de la calidad educativa* [en línea]. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/evaluacion-institucional-instrumento-gestion.pdf>.

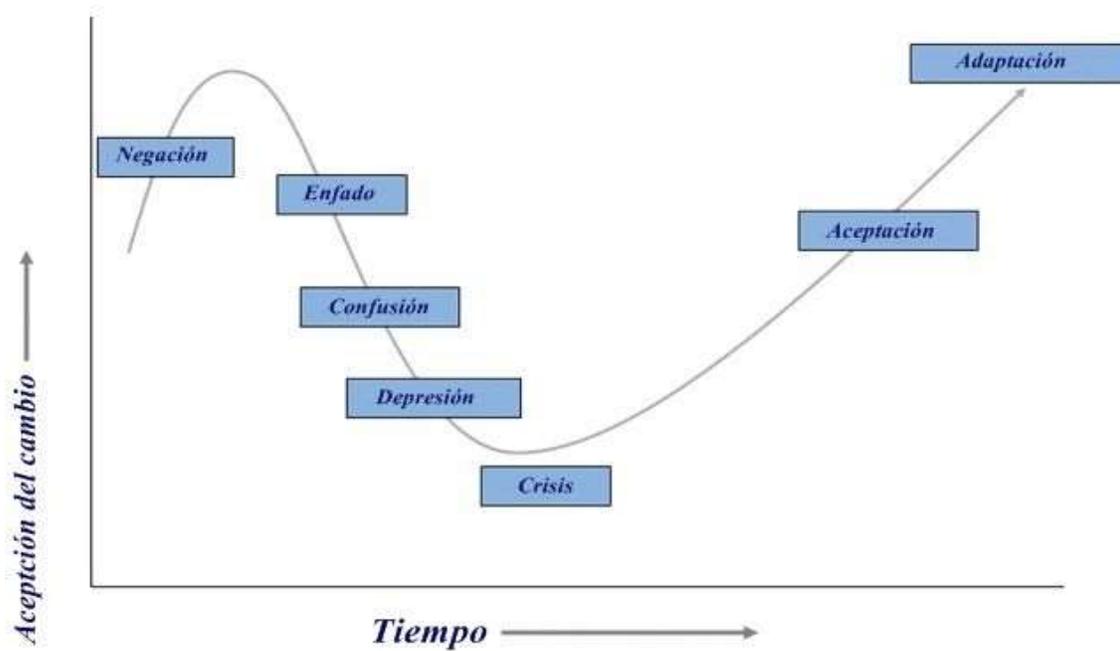
- ❖ Peña, S. (2015). Tesis *Metaevaluación del proceso de evaluación global institucional del Ecuador. Análisis y propuesta de mejora mediante la aplicación del modelo V*. Ecuador.
- ❖ Salazar, J. (2011). Tesis Doctoral *Propuesta de un Modelo de Intervención para contribuir en la gestión del cambio, en hospitales en el estado de Yucatán, México*. Mondragón Unibertsitatea.
- ❖ Sánchez, L. (2012). Una intervención organizacional para el diagnóstico y plan de mejora de la operación interna: El caso de la empresa Adprocron, S.A. de C.V. Ciudad de México, México. UNAM.
- ❖ Soto, R. (2017). Tesis: *El aprendizaje organizacional para el cambio educativo en una escuela pública de nivel superior*. Toluca, México. Tecnológico de Monterrey.
- ❖ Torres, C. (2005). Tesis Doctoral: *Análisis y estudio de los departamentos de orientación de los IES de Granada y la periferia*. Granada, España.
- ❖ Yam, G. (2015). Tesis: *La Autoevaluación Institucional como un proceso de Gestión e Innovación Educativa*. Campeche.

### **Conferencias y foros.**

- ❖ Pérez, G. (2004). La construcción del sujeto en la era global. Encuentro Internacional sobre políticas, investigaciones y experiencias en evaluación educativa: Consecuencias para la educación. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, mayo de 2004.

### **Blogs**

- ❖ Feliz, I. (2015) Blog Escuela de Organización Industrial. <http://www.eoi.es/blogs/gestioneducativa/2015/10/31/institucion-educativa/>.



**Fig. 1** Gráfica de aceptación del cambio.

Fuente: <https://www.lifeder.com/resistencia-al-cambio/>



**Fig. 2** Mapa de geolocalización de la UPN041.  
Fuente: Google Maps



**Fig. 3** Fachada de edificios "A" y "B"  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 4** Aula Invertida.  
Fuente: elaboración propia.



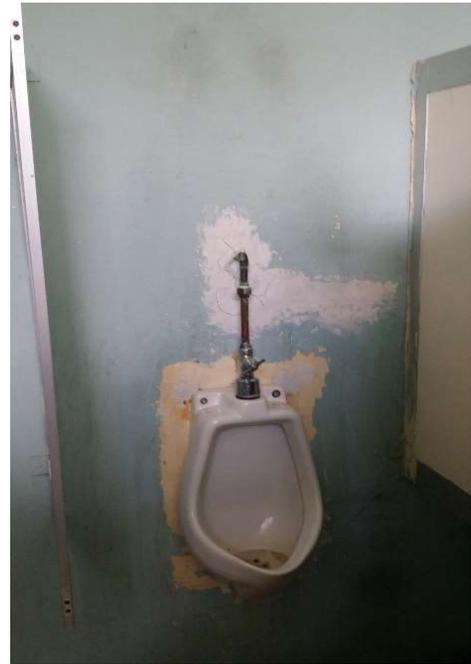
**Fig. 5** Sanitarios de damas.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 6** Sanitarios de damas.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 7** Sanitario de hombres.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 8** Sanitario de hombres.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 9** Sanitarios de hombres.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 10** Lavabos de sanitarios de hombres.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 11** Área de consulta de la Biblioteca.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 12** Acervo de la Biblioteca.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 13** Cubículos antiguos.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 14** Cubículo antiguo  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 15** Cubículos nuevos.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 16** Cubículos nuevos.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 17** Auditorio.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 18** Cuarteadura en área de Dirección.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 19** Cuarteadura en área Administrativa.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 20** Ventanas dañadas.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 21** Ventanas dañadas.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 22** Salón Poeta  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 23** Cubículo para asesorías.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 24** Conexiones eléctricas inadecuadas.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 25** Mobiliario y equipo en mal estado.  
Fuente: elaboración propia.

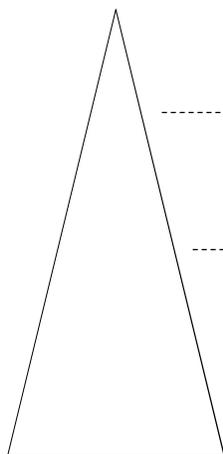


**Fig. 26** Mobiliario y equipo en mal estado.  
Fuente: elaboración propia.



**Fig. 27** Sillas de plástico rígido.  
Fuente: elaboración propia.

**Tabla 1**  
Tipología de las decisiones.



El diagrama muestra un triángulo con tres niveles de decisiones:
 

- Decisiones estratégicas:** Representadas por la parte superior del triángulo.
- Decisiones tácticas:** Representadas por la parte media del triángulo.
- Decisiones operativas:** Representadas por la base del triángulo.

Programación	
Estructuradas	No Estructuradas
Pocas y decisivas P. E.: Creación de una línea de negocios	Pocas y trascendentes
Variadas y técnicas P.E. Selección de equipo de cómputo	Variadas e imaginativas P. E.: Campañas de Mercadotecnia
Muchas y mecánicas P.E.: Gestión de inventarios	Escasas y ocasionales P. E.: Excepciones a la normatividad

**Nota:** tabla que muestra que las decisiones operativas son las rutinarias y repetitivas; las tácticas están enfocadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos y las estratégicas están reservadas a la alta dirección. Fuente: Rivas 2007.

**Tabla 2**  
Metodología de los CIEES.

EJES	CATEGORÍAS
<b>I. Fundamentos y condiciones de operación.</b>	1. Propósitos del programa
	2. Condiciones generales de operación del programa
<b>II. Currículo específico y genérico.</b>	3. Modelo educativo y plan de estudios
	4. Actividades para la formación integral
<b>III. Tránsito de los estudiantes por el programa.</b>	5. Proceso de ingreso
	6. Trayectoria escolar
	7. Egreso del programa
	8. Resultados de los estudiantes
<b>IV. Personal académico, infraestructura y servicios.</b>	9. Personal académico
	10. Infraestructura académica
	11. Infraestructura física
	12. Servicios de apoyo

**Nota:** lista de ejes y categorías, aspectos que evalúan los CIEES. Fuente: CIEES 2017.

**Tabla 3**  
Análisis de los cambios educativos.

Características de la EBC	¿Qué cambió?	Dimensión epistemológica involucrada en el cambio
La educación contribuye al desarrollo sustentable de los países.	La función de la educación superior.	*Conocimiento curricular.
El conocimiento se forma como parte de un proceso de reestructuración cognitiva	La producción / adquisición del conocimiento	*Las creencias del conocimiento relacionadas con la estructura, la fuente, la seguridad, el control y la velocidad de adquisición.
El docente debe ser guía y co-aprendiz.	El rol docente	*Conocimiento de la práctica.
El estudiante es un sujeto, no un objeto de aprendizaje.	El rol del estudiante	*Conocimiento curricular *Conocimiento didáctico del contenido.
Utilizar como estrategia la enseñanza situada. Vincular la enseñanza con el campo laboral de los estudiantes.	La forma de enseñar	*Conocimiento en la práctica.
El estudiante es un agente activo en el PEA y se responsabiliza de su aprendizaje.	La forma de aprender de los estudiantes	
A través del desarrollo de proyectos interdisciplinarios.	La forma de articular las asignaturas	
La evaluación deberá enfocarse en desarrollar las competencias profesionales correspondientes.	La forma de evaluar los aprendizajes	

**Nota:** tabla que muestra las características de la educación basada en competencias relacionada con los aspectos que cambiaron y la dimensión epistemológica ligada a dichos cambios. Fuente: Jiménez, González y Hernández 2016.

**Tabla 4**  
Ocho pasos sucesivos para superar la resistencia al cambio.

Paso	Descripción
1-Establecer la sensación de urgencia.	Descongelar a la organización mediante la creación de una razón convincente de la necesidad del cambio.
2-Crear una coalición guiadora.	Crear un grupo transfusional de personas de todos los niveles que tengan poder suficiente para dirigir el cambio.
3-Desarrollar una visión y una estrategia.	Crear una visión y plan estratégico que guíen el proceso de cambio.
4-Comunicar la visión del cambio.	Crear e implementar una estrategia de comunicación que informe constantemente sobre la nueva visión del plan estratégico.
5-Ampliar acciones de base amplia.	Eliminar las barreras del cambio y usar los elementos blanco del cambio para transformar la organización. Estimular la Asunción de riesgos y la solución creativa de problemas.
6-Generar victorias de corto plazo.	Planear y crear victorias o mejoras de corto plazo. Reconocer y retribuir a las personas que contribuyan a esas victorias.
7-Consolidar ganancias.	La coalición guiadora usa la credibilidad proveniente de las victorias de corto plazo para generar cambios. Se incorpora más personas al proceso de cambios conforme ésta produce un efecto en cascada por toda la organización. Se intenta vigorizar el proceso de cambio.
8-Enraizar nuevos enfoques en la cultura.	Se refuerzan los cambios al poner de relieve las conexiones de los nuevos comportamientos y procesos con el éxito organizacional. Se desarrollan métodos para garantizar el desarrollo de líderes y la sucesión.

**Nota:** tabla que contiene pasos que brindan recomendaciones específicas sobre comportamientos que deben mostrar los administradores para encabezar con éxito el cambio organizacional. Fuente: Kotter, J. (1996).

**Tabla 5**  
Matrícula de alumnos.

<b>MAESTRIA EN GESTION EDUCATIVA</b>	<b>1 ° SEM</b>	<b>2 ° SEM</b>	<b>3 ° SEM</b>	<b>4 ° SEM</b>	<b>TOTAL</b>
CAMPECHE	20	27	7	14	<b>68</b>
<b>MAESTRIA EN INTEGRACIÓN EDUCATIVA</b>	<b>1 ° SEM</b>	<b>2 ° SEM</b>	<b>3 ° SEM</b>	<b>4 ° SEM</b>	<b>TOTAL</b>
CAMPECHE	17	29	6	22	<b>74</b>
<b>MAESTRIA EN PEDAGOGÍA Y PRÁCTICA DOCENTE</b>	<b>1 ° SEM</b>	<b>2 ° SEM</b>	<b>3 ° SEM</b>	<b>4 ° SEM</b>	<b>TOTAL</b>
CAMPECHE	28	27	20	21	<b>96</b>
				<b>TOTAL</b>	<b>238</b>

**Nota:** matrícula de alumnos del inicio del semestre febrero-julio 2018. Fuente: Área de Servicios Escolares de la UPN041.

**Tabla 6**  
Población de estudio y muestra.

Componentes	Población Cantidad	Muestra	
		Cantidad	%
Docentes	23	23	100
Personal Administrativo	15	15	100
Alumnos	173	173	100
<b>T o t a l</b>	<b>211</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

**Nota:** en la tabla se muestra la población de estudio, se trabajó con el 100% de la población en todos los casos (docentes, personal administrativo y alumnos), por lo que la cantidad de la población es igual al de la muestra. Elaboración propia.

**Tabla 7**  
Escala de valoración.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**Nota:** en esta tabla se muestra la escala de cinco niveles utilizada en los cuestionarios para recopilar la información. Elaboración propia.

**Tabla 8**

Indicadores con resultados positivos.

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
<b>MISION Y VISION</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>78</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Los objetivos y metas del progr.educativo son coherentes con la misión y visión de la institución.	2	11	15	83	1	6	0	0	0	0
Los canales utilizados son adecuados para hacer accesible y pública esta información	4	22	13	72	1	6	0	0	0	0
<b>MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>56</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
El marco normativo institucional garantiza el desarrollo del programa educativo	3	17	10	56	4	22	1	5	0	0
Se establecen las formas de organización del trabajo del personal académico	3	17	10	56	4	22	1	5	0	0
<b>PERFIL DE EGRESO.</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>26</b>	<b>72</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Es adecuada la definición de la relación de competencias que deberán reunir los egresados.	2	11	13	72	2	11	1	6	0	0
Son congruentes el perfil de egreso y los objetivos del plan de estudios	2	11	13	72	3	17	0	0	0	0
<b>MÉTODOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>72</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
La metodología empleada responde a los objetivos del plan de estudios para la formación integral de los estudiantes.	3	17	13	72	1	5	1	6	0	0
<b>EVALUACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>53</b>	<b>59</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Se adecuan los métodos de evaluación a los objetivos del plan de estudios	5	28	12	67	1	5	0	0	0	0
Permite la metodología evaluar las competencias y los conocimientos	6	33	10	56	2	11	0	0	0	0
La metodología utilizada es coherente con el proceso de enseñanza-aprendizaje	5	28	12	67	1	5	0	0	0	0
La metodología aplicada está centrada en el aprendizaje y/o en la enseñanza.	5	28	10	55	3	17	0	0	0	0
Los métodos aplicados para la enseñanza-aprendizaje consideran las características de los estudiantes y de las disciplinas.	7	39	9	50	2	11	0	0	0	0
<b>PARTICIPACIÓN EN ENCUENTROS ACADÉMICOS.</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>64</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Se apoya la participación de profesores en encuentros académicos.	3	17	11	61	2	11	2	11	0	0
Se promueve y facilita la participación de los profesores en encuentros académicos.	3	17	12	67	1	5	2	11	0	0

**Nota:** tabla de indicadores con resultados positivos, con rangos de aceptación (de acuerdo o totalmente de acuerdo), que oscilan entre el 73 y el 95%. Elaboración propia.

**Tabla 9**

Indicadores con resultados positivos y negativos.

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	5	14	21	58	8	22	1	3	1	3
El clima organizacional es óptimo para el trabajo académico	2	11	12	66	2	11	1	6	1	6
La estructura organizacional de la institución favorece el desarrollo de una relación productiva de trabajo en la comunidad.	3	17	9	50	6	33	0	0	0	0
<b>PLAN DE ESTUDIOS.</b>	8	9	49	55	20	22	12	13	1	1
El documento del plan de estudios es coherente, lógico y vigente	0	0	11	61	5	28	2	11	0	0
El plan de estudios corresponde a los avances de la ciencia en los campos de conocimiento comprendidos en él.	0	0	13	72	2	11	3	17	0	0
Es adecuada la secuencia de los contenidos en cada una de las asignaturas.	2	11	10	56	4	22	2	11	0	0
Conoce la normatividad relacionada con la actualización del plan de estudios y de los contenidos de las asignaturas.	2	11	9	50	5	28	2	11	0	0
Se realiza la actualización del plan de estudios y de los contenidos de las asignaturas de forma sistemática y periódica.	4	22	6	33	4	22	3	17	1	6
<b>ENSEÑANZA DE OTRAS LENGUAS.</b>	6	17	20	56	8	22	0	0	2	5
Son adecuadas las condiciones del programa de inglés (características curriculares, software, duración, etc).	1	6	8	44	7	39	0	0	2	11
Se promueve la participación del estudiante	5	28	12	67	1	5	0	0	0	0

**Nota:** tabla de indicadores con resultados positivos y negativos, con rangos de aceptación (de acuerdo o totalmente de acuerdo), que oscilan entre el 64 y el 73%.  
Elaboración propia.

**Tabla 10**

Indicadores con resultados negativos.

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
<b>PROY. DE MEJORAMIENTO Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL PROG. EDUC.</b>	1	3	18	50	13	36	4	11	0	0
Se utilizan mecanismos para el mejoramiento y aseguramiento de la calidad del programa educativo.	1	5	10	56	5	28	2	11	0	0
Existe un seguimiento de las actividades desarrolladas sobre las áreas de oportunidad identificadas.	0	0	8	44	8	44	2	12	0	0
<b>PERFIL DE INGRESO.</b>	4	11	12	33	11	31	8	22	1	3
Los conocimientos previos que requieren los aspirantes de primer ingreso son adecuados y suficientes.	2	11	5	28	6	33	4	22	1	6
Es apropiado el perfil de ingreso en relación con los objetivos del plan de estudios.	2	11	7	39	5	28	4	22	0	0
<b>UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS EDUCATIVA Y DE LA INFORMACIÓN.</b>	2	5	13	36	15	42	5	14	1	3
El programa educativo cuenta con un plan para la producción de materiales didácticos.	1	6	8	44	7	39	2	11	0	0
Se dispone de infraestructura para el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación.	1	5	5	28	8	44	3	17	1	6
<b>EVALUACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO.</b>	0	0	18	50	11	31	5	14	2	5
Existe un procedimiento de evaluación del personal académico.	0	0	9	50	6	33	2	11	1	6
El procedimiento de evaluación es sistemático, oportuno y sirve para la toma de decisiones directivas que mejoren el desempeño del personal académico.	0	0	9	50	5	28	3	17	1	5
<b>PROGRAMA DE TUTORÍA (SEMINARIO PERMANENTE).</b>	3	5	29	54	15	28	5	9	2	4
Está satisfecho con el programa de tutoría.	1	6	10	56	5	28	1	5	1	5
La estructura del personal académico permite una atención personalizada a los estudiantes	1	6	11	61	5	28	1	5	0	0
Se evalúa la eficacia del programa	1	6	8	44	5	28	3	17	1	5

**Nota:** tabla de indicadores con resultados negativos, con rangos de aceptación (de acuerdo o totalmente de acuerdo) entre el 41 y el 59%. Elaboración propia.

**Tabla 11**

Indicadores con resultados positivos y negativos.

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
<b>INFRAESTRUCTURA.</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>45</b>	<b>50</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
La funcionalidad de las aulas es adecuada	2	11	8	45	4	22	2	11	2	11
Son apropiadas las características de iluminación, ventilación, temperatura y acústica de las aulas.	4	22	8	44	3	17	1	6	2	11
El equipamiento de las aulas se ajusta en calidad y cantidad a las necesidades del programa educativo.	4	22	8	44	3	17	2	11	1	6
Los espacios destinados al desarrollo de las funciones del personal académico son suficientes para el desempeño de las actividades.	3	17	11	61	2	11	2	11	0	0
El equipamiento de los espacios destinados al desarrollo y coordinación de las funciones del personal académico es el adecuado en cantidad y calidad.	1	5	10	56	5	28	2	11	0	0

**Nota:** tabla de Indicadores con resultados positivos y negativos con rangos de aceptación ( de acuerdo o totalmente de acuerdo) menores al 60%. Elaboración propia.

**Tabla 12**

Indicadores con resultados negativos.

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
<b>SERVICIOS DE CÓMPUTO.</b>	0	0	8	15	28	52	12	22	6	11
La institución cuenta con sala de cómputo para uso de los estudiantes.	0	0	3	17	10	55	3	17	2	11
Es adecuado el número de computadoras por estudiante.	0	0	2	11	9	50	5	28	2	11
Se tiene el software y la cantidad de licencias adecuados a las necesidades del programa.	0	0	3	17	9	50	4	22	2	11
<b>BIBLIOTECA</b>	2	5	10	28	12	33	6	17	6	17
Es adecuado el acervo a las necesidades del programa educativo.	0	0	7	39	6	33	2	11	3	17
Está satisfecho con la cantidad, calidad y accesibilidad de la bibliografía y su adecuación a las necesidades del programa educativo.	2	11	3	17	6	33	4	22	3	17
<b>PROGRAMA DE SEGURIDAD, DE HIGIENE Y DE PROTECCIÓN CIVIL.</b>	1	3	10	28	16	44	6	17	3	8
Es apropiado el funcionamiento del programa interno para la protección de los usuarios que incluya: señales sobre riesgos, manejo de equipo de protección, simulacros de evacuación, extintores, otros.	0	0	6	33	8	44	3	17	1	6
La información que sobre seg. e higiene se brinda a los estudiantes es objetiva y oportuna.	1	6	4	22	8	44	3	17	2	11
<b>VÍNCULO PERMANENTE EGRESADO-INSTITUCIÓN.</b>	3	8	6	17	16	44	9	25	2	6
Hay relaciones formales que permiten la contribución de los egresados en la mejora continua del programa educativo.	0	0	3	17	8	44	6	33	1	6
Se han organizado eventos con la participación de los egresados	3	17	3	17	8	44	3	17	1	5

**Nota:** tabla de indicadores con resultados negativos, con rangos de aceptación (de acuerdo o totalmente de acuerdo), que oscilan entre el 11 y el 39%. Elaboración propia.

**Tabla 13**

Indicadores con resultados positivos.

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
<b>MISION Y VISION</b>	<b>10</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>54</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Los objetivos y metas del programa educativo son coherentes con la misión y visión de la institución.	5	36	8	57	1	7	0	0	0	0
Los canales utilizados son adecuados para hacer accesible y pública esta información.	5	36	7	50	0	0	2	14	0	0
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>57</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
El clima organizacional es óptimo para el trabajo académico.	1	7	10	71	0	0	3	22	0	0
La estructura organizacional de la institución favorece el desarrollo de una relación productiva de trabajo en la comunidad.	4	29	6	43	1	7	2	14	1	7

**Nota:** tabla de indicadores con resultados positivos, con rangos de aceptación (de acuerdo o totalmente de acuerdo), que oscilan entre el 72 y el 93%.

Elaboración propia.

**Tabla 14**

Indicadores con resultados positivos y negativos.

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
<b>PROY. DE MEJORAMIENTO Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL PROG. EDUC.</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>55</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Son adecuados los mecanismos que se utilizan para el mejoramiento y aseguramiento de la calidad de los programas educativos.	1	7	8	57	4	29	1	7	0	0
Los medios utilizados para difundir esta información son adecuados.	2	14	9	64	1	8	2	14	0	0
Existe un seguimiento de las actividades desarrolladas sobre las áreas de oportunidad identificadas.	1	7	6	43	5	36	1	7	1	7
<b>PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQ.</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>45</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
Se revisan con frecuencia los planes y programas de infraestructura.	1	7	4	29	4	29	3	21	2	14
Se cuenta con un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones y equipo.	1	7	4	29	5	36	3	21	1	7
Se cuenta con personal de soporte técnico capacitado.	1	7	11	79	1	7	1	7	0	0

**Nota:** tabla de indicadores con resultados positivos y negativos, con rangos de aceptación (de acuerdo o totalmente de acuerdo), que oscilan entre el 36 y el 86%.  
Elaboración propia.

**Tabla 15**

Indicadores con resultados negativos.

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
<b>PLAN DE DESARROLLO DE LA DEPENDENCIA</b>	6	14	12	29	17	40	4	10	3	7
La comunidad participa en la elaboración del plan de desarrollo	3	22	2	14	5	36	2	14	2	14
Es adecuada la periodicidad con la que se realiza el diagnóstico que sustenta el plan de desarrollo.	2	14	4	29	6	43	1	7	1	7
Las propuestas de mejora surgen del análisis FODA.	1	7	6	43	6	43	1	7	0	0
<b>RECONOCIMIENTO A LOS ESTUDIANTES DE ALTO DESEMPEÑO.</b>	3	11	10	36	8	28	3	11	4	14
Existe un programa que reconoce a los estudiantes de alto rendimiento.	1	7	5	36	4	29	2	14	2	14
Los procedimientos para otorgar los reconocimientos son adecuados.	2	14	5	36	4	29	1	7	2	14
<b>INFRAESTRUCTURA.</b>	4	10	17	40	12	29	9	21	0	0
Es adecuado el nivel de funcionalidad de los espacios de trabajo	2	14	6	43	5	36	1	7	0	0
El número de espacios de trabajo es adecuado a las necesidades de los estudiantes, de los académicos y de los trabajadores.	1	7	7	50	2	14	4	29	0	0
Son apropiadas las características de iluminación, ventilación, temperatura y acústica de las áreas de trabajo.	1	7	4	29	5	36	4	28	0	0
<b>SERVICIOS DE CÓMPUTO.</b>	2	7	13	46	3	11	10	36	0	0
Es suficiente el equipo de cómputo para el personal administrativo	1	7	7	50	2	14	4	29	0	0
Se tiene el software y la cantidad de licencias adecuados a las necesidades del programa.	1	7	6	43	1	7	6	43	0	0
<b>PROGRAMA DE SEGURIDAD, DE HIGIENE Y DE PROTECCIÓN CIVIL.</b>	5	12	9	21	12	29	15	36	1	2
Es apropiado el funcionamiento del programa interno para la protección de los usuarios que incluya: señales sobre riesgos, manejo de equipo de protección, simulacros de evacuación, extintores, otros.	3	21	2	15	3	21	6	43	0	0
La información que sobre seguridad e higiene se brinda a los trabajadores es objetiva y oportuna.	1	7	5	36	3	21	4	29	1	7
Existe un acuerdo de coordinación con el programa de protección civil del municipio o del estado.	1	7	2	14	6	43	5	36	0	0

**Nota:** tabla de indicadores con resultados negativos, con rangos de aceptación (de acuerdo o totalmente de acuerdo), que oscilan entre el 21 y el 57%. Elaboración propia.

**Tabla 16**

Indicadores con resultados negativos.

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
<b>ENSEÑANZA DE OTRAS LENGUAS.</b>	<b>41</b>	<b>21</b>	<b>67</b>	<b>35</b>	<b>73</b>	<b>38</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
Son adecuadas las condiciones del programa de inglés (características curriculares, software, duración, etc).	21	22	35	37	35	36	3	3	2	2
Está satisfecho con el programa de inglés.	20	21	32	33	38	40	2	2	4	4
<b>SERVICIOS DE CÓMPUTO.</b>	<b>44</b>	<b>15</b>	<b>41</b>	<b>14</b>	<b>146</b>	<b>51</b>	<b>34</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>8</b>
La institución cuenta con sala de cómputo para uso de los estudiantes.	14	15	17	18	46	48	11	11	8	8
Es adecuado el número de computadoras por estudiante.	15	16	11	11	50	52	12	13	8	8
Se tiene el software y la cantidad de licencias adecuados a las necesidades del programa.	15	16	13	14	50	52	11	11	7	7
<b>BIBLIOTECA</b>	<b>56</b>	<b>29</b>	<b>71</b>	<b>37</b>	<b>51</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
Es adecuado el acervo a las necesidades del programa educativo.	30	31	32	34	27	28	6	6	1	1
Está satisfecho con la cantidad, calidad y accesibilidad de la bibliografía y su adecuación a las necesidades del progr.educativo.	26	27	39	41	24	25	5	5	2	2
<b>PROGRAMA DE SEGURIDAD, DE HIGIENE Y DE PROTECCIÓN CIVIL.</b>	<b>53</b>	<b>28</b>	<b>68</b>	<b>35</b>	<b>56</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
Es apropiado el funcionamiento del programa interno para la protección de los usuarios que incluya: señales sobre riesgos, manejo de equipo de protección, simulacros de evacuación, extintores, otros.	27	28	37	39	27	28	4	4	1	1
La información que sobre seguridad e higiene se brinda a los estudiantes es objetiva y oportuna.	26	27	31	33	29	30	5	5	5	5

**Nota:** tabla de indicadores con resultados negativos, con rangos de aceptación (de acuerdo o totalmente de acuerdo) que oscilan entre el 27 y el 68% ). Elaboración propia.

**Tabla 17**

Indicadores con resultados positivos y negativos.

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
<b>UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS EDUCATIVA Y DE LA INFORMACIÓN.</b>	<b>68</b>	<b>36</b>	<b>64</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
Se dispone de infraestructura para el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación.	31	32	32	33	15	16	12	13	6	6
Es accesible la información para el uso de los alumnos.	37	39	32	33	18	19	5	5	4	4
<b>INFRAESTRUCTURA.</b>	<b>101</b>	<b>35</b>	<b>105</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
La funcionalidad de las aulas es adecuada	33	34	36	38	13	13	14	15	0	0
Son apropiadas las características de iluminación, ventilación, temperatura y acústica de las aulas.	37	39	35	36	16	17	8	8	0	0
El equipamiento de las aulas se ajusta en calidad y cantidad a las necesidades del programa educativo.	31	32	34	36	19	20	9	9	3	3

**Nota:** tabla de indicadores con resultados positivos y negativos, con rangos de aceptación (de acuerdo o totalmente de acuerdo) que oscilan entre el 65 y el 75%.

Elaboración propia.

**Tabla 18**

Indicadores con resultados positivos.

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
<b>MISION Y VISION</b>	<b>90</b>	<b>47</b>	<b>85</b>	<b>44</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Los objetivos y metas del programa educativo son coherentes con la misión y visión de la institución.	45	47	46	48	4	4	1	1	0	0
Los canales utilizados son adecuados para hacer accesible y pública esta información.	45	47	39	41	8	8	3	3	1	1
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>86</b>	<b>45</b>	<b>80</b>	<b>42</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
El clima organizacional es óptimo para el trabajo académico	45	47	38	40	11	11	2	2	0	0
La estructura organizacional de la institución favorece el desarrollo de una relación productiva de trabajo en la comunidad	41	43	42	44	10	10	3	3	0	0
<b>PLAN DE ESTUDIOS.</b>	<b>125</b>	<b>43</b>	<b>125</b>	<b>43</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
El documento del plan de estudios es coherente, lógico y vigente	41	43	39	41	10	10	5	5	1	1
El plan de estudios corresponde a los avances de la ciencia en los campos de conocimiento comprendidos en él.	42	44	42	44	5	5	6	6	1	1
Es adecuada la secuencia de los contenidos en cada una de las asignaturas.	42	44	44	46	6	6	4	4	0	0
<b>PERFIL DE EGRESO.</b>	<b>65</b>	<b>34</b>	<b>94</b>	<b>49</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Conoce los puntos relevantes del perfil de egreso de su maestría.	32	33	46	48	10	11	7	7	1	1
Son congruentes el perfil de egreso y los objetivos del plan de estudios	33	34	48	50	13	14	2	2	0	0
<b>MÉTODOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.</b>	<b>97</b>	<b>50</b>	<b>72</b>	<b>37</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
La metodología aplicada está centrada en el aprendizaje y/o en la enseñanza.	45	47	39	41	9	9	3	3	0	0
Los docentes cumplen con el contenido de las asignaturas.	52	54	33	34	8	9	2	2	1	1
<b>EVALUACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE</b>	<b>98</b>	<b>51</b>	<b>72</b>	<b>38</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Se adecuan los métodos de evaluación a los objetivos del plan de estudios	50	52	36	38	9	9	1	1	0	0
Permite la metodología evaluar las competencias y los conocimientos	48	50	36	38	7	7	3	3	2	2
<b>PROGRAMA DE TUTORÍA (SEMINARIO PERMANENTE).</b>	<b>79</b>	<b>41</b>	<b>78</b>	<b>41</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
Los responsables de efectuar esta tarea dominan el tema.	42	44	39	41	13	13	1	1	1	1
Está satisfecho con el programa de tutoría.	37	38	39	41	15	16	3	3	2	2

**Nota:** indicadores con resultados positivos, con rangos de aceptación (de acuerdo o totalmente de acuerdo) que oscilan entre entre el 79 y el 95%. Elaboración propia.

## Encuesta para Docentes de la UPN 041 Sede Campeche

La finalidad de este cuestionario es realizar una evaluación institucional para la mejora de procesos internos en la UPN Unidad 041. Su opinión es muy importante para detectar las áreas de mejora por lo que le agradeceremos que responda con sinceridad todo lo que se le pregunta. Sus datos serán tratados en forma confidencial y anónima.

No. de encuesta: D1

### I.- Datos generales

En los apartados siguientes (datos generales, académicos y laborales del encuestado), marque con una X la opción que identifique su situación.

#### I.I- Datos Generales del Encuestado (a).

<b>1.1.1 Edad:</b> De 21 a 30 años _____ De 31 a 40 años _____ De 41 a 50 años _____ De 51 a 60 años _____ Más de 60 años _____	<b>1.1.2 Género:</b> Masculino _____ Femenino _____	<b>1.1.3 Estado civil actual:</b> Soltero (a) _____ Casado (a) _____ Unión libre _____ Separado (a) _____ Divorciado (a) _____
--	---	---

#### II.- Datos académicos y laborales del encuestado (a).

<b>2.1 Nivel máximo de estudios concluidos</b>  Maestría _____ Doctorado _____ Posdoctorado _____ Otro _____ Cuál? _____
<b>2.2 Años de experiencia laboral docente</b> De 1 a 5 años _____ De 6 a 10 años _____ De 11 a 15 años _____ De 16 a 20 años _____ Más de 20 años _____

En los siguientes items indique con una X su grado de acuerdo o desacuerdo en cada uno de ellos.

Items	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Misión y Visión</b>					
Los objetivos y metas del programa educativo son coherentes con la misión y visión de la institución.					
Los canales utilizados son adecuados para hacer accesible y pública esta información.					
<b>Marco Normativo Institucional</b>					
El marco normativo institucional garantiza el desarrollo del programa educativo.					
Se establecen las formas de organización del trabajo del personal académico.					
<b>Clima organizacional</b>					
El clima organizacional es óptimo para el trabajo académico.					
La estructura organizacional de la institución favorece el desarrollo de una relación productiva de trabajo en la comunidad.					
<b>Proyectos de mejoramiento y aseguramiento de la calidad del programa educativo.</b>					
Se utilizan mecanismos para el mejoramiento y aseguramiento de la calidad del programa educativo.					
Existe un seguimiento de las actividades desarrolladas sobre las áreas de oportunidad identificadas.					
<b>Plan de estudios</b>					
El documento del plan de estudios es coherente, lógico y vigente.					
El plan de estudios corresponde a los avances de la ciencia en los campos de conocimiento comprendidos en él.					
Es adecuada la secuencia de los contenidos en cada una de las asignaturas.					
Conoce la normatividad relacionada con la actualización del plan de estudios y de los contenidos de las asignaturas.					
Se realiza la actualización del plan de estudios y de los contenidos de las asignaturas de forma sistemática y periódica.					
<b>Perfil de ingreso</b>					
Los conocimientos previos que requieren los aspirantes de primer ingreso son adecuados y suficientes.					
Es apropiado el perfil de ingreso en relación con los objetivos del plan de estudios.					
<b>Perfil de egreso</b>					
Es adecuada la definición de la relación de competencias que deberán reunir los egresados.					
Son congruentes el perfil de egreso y los objetivos del plan de estudios.					

Items	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Métodos de enseñanza-aprendizaje</b>					
La metodología empleada responde a los objetivos del plan de estudios para la formación integral de los estudiantes.					
La metodología aplicada está centrada en el aprendizaje y/o en la enseñanza.					
Los métodos aplicados para la enseñanza-aprendizaje consideran las características de los estudiantes y de las disciplinas.					
<b>Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje</b>					
Se adecuan los métodos de evaluación a los objetivos del plan de estudios.					
Permite la metodología evaluar las competencias y los conocimientos.					
La metodología utilizada es coherente con el proceso de enseñanza-aprendizaje.					
<b>Utilización de tecnologías educativa y de la información</b>					
El programa educativo cuenta con un plan para la producción de materiales didácticos.					
Se dispone de infraestructura para el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación.					
<b>Evaluación del personal académico</b>					
Existe un procedimiento de evaluación del personal académico.					
El procedimiento de evaluación es sistemático, oportuno y sirve para la toma de decisiones directivas que mejoren el desempeño del personal académico.					
<b>Programa de Tutoría (Seminario Permanente)</b>					
Está satisfecho con el programa de tutoría.					
La estructura del personal académico permite una atención personalizada a los estudiantes.					
Se evalúa la eficacia del programa					
<b>Enseñanza de otras lenguas</b>					
Son adecuadas las condiciones del programa de inglés (características curriculares, software, duración, etc).					
Se promueve la participación del estudiante					
<b>Infraestructura</b>					
La funcionalidad de las aulas es adecuada.					
Son apropiadas las características de iluminación, ventilación, temperatura y acústica de las aulas.					
<b>Espacios para profesores</b>					
El equipamiento de las aulas se ajusta en calidad y cantidad a las necesidades del programa educativo.					
Los espacios destinados al desarrollo de las funciones del personal académico son suficientes para el desempeño de las actividades.					
El equipamiento de los espacios destinados al desarrollo y coordinación de las funciones del personal académico es el adecuado en cantidad y calidad.					

Items	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Servicios de cómputo</b>					
La institución cuenta con sala de cómputo para uso de los estudiantes.					
Es adecuado el número de computadoras por estudiante.					
Se tiene el software y la cantidad de licencias adecuados a las necesidades del programa.					
<b>Biblioteca</b>					
Es adecuado el acervo a las necesidades del programa educativo.					
Está satisfecho con la cantidad, calidad y accesibilidad de la bibliografía y su adecuación a las necesidades del programa educativo.					
<b>Programa de seguridad, de higiene y de protección civil.</b>					
Es apropiado el funcionamiento del programa interno para la protección de los usuarios, que incluya: señales sobre riesgos, manejo de equipo de protección, simulacros de evacuación, extinguidores, otros.					
La información que sobre seguridad e higiene se brinda a los estudiantes es objetiva y oportuna.					
<b>Vínculo permanente egresado-institución</b>					
Hay relaciones formales permiten la contribución de los egresados en la mejora continua del programa educativo					
Se han organizado eventos con la participación de los egresados.					
<b>Participación en encuentros académicos</b>					
Se apoya la participación de profesores en encuentros académicos.					
Se promueve y facilita la participación de los profesores en encuentros académicos.					

## Encuesta para administrativos de la UPN 041 Sede Campeche

La finalidad de este cuestionario es realizar una evaluación institucional para la mejora de procesos internos en la UPN Unidad 041. Su opinión es muy importante para detectar las áreas de mejora por lo que le agradeceremos que conteste todo lo que se le pregunta.

### I.- Datos generales

No. de encuesta: **AD1**

En los apartados siguientes (datos generales y datos académicos y laborales del encuestado), marque con una X la opción que identifique su situación.

#### I.I- Datos Generales del Encuestado (a).

<b>1.1.1 Edad:</b> De 21 a 30 años _____ De 31 a 40 años _____ De 41 a 50 años _____ De 51 a 60 años _____ Más de 60 años _____	<b>1.1.2 Género:</b> Masculino _____ Femenino _____	<b>1.1.3 Estado civil actual:</b> Soltero (a) _____ Casado (a) _____ Unión libre _____ Separado (a) _____ Divorciado (a) _____ Viudo (a) _____
--	---	--

#### II.- Datos académicos y laborales del encuestado (a).

<b>2.1 Nivel máximo de estudios concluidos</b> Licenciatura _____ Maestría _____ Doctorado _____ Otro _____	<b>2.2 Área en que labora:</b> Apoyo a la dirección _____ Apoyo a la administración _____ Servicios escolares _____ Biblioteca _____ Informática _____
<b>2.3 Antigüedad en la institución</b> Menos de 1 año _____ De 1 a 3 años _____ De 4 a 6 años _____ De 7 a 9 años _____ Más de 10 años _____	<b>2.4 Tipo de empleo</b> De Base _____ De Contrato _____

## Encuesta para administrativos de la UPN 041 Sede Campeche

En las siguientes preguntas marque la opción que, de acuerdo a su percepción personal, de respuesta a cada una de ellas.

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Misión y Visión</b>					
Los objetivos y metas de los programas educativos son coherentes con la misión y visión de la institución.					
Son adecuados los canales utilizados para hacer accesible y pública esta información.					
<b>Clima organizacional</b>					
Es óptimo el clima organizacional para el trabajo académico.					
Considera que la estructura organizacional de la institución favorece el desarrollo de una relación productiva de trabajo en la comunidad.					
<b>Plan de desarrollo de la Dependencia</b>					
La comunidad participa en la elaboración del plan de desarrollo.					
Es adecuada la periodicidad con la que se realiza el diagnóstico que sustenta el plan de desarrollo.					
Las propuestas de mejora surgen del análisis FODA.					
<b>Proyectos de mejoramiento y aseguramiento de la calidad de los programas educativos</b>					
Son adecuados los mecanismos que se utilizan para el mejoramiento y aseguramiento de la calidad de los programas educativos.					
Los medios utilizados para difundir esta información son adecuados.					
Existe un seguimiento de las actividades desarrolladas sobre las áreas de oportunidad identificadas.					
<b>Reconocimiento a los estudiantes de alto desempeño.</b>					
Existe un programa que reconoce a los estudiantes de alto rendimiento.					
Los procedimientos para otorgar los reconocimientos son adecuados.					
<b>Instalaciones</b>					
Es adecuado el nivel de funcionalidad de los espacios de trabajo.					
El número de espacios de trabajo es adecuado a las necesidades de los estudiantes y de los académicos.					
Son apropiadas las características de iluminación, ventilación, temperatura y acústica de las áreas de trabajo.					
<b>Servicios de cómputo</b>					
Es suficiente el equipo de cómputo para el personal administrativo.					
Se tienen el software y la cantidad de licencias adecuados a las necesidades de la institución.					

## Encuesta para administrativos de la UPN 041 Sede Campeche

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Es adecuado el número de redes de información y bases de datos.					
<b>Programa de infraestructura y mantenimiento de instalaciones y equipos.</b>					
Se revisan con frecuencia los planes y programas de infraestructura.					
Se cuenta con un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones y equipo.					
Se cuenta con personal de soporte técnico capacitado.					
<b>Programa de seguridad, de higiene y de protección civil.</b>					
Considera que es apropiado el funcionamiento del programa interno para la protección de los usuarios, que incluya: señales sobre riesgos, manejo de equipo de protección, simulacros de evacuación, extinguidores, otros.					
La información que sobre seguridad e higiene se brinda a los trabajadores es objetiva y oportuna.					
Existe un acuerdo de coordinación con el programa de protección civil del municipio o del estado.					

**¡Gracias por su colaboración!**

## Encuesta para alumnos de la UPN 041 Sede Campeche

La finalidad de este cuestionario es realizar una evaluación institucional para la mejora de procesos internos en la UPN Unidad 041. Su opinión es muy importante para detectar las áreas de mejora por lo que le agradeceremos que conteste todo lo que se le pregunta.

### I.- Datos generales

	No. de encuesta: <b>A1</b>
Maestría: _____	Semestre: _____

En los apartados siguientes (datos generales y datos académicos y laborales del encuestado), marque con una X la opción que identifique su situación.

### I.I- Datos Generales del Encuestado (a).

<b>1.1.1 Edad:</b> De 21 a 30 años _____ De 31 a 40 años _____ De 41 a 50 años _____ De 51 a 60 años _____ Más de 60 años _____	<b>1.1.2 Género:</b>  Masculino _____  Femenino _____	<b>1.1.3 Estado civil actual:</b> Soltero (a) _____ Casado (a) _____ Unión libre _____ Separado (a) _____ Divorciado (a) _____ Viudo (a) _____
--	---	--

### II.- Datos académicos y laborales del encuestado (a).

<b>2.1 Nivel máximo de estudios concluidos</b>  Licenciatura _____ Maestría _____ Doctorado _____ Otro _____	<b>2.2 Área de estudios de su licenciatura</b> Ciencias agropecuarias _____ Ciencias físico-matemáticas e ingeniería _____ Ciencias biológicas y de la salud _____ Ciencias sociales _____ Humanidades y Artes _____
<b>2.3 Trabaja</b> Sí _____  No _____	<b>2.4 Años de experiencia laboral</b> De 1 a 5 años _____ De 6 a 10 años _____ De 11 a 15 años _____ De 16 a 20 años _____ Más de 20 años _____

En las siguientes preguntas marque la opción que, de acuerdo a su percepción personal, de respuesta a cada una de ellas.

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Misión y Visión</b>					
Los objetivos y metas del programa educativo son coherentes con la misión y visión de la institución.					
Son adecuados los canales utilizados para hacer accesible y pública esta información.					
<b>Plan de estudios</b>					
El documento del plan de estudios es coherente, lógico y vigente.					
Corresponde el plan de estudios a los avances de la ciencia en los campos de conocimiento comprendidos en él.					
Es adecuada la secuencia de los contenidos en cada una de las asignaturas.					
<b>Perfil de egreso</b>					
Conoce los puntos relevantes del perfil de egreso de su maestría.					
Son congruentes el perfil de egreso y los objetivos del plan de estudios.					
<b>Métodos de enseñanza-aprendizaje</b>					
La metodología aplicada está centrada en el aprendizaje y/o en la enseñanza.					
Cumplen los docentes con el contenido de las asignaturas.					
<b>Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje</b>					
Se adecuan los métodos de evaluación a los objetivos del plan de estudios.					
Permite la metodología evaluar las competencias y los conocimientos.					
<b>Utilización de tecnologías educativa y de la información</b>					
Dispone de infraestructura para el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación.					
Es accesible la información para el uso de los alumnos.					
<b>Programa de Tutoría (Seminario Permanente)</b>					
Dominan el tema los responsables de efectuar esta tarea.					
Está satisfecho con el programa de tutoría.					
<b>Enseñanza de otras lenguas</b>					
Son adecuadas las condiciones del programa de inglés (características curriculares, software, duración, etc).					
Está satisfecho con el programa de inglés.					
<b>Clima organizacional</b>					
Es óptimo el clima organizacional para el trabajo académico.					
Considera que la estructura organizacional de la institución favorece el desarrollo de una relación productiva de trabajo en la comunidad.					
<b>Infraestructura</b>					

Es adecuada la funcionalidad de las aulas.					
Son apropiadas las características de iluminación, ventilación, temperatura y acústica de las aulas.					
El equipamiento de las aulas se ajusta en calidad y cantidad a las necesidades del programa educativo.					
<b>Servicios de cómputo</b>					
Cuenta la institución con sala de cómputo para uso de los estudiantes.					
Es adecuado el número de computadoras por estudiante.					
Se tiene el software y la cantidad de licencias adecuados a las necesidades del programa.					
<b>Biblioteca</b>					
Es adecuado el acervo a las necesidades del programa educativo.					
Está satisfecho con la cantidad, calidad y accesibilidad de la bibliografía y su adecuación a las necesidades del programa educativo.					
<b>Programa de seguridad, de higiene y de protección civil.</b>					
Considera que es apropiado el funcionamiento del programa interno para la protección de los usuarios, que incluya: señales sobre riesgos, manejo de equipo de protección, simulacros de evacuación, extinguidores, otros.					
La información que sobre seguridad e higiene se brinda a los estudiantes es objetiva y oportuna.					