

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial  
15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

---

Departamento de Psicología, Educación y Salud

MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



## **FORMALIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN PARA POSGRADOS PNPC**

Trabajo recepcional para obtener el grado de  
MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Presentan: MARTHA ADRIANA REYES VERA  
Tutora: DRA. MARÍA PEÑA GUTIÉRREZ

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Junio de 2017.

## ÍNDICE

<b>Capítulo I- Contextualización.....</b>	<b>6</b>
1.1 Antecedentes históricos de la organización	
1.2 Modelo educativo	
1.3 Misión	
1.4 Estructura organizacional	
1.5 Posgrados PNPC en la Universidad	
1.6 Aproximación al problema	
<b>Capítulo II- Diagnóstico para la intervención.....</b>	<b>13</b>
2.1 Noción del diagnóstico	
2.2 Diagnóstico en la intervención educativa	
2.3 Propósitos y objeto del diagnóstico	
2.4 Enfoque metodológico	
2.5 Diseño metodológico del diagnóstico	
2.6 Definición y diseño de los instrumentos de recolección de datos	
2.7 Plan de aplicación y reporte	
2.8 Sistematización, resultados y análisis de los datos	
2.9 Interpretación de resultados	
2.10 Delimitación del problema a intervenir	
<b>Capítulo III- Fundamentación de los elementos de intervención.....</b>	<b>29</b>
3.1 Calidad educativa	
3.2 Gestión y el gestor	
3.3 Gestión organizacional	
3.4 Recuperación de la experiencia	
3.4.1 Sistematización de la experiencia	
3.5 Formalización y gestión de procesos	
3.5.1 Manual de operación	
<b>Capítulo IV- Diseño y descripción de la estrategia de intervención.....</b>	<b>39</b>
4.1 Objetivo de la intervención	
4.2 Estrategia y metodología de intervención	
4.2.1 Líneas de acción	
4.2.2 Hipótesis de acción	
4.3 Plan de acción	
4.3.1 Planeación de las fases de aplicación	
4.3.2 Descripción de las actividades, recursos y participantes.	

4.3.3 Cronograma de actividades	
4.4 Indicadores de mejora	
<b>Capítulo V- Reporte de intervención, resultados y conclusiones.....</b>	<b>51</b>
5.1 Reporte del proceso de intervención y resultados	
5.2 Prospectivas, retos y conclusiones del proyecto de intervención.	
5.3 Mis aprendizajes de la maestría	
<b>Anexos.....</b>	<b>61</b>

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres por impulsarme a lograr mis metas.

A mi pareja por el apoyo incondicional.

A mi Tutora por la paciencia y el acompañamiento.

A mis Coordinadores de programa, por apoyar el trabajo de intervención.

A mi alma mater y empleador, que es el corazón de este trabajo que se hizo en  
varias madrugadas.

A mí, por no rendirme.

## INTRODUCCIÓN

La intervención de este trabajo es dentro de una institución de educación superior, la cual tiene 9 programas de posgrado con registro en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Este reconocimiento se otorga a los programas que muestran haber cumplido los más altos estándares de calidad y pertinencia, evaluados por pares académicos de otras instituciones. Asimismo, es un referente confiable acerca de la calidad de la oferta educativa en el ámbito del posgrado, que ayuda y orienta a los diferentes sectores del país, para que opten por los beneficios que otorga la formación de recursos humanos de alto nivel. (CONACYT, s.f.)

Cuando se habla de calidad educativa, no sólo se hace referencia a las características de las clases sino también a los procesos administrativos y de gestión, que ello conlleva. Los Posgrados PNPC de esta universidad han caminado por el trayecto de construcción continua de procesos que tengan características de eficiencia y eficacia. Este trabajo habla entonces de la importancia de sistematizar procesos y documentar la experiencia exitosa que han llevado los Posgrados PNPC y de esta manera subsanar los efectos que ha provocado el no tener rutas claras.

## CAPÍTULO I- CONTEXTUALIZACIÓN

### 1.1 Antecedentes históricos de la organización

Este trabajo se ubica en una universidad privada en Guadalajara. A través del tiempo la institución ha obtenido diversos reconocimientos de organismos nacionales e internacionales, por ejemplo, la Secretaría de Educación Pública le ha otorgado en dos ocasiones el *reconocimiento a Instituciones de Educación Superior por la Calidad de sus Programas*, también es la primera universidad jalisciense que ha recibido el registro como Institución de Excelencia Académica. (ITESO, s.f.) Además, 9 de sus 23 posgrados pertenecen al Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de la Ciencia y la Tecnología (CONACYT).

### 1.2 Modelo educativo de la universidad

Un modelo educativo es el conjunto que integra: el diseño, la estructura y los componentes esenciales de un proceso formativo que sirven de guía para la acción y en este caso la universidad propone una formación integral para sus estudiantes de licenciatura y de posgrados, de una manera interdisciplinaria que enfatiza el acercamiento a experiencias laborales (ITESO, 2005), con la intención de concientizarlos de su entorno, que no es ajeno a ellos y a su profesión.

### 1.3 Misión

La misión de la institución habla de:

- a) Formar profesionales competentes, libres y comprometidos, dispuestos a poner su ser y su quehacer al servicio de la sociedad.
- b) Ampliar las fronteras del conocimiento y la cultura en la búsqueda permanente de la verdad.
- c) Proponer y desarrollar, en diálogo con las distintas organizaciones sociales, soluciones viables y pertinentes para la transformación de los sistemas y las instituciones (ITESO, 2003).

Todo ello encaminado a la construcción de una sociedad más justa y humana. Así mismo, los posgrados de la institución tienen como misión formar profesionales con alto nivel teórico-técnico, que investigan y analizan la realidad, para proponer soluciones integrales y estrategias que resuelvan problemas desde una perspectiva de pensamiento complejo. (ITESO, Catálogo de Posgrados, 2015)

El modelo educativo, la misión, el contexto, etc. son elementos importantes que aportan a la calidad de sus programas educativos.

#### 1.4 Estructura organizacional

La organización de la universidad está conformada por direcciones, oficinas, departamentos, centros y coordinaciones.

En el equipo de apoyo académico de la Dirección General Académica (DGA), se encuentra la Coordinación de Investigación y Posgrados (CIP), que es el área encargada de administrar y acompañar a los 23 programas de posgrado: 4 especialidades, 15 maestrías y 4 doctorados, dichos programas son coordinados por un académico y algunos de ellos tienen el apoyo de una asistente académica.

#### 1.5 Posgrados PNPC en la Universidad

En 1976 la universidad inicia la sección de posgrados con la Maestría en Desarrollo Humano, en el 2002 abre convocatoria el primer doctorado en Estudios Científico-Sociales y el primer programa en incorporarse al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) fue en el 2006 con la Maestría en Comunicación de la Ciencia y la Cultura. A la fecha, se cuenta ya con nueve programas con el reconocimiento de CONACYT<sup>1</sup>: tres Doctorados, cuatro Maestrías y dos

---

<sup>1</sup> Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

Especialidades; cuatro de esos nueve programas son de la modalidad de Posgrados con la Industria<sup>2</sup>, posicionando a la universidad como la institución con más programas reconocidos en esta modalidad en el Estado de Jalisco (ITESO, s.f.).

Doctorado en Estudios Científico –Sociales	Doctorado en Ciencias de la Ingeniería
Doctorado Interinstitucional en Educación	Maestría en Sistemas Computacionales
Maestría en Comunicación de la Ciencia y la Cultura	Especialidad en Diseño de Sistemas en Chip
Maestría en Ciudad y Espacio Público Sustentable	Especialidad en Sistemas Embebidos
Maestría en Proyectos y Edificación Sustentables	

Tabla 1 Posgrados PNPC de la Universidad

Actualmente, los programas de Posgrado tienen una población de 905 estudiantes activos en el periodo de primavera 2016, según las bases de datos de la Oficina de Admisión al Posgrado (2016).

Como se mencionó anteriormente, algunos Coordinadores de programas de Posgrados PNPC tienen una asistente académica (AA). La gestora de este proyecto es una de las tres asistentes académicas que hay en la universidad, su puesto se creó en el Departamento de Electrónica, Sistemas e Informática en diciembre de 2013, con el propósito de apoyar a los Coordinadores de programas en la gestión y administración de los mismos con las instancias administrativas de la universidad y con CONACYT. El puesto inició sin contar con una clara descripción de funciones y manuales de procedimientos institucionales. Después de un año de estar en funciones, la Dirección General Académica (DGA) decide que la AA apoye también a la coordinación de posgrados de sustentabilidad, por lo tanto, auxilia a 6 de los 9 posgrados PNPC de la institución que se enuncian a continuación:

<sup>2</sup> Programas de Ciencias aplicadas que contribuyen al fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y de innovación de la industria nacional y que permita incrementar su competitividad y productividad. <http://conacyt.gob.mx/index.php/becas-y-posgrados/programa-nacional-de-posgrados-de-calidad/convocatorias-avisos-y-resultados/convocatorias-abiertas-pnpc/6783-convocatoria-pnpc-posgrados-industria/file>

- Especialidad en Sistemas Embebidos
- Especialidad en Diseño en Sistema en Chip.
- Maestría en Ciudad y Espacio Sustentable.
- Maestría en Proyectos y Edificación Sustentable.
- Maestría en Sistemas Computacionales.
- Doctorado en Ciencias de la Ingeniería.

A pesar de que no existe una descripción clara del puesto de asistente académica de Posgrados PNPC, se obtuvo la siguiente tabla del formato de encargos con el que trabaja la universidad, que determina las actividades de los empleados.

<b>Gestión con CONACYT</b>	<b>Gestión con instancias de la Universidad</b>	<b>Administrativas y de vinculación</b>
Postulación de estudiantes a becas.	Gestionar facturas para el CONACYT.	Socialización de convocatorias de CONACYT
Trámite de pagos de becas con la industria.	Apoyar a los estudiantes en su trámite de titulación con la Oficina de Servicios Escolares.	Recepción de solicitudes de candidatos a estudiantes.
Captura de evaluaciones de becados en plataforma CONACYT.	Informar a las dependencias del estatus de los becados.	Seguimiento de cumplimiento de compromisos de los becados.
Mantener el sistema de PNPC actualizado.	Recaudar y organizar información para página web de los programas.	Realizar formatos de evaluaciones.
Cancelaciones y suspensiones de becas.	Apoyar a los estudiantes con sus inscripciones y bloqueos del sistema.	Organización de expedientes.
Liberación de becas.		Mantener al día bases de datos.
Notificaciones de obtención del grado en el sistema de PNPC.		Llamadas solicitadas por los Coordinadores

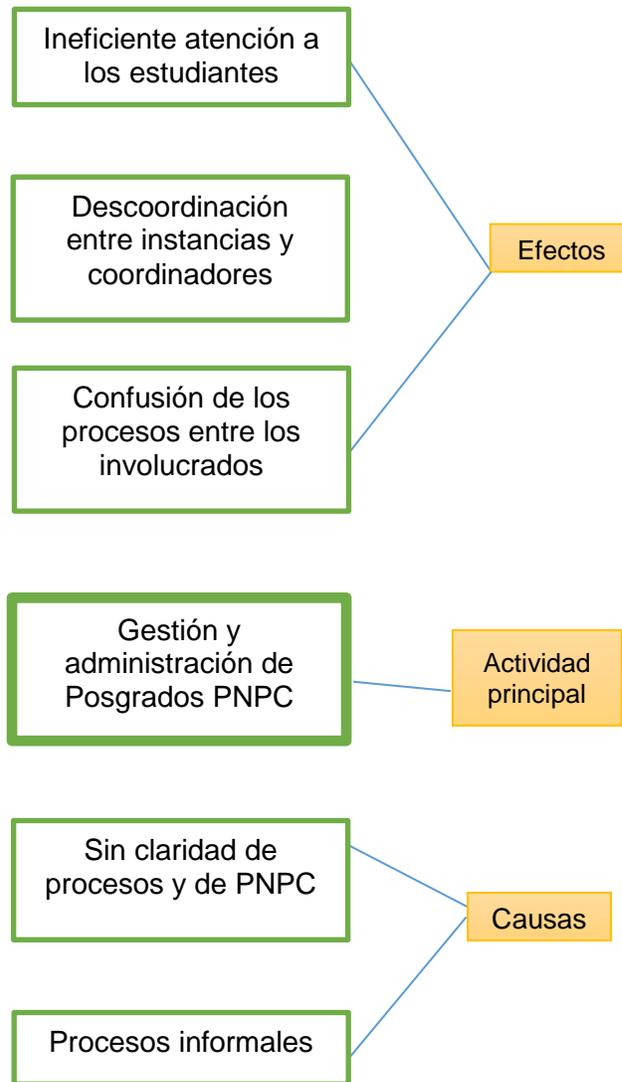
Tabla 2- Actividades de la AA

Estas actividades son las comunes que realiza la AA. Sin embargo, hay otras más que se desprenden u otras que son de injerencia de los procesos y delegadas por los Directores de Departamento y los Coordinadores.

La exigencia y premura de contar con un apoyo para los Programas con PNPC condujo a que no se contemple: un manual de funciones, capacitación, reglamentos, procedimientos, etc. En consecuencia, el desarrollo de las actividades, funciones antes mencionadas se han llevado a cabo de manera improvisada por la AA.

### 1.6 Aproximación al problema

Para identificar el posible problema, se realizó la herramienta del “árbol de problemas” desde la reflexión de la experiencia de la AA.



Esquema 2- Árbol de problemas

En el tronco se colocó a la principal acción que lleva a cabo la AA, que es la gestión de posgrados PNPC. Se puede observar como efectos: la confusión en los funcionarios de las instancias administrativas, coordinadores y la asistente académica, con ello la falta de coordinación y, por lo tanto, la ineficiente atención a los estudiantes. En las causas se identifican los procesos informales que se dan por la poca claridad y desconocimiento de procesos y asuntos relacionados con

CONACYT.

Por lo tanto, a partir de la experiencia de la AA durante casi cuatro años, se puede decir que los Posgrados PNPC se desarrollan de manera informal, sin precedentes y de manera emergente, generando incertidumbre y confusión entre los funcionarios de las instancias administrativas, los coordinadores de programas, la asistente académica y finalmente en el estudiante.

## Capítulo II- DIAGNÓSTICO PARA LA INTERVENCIÓN

### 2.1 Noción de diagnóstico

Cuando se habla de diagnóstico, se hace referencia a la observación, investigación de alguna situación u objeto, lo cual nos permite saber más de ello para poder actuar. La Real Academia española menciona que el término diagnóstico significa:

1. tr. Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.
2. tr. Med. Determinar el carácter de una enfermedad mediante el examen de sus signos. (Diagnóstico: Real Academia Española, 2015)

Según Torres (2010), diagnóstico, etimológicamente surge de dia-gnosis que se refiere al conocimiento que permite distinguir. Con todas estas definiciones se puede entender que el diagnosticar es un elemento crucial para cualquier proceso de mejora ya que ayuda a analizar y a tener un panorama amplio de la situación problema.

La necesidad por conocer el funcionamiento de las instituciones educativas, invita a investigar y a que se combine la posibilidad de transformar la realidad para innovar en las prácticas diarias. A esto se le suele llama con la expresión: *investigación + acción*.

Esta expresión suele también utilizarse para designar acciones de investigación vinculadas a las instituciones de trabajo (centros docentes, empresas, etc.) y a la inversión económica en investigación, ya sea con fondos públicos o privados, para financiar y promover mejoras en las prácticas laborales, en los productos que se derivan de ellas y, en definitiva, en innovación. (Martínez González, 2007, pág. 11)

### 2.2 Diagnóstico en la intervención educativa

En la intervención educativa, el diagnóstico constituye una fase clave, ya que es el punto de partida y llegada, habla de mejorar en general las prácticas educativas,

desde el proceso de aprendizaje en el aula hasta la política local educativa.

Martínez González (2007:12) menciona que el diagnóstico es el momento en que se logra identificar con facilidad los factores que están influyendo en los comportamientos y las causas que determinan la aparición de efectos y, por lo tanto, propician la toma de decisiones respecto a cómo intervenir. Entonces el diagnóstico debe ser organizado, coherente con objetivos, etapas y tareas claramente definidas, con el fin de obtener información cualitativa y cuantitativa relevante, que sirvan de base para fundamentar la toma de decisiones, intervención o reestructuración de algún elemento de la institución.

### 2.3 Propósito y objeto del diagnóstico

Este diagnóstico se enfoca en el acercamiento del problema que se presenta en el cierre del capítulo I, el cual se enuncia de la siguiente manera: los Posgrados PNPC se desarrollan de manera informal, sin precedentes y de manera emergente, generando incertidumbre y confusión entre los funcionarios de las instancias administrativas, los coordinadores de programas, la asistente académica y finalmente en el estudiante. Lo cual es respaldado por la reflexión de la práctica de la AA.

En la Coordinación de Posgrados PNPC se opera el programa resolviendo constantemente las mismas problemáticas y la atención se centra en las situaciones urgentes, esto ha generado incertidumbre y confusión entre los funcionarios de las instancias administrativas, los coordinadores de programas, la asistente académica y finalmente repercute en el estudiante.

Ahondando en esto, el propósito de este diagnóstico es: Identificar los factores y condiciones institucionales que propician dicha gestión informal, improvisada y emergente en los Posgrados PNPC.

Por lo tanto, el objetivo del diagnóstico es:

Identificar las características de la gestión institucional de los Posgrados PNPC, a través del análisis de documentos (manuales de procedimientos, reglamentos, guías, otros), de la recuperación de la experiencia de la asistente académica y de los cuestionarios que se realizarán para los funcionarios de las instancias administrativas, los coordinadores y los estudiantes de posgrados PNPC.

## 2.4 Enfoque metodológico

Este trabajo emerge de la necesidad de descubrir y dar explicaciones a la problemática sentida por parte de la asistente académica.

Dentro de la investigación aplicada se desprende la investigación-acción, que se describiría como la reflexión relacionada con el diagnóstico (Elliot, 2005, pág. 23), mientras que Blández Ángel (2000) la resume como la investigación que invita a reflexionar sobre la propia práctica, introduciendo una serie de cambios con el fin de mejorarla y una forma de desarrollo profesional, ya que el investigador es el autor de su propio aprendizaje. Colmenares E & Piñero M. (2008) consideran que constituye una opción metodológica de mucha riqueza, ya que por una parte permite la expansión del conocimiento y por la otra da respuestas concretas a problemáticas que se plantean por los participantes de la investigación, que a su vez se convierten en co investigadores que participan activamente en todo el proceso investigativo (p.105). Por lo tanto, se puede decir que la investigación- acción permite identificar los problemas o las cuestiones que pueden innovarse, ya que se basan en un diagnóstico sentido por los involucrados, lo que permite el involucramiento y el compromiso a la mejora.

Para esta investigación se elige este enfoque metodológico porque ayuda a comprender la problemática de los Posgrados PNPC de la universidad, y a su vez intervenir con respuestas prácticas o acciones inmediatas para la mejora de la gestión.

Respecto al paradigma, se elige el socio-crítico<sup>3</sup>, el cual tiene su fundamento en la crítica social, la autorreflexión y se encuentra en una realidad en constante construcción, además de que el investigador es un actor activo en la organización, como en este proyecto en el que la AA es nuestro gestor.

## 2.5 Diseño metodológico del diagnóstico

En el diseño metodológico se describe cómo se va a realizar el diagnóstico. El proceso a seguir para generar la información de los instrumentos, plan de aplicación y la sistematización que requiera para delimitar el objeto de intervención del proyecto.

---

<sup>3</sup> El paradigma socio-crítico adopta la idea de que la teoría crítica es una ciencia social que no es puramente empírica ni sólo interpretativa; sus contribuciones se originan de los estudios comunitarios y de la investigación participante. (Alvarado & García, 2008)

TABLA 3- DISEÑO METODOLÓGICO

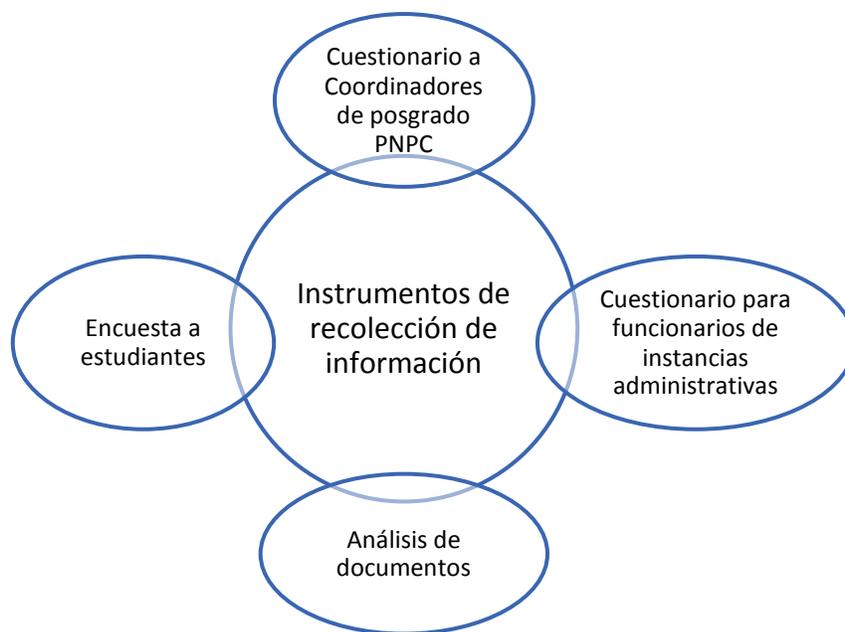
Propósito:	<b>Identificar los factores y condiciones institucionales</b> que propician la gestión informal, experimental y emergente en los Posgrados PNPC.					
Nivel:	Posgrados PNPC del Departamento de Electrónica, Sistemas e Informática (DESI) y del Departamento de Hábitat y Desarrollo Urbano (DHDU).					
Periodo:	Ciclo escolar 2015-2016					
Aspecto de la necesidad o problema	<b>¿Qué se requiere saber?</b>	<b>¿Quién debe aportar la información?</b>	<b>Instrumento o técnica.</b>	<b>Muestra Requerida.</b>	<b>¿Cuándo recolectar la información?</b>	<b>¿Cómo sistematizarla?</b>
<i>Características de la vinculación y la gestión entre las coordinaciones de posgrados PNPC y las instancias administrativas.</i>	¿Características de la vinculación y de la gestión de los Posgrados PNPC entre los Coordinadores de los Posgrados PNPC del De los departamentos mencionados?	Coordinadores de Posgrados de Sustentabilidad, Doctorado en Ciencias de la Ingeniería, Maestría en Sistemas Computacionales, Especialidad en Sistemas Embebidos, Especialidad en Diseño de Sistemas en Chip.	Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas.	Muestra absoluta, 5 Cuestionarios, uno para cada Coordinador de Programa PNPC.	Febrero 2016	Tabla descriptiva
<i>Instancias de la universidad que toman parte en el proceso administrativo y académico de los posgrados PNPC y su relación con la Asistente académica</i>	¿Cómo se desarrollan los procesos de los funcionarios de las instancias respecto a los requerimientos de los Posgrados PNPC?	Coordinadora de Admisión de Posgrados, Coordinación de Investigación y Posgrados, Jefe de Oficina de Tesorería, Jefe de Cobranza Y Jefe de Servicios Escolares	Cuestionario mixto con preguntas cerradas entorno a conocer el contexto, la percepción y los usos y costumbres. Entrevista con guion de preguntas específicas profundizand o en las preguntas del cuestionario.	Muestra absoluta con 5 Cuestionarios, uno para cada encargado de dichas instancias mencionadas. Muestra absoluta, 5 entrevistas a profundidad con los Coordinadores de Posgrados PNPC del De los departamentos mencionados respecto a lo que arrojaron los cuestionarios.	Febrero 2016	Tabla descriptiva
<i>Documentos institucionales que orientan las actividades y funciones de la AA.</i>	¿Cuáles documentos (manuales, reglamentos, guías, otros) existen en la Institución acerca de <b>definiciones, actores, practicas</b> , etc. para la gestión de los Posgrados PNPC?	Repositorio de la institución: Intranet.universidad .mx en el área de documentación oficial.	Análisis de documentación con preguntas específicas para identificar las preguntas de lo que se quiere saber.	Documentos que refieran a Posgrados PNPC (reglamentos, guías, manuales etc.)	Febrero 2016	Tabla descriptiva y lista de cotejo
<i>Percepción de los estudiantes de programas PNPC de los departamentos mencionados, respecto a la información y atención recibida por parte de la AA y funcionarios de las instancias.</i>	¿Cuál es la <b>percepción de los estudiantes</b> de los Posgrados PNPC de los departamentos mencionados, acerca de la <b>labor de la asistente académica y de la gestión interna</b> del Programa (instancias)?	Estudiantes de los Posgrados PNPC del De los departamentos mencionados.	Encuesta de preguntas cerradas y abiertas por correo electrónico para conocer su percepción acerca de la labor general de la AA.	Encuestar al 100% de los Estudiantes de cada programa PNPC del De los departamentos mencionados inscritos en el ciclo escolar primavera 2016 de cada programa antes mencionado.	Febrero 2016	Tabla de frecuencias e Instrumento con preguntas de respuesta breve y lista de cotejo.

## 2.6 Definición y diseño de los instrumentos de recolección de datos

Alvarado (2009:18) menciona que los instrumentos de evaluación son un medio tangible y estructurado para recoger la información válida sobre competencias, capacidades, actitudes y comportamientos para generar aprendizajes. La investigación debe estar sustentada en información verificable, que responda a lo que se pretende demostrar, para llevarlo a cabo es necesario realizar un proceso de recolección de datos, de una manera planificada y con claros objetivos de la información a recolectar.

El diseño de los instrumentos de este proyecto se realizó contemplando el objeto problema y el objetivo del diagnóstico antes mencionados.

Los instrumentos serán sólo 4, cada uno enfocado en los involucrados en la gestión de los Posgrados PNPC: Coordinadores, funcionarios de instancias administrativas, estudiantes y documentos institucionales.



## 1. Cuestionario a Coordinadores de programa PNPC

**Propósito:** Identificar las características de la vinculación y la gestión de los Posgrados.

**Muestra:** 5 coordinadores

**Diseño:** Se formuló un cuestionario con cinco preguntas de opción múltiple porque se requería captar información específica y dar facilidad para seleccionar la alternativa que describa de mejor manera su respuesta. El instrumento se envió por correo electrónico. (Ver anexo 1)

**Recolección de información:** Los coordinadores se mostraron muy interesados en el cuestionario, de la muestra total (5), todos contestaron en tiempo y forma. Respecto al cuestionario varios de ellos comentaron que les gustaría que las preguntas fueran abiertas para poder expresar otros puntos que requieren atención.

## 2. Cuestionario para funcionarios de las instancias administrativas

**Propósito:** Identificar cómo se desarrolla los procesos de los funcionarios de las instancias respecto a los requerimientos de los programas PNPC.

**Muestra:**

- Jefa de oficina de admisión.
- Jefa de atención a usuarios de la oficina de servicios escolares.
- Enlace de la oficina de tesorería.

**Diseño:** Se formularon 6 preguntas, 5 cerradas y 1 abierta, estas enfocadas a los objetivos ya dispuestos en el punto anterior. Las

preguntas cerradas se planearon así porque se necesita saber cuestiones específicas y en la abierta interesa la opinión de la muestra. El cuestionario se envió por correo electrónico. (Ver anexo 2)

**Recolección de información:** Se envió correo electrónico a los 5 funcionarios de instancias antes mencionadas y 4 de 5 respondieron. A quien faltó se les dio seguimiento, sin embargo, no se obtuvo una respuesta, se desconoce el motivo.

### 3. Análisis de documentos

**Propósito:** Detectar en los documentos institucionales definiciones, actores, prácticas, etc. que den pautas para la gestión de los Posgrados PNPC.

**Muestra:** Se buscó a través de la plataforma de la universidad, en el repositorio de documentos sobre los Posgrados PNPC. (Ver anexo 3).

**Recolección de información:** La búsqueda se realizó en la página de intranet de la institución donde se guardan diversos documentos de interés de toda la comunidad universitaria, en el buscador se teclearon diversas palabras claves: “PNPC”, “Posgrados” y “CONACYT”, sin éxito alguno, solamente se obtuvieron algunos nombramientos de Coordinadores, documentos de reingreso e inscripción, entre otros. El único documento que pudiera ser de utilidad, pero habla de manera general acerca de la reestructuración del posgrado, donde explica la nueva estructura curricular, sistema de acompañamiento, modalidades de trabajos de obtención de grado, el plan general de estudios del Posgrado, etc. Los documentos institucionales a la fecha, no hacen referencia a Posgrados PNPC ni a sus procesos.

#### 4. Encuesta a Estudiantes de los 6 programas

**Propósito:** Identificar la percepción de los estudiantes acerca del desempeño en la atención de parte de funcionarios de las instancias administrativas y de la asistente académica.

**Muestra:** 188 estudiantes activos de los posgrados antes mencionados en el ciclo 2015-2016.

**Diseño:** El instrumento se realizó a través de una plataforma de internet llamada: *SurverMonkey*<sup>4</sup> que se especializa en encuestas en línea. La encuesta fue diseñada con 10 reactivos: 2 de ellos fueron de información personal, 7 de opción múltiple y 1 abierta. (Ver anexo 4).

**Recolección de información:** Se envió por correo electrónico el link de la página web que hospeda a la encuesta a la población total de los estudiantes activos de los programas ya mencionados. La respuesta fue casi inmediata por varios de ellos. Se obtuvieron en total 63 respuestas de un universo de 188, lo que representa el 40% del total de los estudiantes activos.

---

<sup>4</sup> Es una herramienta web para la creación de encuestas online. La aplicación permite diseñar y enviar encuestas a través del correo electrónico, un enlace en web o página de Facebook, etc. Después se puede consultar los resultados y analizarlos para tomar decisiones que ayuden a mejorar. [es.surveymonkey.com](http://es.surveymonkey.com)

## 2.7 Plan de aplicación y reporte

El plan de aplicación de los instrumentos se llevó a cabo de la siguiente manera:

Instrumento	Fecha de aplicación	Fecha de reporte	Condiciones
Cuestionarios a coordinadores	Noviembre 2015	Noviembre 2015	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instrumento capturado en documento Word compatible para todas las versiones de office.</li><li>• Base de datos de los contactos de cada coordinador.</li><li>• Enviar electrónicamente a la muestra total.</li></ul>
Cuestionarios a Instancias	Noviembre 2015	Noviembre 2015	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instrumento capturado en documento Word compatible para todas las versiones de office.</li><li>• Base de datos de los contactos de cada dependencia antes mencionada.</li><li>• Enviar electrónicamente a la muestra total.</li></ul>
Encuesta a estudiantes	11 y 12 de febrero de 2016	13 de febrero de 2016	<ul style="list-style-type: none"><li>• Base de datos completa de estudiantes con correo electrónico.</li><li>• Captura electrónica de la encuesta.</li><li>• Enviar por correo electrónico el link a todos los estudiantes de los 6 programas.</li></ul>
Análisis de documentos	18 de febrero de 2016	19 de febrero de 2016	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener guión preparado de lo que se quiere saber y el formato de cómo capturar la información que se encuentre.</li></ul>

Tabla 4- Plan de aplicación y reporte

## 2.8 Sistematización, resultados y análisis de los datos

Por sistematización se entiende como: “Un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tales dinámicas las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado”. (Ocampo, 2000) y para Selener, Zapata, & Purdy (1996: 7) es una metodología que facilita la descripción, la reflexión, el análisis y la documentación, de manera continua y participativa de procesos y resultados de un proyecto desarrollado.

A continuación, se presenta la sistematización de la información recolectada a través de los instrumentos. Es importante señalar que fueron aplicados en las fechas previstas de la tabla no. 4 del plan de aplicación y reporte del apartado 2.7.

### 1. Cuestionario de Coordinadores.

La sistematización de este instrumento se puede ver en el anexo 5. Respecto a los resultados de dicho instrumento, se encontró lo siguiente:

- 3/5 coordinadores no tienen claro los procedimientos y trámites a seguir con los becados.
- 5/5 coordinadores consideran que tienen una buena vinculación con las instancias administrativas de la universidad.
- 3/5 coordinadores consideran la falta de un sistema de comunicación de calidad entre las instancias de la universidad ya mencionadas y su posgrado, los otros dos coordinadores creen que tienen buena comunicación con ellos.
- 4/5 coordinadores consideran que las instancias administrativas en ocasiones son flexibles ante peticiones especiales de CONACYT.

Este instrumento se realizó con la intención de conocer la gestión de los programas con las instancias administrativas (admisión a posgrados, tesorería, servicios escolares y cobranza) de la universidad, a lo que los coordinadores responden acerca de la apertura a resolver por parte de los funcionarios, sin embargo, tienen resistencia para adaptar nuevos procesos que implican los Posgrados.

## 2. Cuestionario para funcionarios de las instancias administrativas

La sistematización de este instrumento se puede ver en el anexo 6.

Respecto a los resultados de dicho instrumento, se encontró lo siguiente:

- 2/3 de los funcionarios de las instancias que respondieron, creen que sus personal no identifican cuáles son los posgrados con PNPC.
- 1/3 de los funcionarios de las instancias nombró correctamente los Posgrados PNPC de la institución.
- 2/3 de los funcionarios mencionan que en su labor no contemplan a los Posgrados PNPC.
- 2/3 funcionarios creen que hay falta de coordinación entre su instancia y las coordinaciones de posgrados PNPC y su asistente académica.
- 3/3 de los funcionarios reconocen que no saben identificar un Becario CONACYT.
- 3/3 de los funcionarios consideran que la información que se les proporciona acerca de CONACYT es la necesaria.

A pesar de que los funcionarios consideran que se les da la información necesaria de los programas PNPC, estos no identifican cuáles son los programas con reconocimiento. Por lo tanto, se puede hablar de falta de información que deriva en descoordinación con la AA<sup>5</sup>, los coordinadores y las instancias mencionadas.

## 3. Análisis de documentos

A pesar de que hace varios años atrás; se obtuvo el primer nombramiento PNPC en la institución no se tienen referencias de la gestión y/o prácticas de

---

<sup>5</sup> Asistente académica de Posgrados PNPC de los Departamentos mencionados.

dichos programas en documentos oficiales (manuales, reglamentos, guías, otros), procesos formales de las instancias, etc.

Por lo tanto, se puede decir que los Posgrados PNPC se gestionan y administran de manera informal: sin manuales, sin procedimientos definidos, etc. lo que detona en invertir tiempo en la resolución continua de conflictos ya presentados y en descoordinación como se menciona anteriormente.

#### 4. Encuesta a estudiantes

La sistematización de este instrumento se encuentra en el anexo 7.

Los resultados de la encuesta son los siguientes:

- Los estudiantes califican el desempeño de la AA como satisfactorio: 47.17%, excelente: 45.28 % y puede mejorar: 7.55%
- El 52% de los estudiantes valoran la eficacia de la atención de la AA, a través de los distintos medios de comunicación como acorde.
- El 60% de los estudiantes acude al Coordinador y después con la AA.
- Si los estudiantes necesitan realizar trámites en la universidad, el 53.45% acude con las instancias correspondientes, después con el coordinador y la AA.
- Los estudiantes acudieron a la AA en el último semestre, por los siguientes temas: consultas y dudas en general, inscripción de materias, adeudo de documentos y adeudo de tesorería y creen que las responsabilidades de la AA, son las siguientes: Becas CONACYT, atención a estudiantes, dudas en general, documentación, admisión e inscripciones.

En los aspectos a mejorar se puede detectar que algunos estudiantes no identifican quien es la AA, hacen comentarios respecto a la falta de coordinación, de atención y colaboración entre los programas y las instancias

de la universidad.

Respecto a la percepción de la labor de la asistente académica se puede decir que la califican como satisfactoria a excelente con indicaciones a la mejora referidas a eficientar la comunicación, sin embargo, se detecta que atribuyen funciones de las instancias en la asistente académica y por lo tanto, la gestión que se lleva a cabo entre las partes es percibida como descoordinada.

## 2.9 Interpretación de los resultados

El análisis de los resultados dio paso para la interpretación, el objetivo de esta es buscar un significado más amplio a las simples respuestas.

La premura en la instalación del puesto de AA ha denotado en diversidad de actividades y funciones en los 6 programas mencionados anteriormente, donde al parecer funge como asesora escolar, asistente de los programas, gestora ante CONACYT y las instancias de la organización y en ocasiones como secretaria, esta información se mantiene ya que son los coordinadores, quienes admiten tener confusión en las tareas y funciones de la AA, lo confirman también los estudiantes; quienes no identifican sus funciones y finalmente la tabla descriptiva de las actividades de la AA.

Los coordinadores acuden a la asistente académica, como puente de comunicación y vinculación con todos los actores involucrados en los posgrados y por lo tanto concentran diversas actividades en el puesto. Los datos confirman que los estudiantes acuden al coordinador y este es quien los direcciona con la asistente. Los funcionarios de las instancias acuden a la AA, cuando tienen dudas de los procedimientos a seguir con becados, los estudiantes le consultan y acuden

a resolver problemáticas de otras instancias y es ella quien contacta y/ o resuelve.

Los funcionarios de las instancias al querer saber sólo lo esencial, como lo sustentan los datos, se involucran poco con los posgrados, esto no les ha permitido sistematizar nuevos procesos. Esta información se sostiene con la opinión de los coordinadores; quienes dicen que hay apertura por resolver sin embargo, las respuestas son tardías y en ocasiones son problemas que ya se habían presentado.

Los estudiantes mencionan que no reciben una atención eficiente debido al desconocimiento de las instancias y las coordinaciones, donde se debe solucionar repetidamente, lo que implica dedicar tiempo a subsanar problemas repetidos. Esta dispersión de tareas y procesos implica invertir tiempo efectivo en las problemáticas, en lugar de dedicarlo en tareas sustanciales como lo son, las de CONACYT y los estudiantes.

## 2.10 Delimitación del problema a intervenir

Escorpio (2014: 4) entiende por problema como una situación percibida como crítica, como una necesidad sentida o una limitación encontrada en la práctica educativa del docente y la cual se considera necesario solucionar o superar. Es importante que el problema sea percibido como tal por el investigador y que también esté dispuesto a comprometerse en el proceso.

De los resultados del diagnóstico, se derivan los siguientes elementos que se pueden considerar como los factores y condiciones que propician la gestión informal, experimental y emergente en los Posgrados PNPC:

- Ausencia de instrumentos normativos y procedimientos sin institucionalizar en la organización acerca de Posgrados PNPC.

- Procesos ambiguos e informales entre las instancias administrativas de la instituci3n y las coordinaciones.

Por lo tanto, se puede decir que a nivel institucional la estructura y la organizaci3n no han institucionalizado procesos que respondan eficientemente a las necesidades de los Posgrados que pertenecen al PNPc.

El problema detectado a partir de los datos analizados e interpretados se ubica en el 3mbito organizacional, ya que se habla de una desarticulaci3n de esfuerzos entre los coordinadores, funcionarios de las instancias y la asistente acad3mica debido a la falta de definici3n de procesos.

## Capítulo III- FUNDAMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Para entender el problema y la posible solución a ello se presenta la fundamentación teórica del problema y de la intervención.

### 3.1 Calidad educativa

Cualquier proceso de intervención educativa se realiza con el objetivo de la mejora continua de los centros educativos... pero ¿qué entendemos por calidad?, Mateus Ferro, Álvarez Villamarín, & García Díaz (2011) se refieren a la calidad como la concordancia con las exigencias, es decir como la armonía entre las propiedades de un producto, mientras que González (2000) la define como una cualidad o propiedades de alguien o algo.

En el ámbito de la educación, la calidad es definida de manera axiológica como la tendencia a la excelencia en el potencial de la experiencia y sabiduría de las personas. (Álvarez Villamarín, & García Díaz, 2011), por otra parte, González (2000) dice que vendría dada por la coherencia de cada componente con todos los demás y se caracteriza por la interrelación de estos tres elementos: Eficacia, eficiencia y funcionalidad, mientras que la Secretaría de Educación Pública (2010) habla de los criterios para normar el desarrollo educativo, los cuales son: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, basándose en Organización de las Naciones Unidas (ONU) para la Educación. Todos los autores coinciden en que la calidad refiere a la satisfacción de las necesidades del cliente y en este contexto la del estudiante.

En esta universidad, los estudiantes de Posgrado expresan tener incertidumbre en los procesos a seguir y la falta de una atención informada, por parte de los funcionarios de las instancias. El implementar nuevos procesos suele ser difícil al inicio, la universidad logró tener rutas definidas para las

licenciaturas, pero cuando surgen los Posgrados, al representar una pequeña parte, los procesos se mantienen igual con muy pequeñas variantes. Sin embargo, conforme va pasando el tiempo y algunos Posgrados obtienen el reconocimiento PNPC, la administración y la gestión de dichos programas se dificulta, ya que se responde a lineamientos decretados por CONACYT, una institución exterior y es cuando se detecta que se necesitan una gestión de procesos diferente.

Martínez Rizo (1996) menciona que la calidad debe ser eficiente, es decir que se aprovechen de la mejor manera posible los recursos que se disponen, evitando despilfarros y derroches de cualquier tipo. Debido a que la gestión organizativa en la universidad está planeada y diseñada para atender a los programas de licenciatura, nos encontramos con poco aprovechamiento de su personal, ya que existe descoordinación y desarticulación de esfuerzos entre los funcionarios de las instancias administrativas, los coordinadores de programas PNPC y de la asistente académica.

### 3.2 Gestión universitaria y el gestor

Rementeria (2007) establece que la gestión aduce a la acción de administrar, para Navarro Leal (2014) es una actividad que busca establecer objetivos y medios de realización, sin embargo, requiere que se precisen en la organización; sistemas, que elaboren una estrategia de desarrollo e incluya la ejecución de la gestión del personal.

Como ya se ha mencionado, existe un desfase en el crecimiento en la institución entre los programas de licenciatura y los de posgrados PNPC, lo que ha creado la necesidad de establecer nuevos procesos que procuren la pertinencia, la eficiencia y la eficacia en ellos. Orozco Alvarado (2011) menciona

que por mucho tiempo las universidades trabajaron sin preocuparse por la gestión y la estructura organizacional, la cual estaba basada en la educación básica, sin embargo, el apogeo por la educación superior requirió nuevos valores, nuevas estructuras, nuevos compromisos, nuevas actitudes, nuevas prácticas, nuevos servicios, otros sistemas de planeación, administración y de control, como lo reitera Villa (2007).

Cuando se habla de un posgrado PNPC, se hace referencia a un programa de educación superior que tienen reconocimiento por su calidad y pertinencia, además de tener los más altos estándares en su gestión y administración, lo que implica que dichos programas necesitan procesos eficientes y eficaces, dicha innovación necesita un líder que pueda direccionar los esfuerzos, es por eso que el papel del gestor es de suma importancia.

Correa, Álvarez, & Correa (s/f) definen al Gestor como la persona que orienta y lidera en la institución u organización contemplando el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos, los procesos de evaluación y el mejoramiento continuo. La función del Gestor, da más significado cuando se habla de un proceso de intervención educativa que busca la calidad en su organización. En el caso de este proyecto, la figura del Gestor debe ser muy estratégico ya que no es un líder institucional, sino un líder de conocimiento y experiencia.

Pozner (2000) habla acerca de algunas actividades que se esperan que haga un Gestor con una visión estratégica, lo que se verá en los próximos capítulos:

- Analizar- Sintetizar, como lo que se hizo en el capítulo I y II, donde el gestor saca a flote a través de la reflexión y el análisis, el problema.

- Decidir-Desarrollar, Comunicar- Coordinar y Liderar- Animar, dichas actividades se podrán ver reflejadas en el capítulo IV y V, donde se habla de la planeación de la intervención y el reporte de ello.
- Y finalmente Evaluar- Reenfocar, que es lo que se espera después de los primeros resultados de la intervención.

La investigación acción, alude precisamente a este proceso cíclico, en el que el Gestor debe ser capaz de liderar la intervención de manera optativa y sobre todo constante porque siempre habrá algo que mejorar, la gran herramienta del líder es la gestión organizacional.

### 3.3 Gestión organizacional

Este enfoque postmoderno de la gestión organizacional, busca hacer visibles: el aprendizaje complejo, la auto-organización, la adaptación y la gestión estratégica, como respuestas propias del cambio paradigmático, en el que predominan renovadas perspectivas para el abordaje de problemas inherentes a las instancias administrativas, políticas, económicas y legales que soportan la arquitectura de la complejidad en estas instituciones, así como también nuevas alternativas para enfrentar la toma de decisiones claves, desde una visión holística e integrada de su entorno. (Narváez, Gutiérrez, & Senior, 2011)

La complejidad de las organizaciones actuales, requieren de una gestión organizacional con estrategia y visión, que contemple el caos y que tenga la facilidad de responder a ello, los sistemas organizacionales convencionales quedaron en el pasado, la organización debe ser capaz de auto gestionarse.

Narváez, Gutiérrez & Senior (2011) proponen una serie de líneas argumentales que orienta a la organización desde la complejidad, aquí se presentan algunos que van acorde con el proyecto de intervención:

- 1. Aprendizaje organizacional.** La misión de la gestión organizacional es posicionarse en un mundo cambiante y para ello la organización debe

desarrollar habilidades para interactuar dinámicamente con su entorno complejo. CONACYT cambia constantemente sus requerimientos para obtener y renovar el reconocimiento de PNPC, por lo que la organización debe tener la capacidad para adaptarse a ello.

- 2. Simplificación de los procesos gerenciales:** La gestión organizacional debe estar matizada por una postura sistemática y deliberativa en torno al flujo de procesos, productos y servicios, permitiendo una diversidad de relaciones, operaciones e intercambios. El unificar procesos permitiría mayor control y eficiencia en la gestión de los Posgrados.

Este punto es de suma importancia para este proyecto ya que al establecer procesos para tener Posgrados con calidad, se remite a la recuperación de la experiencia y su sistematización.

### 3.4 Recuperación de la experiencia

Por recuperación de experiencias se entenderá como un proceso dinámico e interactivo que permite analizar de manera ordenada, lógica y sistemática las experiencias y vivencias personales e institucionales (Franco de Manchado, 1999). El recuperar la experiencia de la gestora (la asistente académica) será el inicio para la sistematización de los procesos que a la fecha la práctica han funcionado. Pero... ¿cómo sistematizar la experiencia?

#### 3.4.1 Sistematización de la experiencia

La sistematización de experiencias implica la recuperación histórica de procesos, a partir de los registros documentales que puedan aportar datos acerca del proceso en estudio, así como por parte de los sujetos que de alguna forma participaron en el mismo (Ibarra López & Asencio Cabot, 2015) y Jara

Holliday (2016) lo define como clasificar, ordenar o catalogar datos e informaciones, es decir: “ponerlos en sistema” con los siguientes elementos: ordenar y reconstruir el proceso vivido, donde la asistente académica hará una reflexión de la práctica de estos años y una interpretación crítica de ellos y de esta manera extraer los aprendizajes y documentarlos, como ya se ha mencionado.

El autor también propone una metodología de cinco tiempos:

1. El punto de partida; donde contemplamos nuestra propia práctica y de la de los principales protagonistas, con registros como: cuaderno de anotaciones, fichas, informes, actas, documentos, fotografías, grabaciones, etc.

2. Las preguntas iniciales:

- ¿Para qué queremos hacer esta sistematización? Donde se define el objetivo de dicha sistematización en particular, es importante contemplar la misión y los intereses de la institución.
- ¿Qué experiencia(s) queremos sistematizar? Delimitar el objeto a sistematizar, dependerá de los participantes, del proceso, del contexto y la relevancia.
- ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar? Precisar un eje de sistematización, aquel hilo conductor que atraviesa todas las experiencias.
- ¿Qué fuentes de información vamos a utilizar? Identificar la información que se necesita para recuperar la experiencia y así ordenarlos.
- ¿Qué procedimientos vamos a seguir? Realizar un plan operativo que

defina tareas, responsables, cuándo, cómo, instrumentos a usar y un cronograma de actividades.

### 3. Recuperación del proceso vivido:

- Reconstruir la historia, de forma cronológica ordenar lo que ha sucedido e identificar momentos significativos y se pueden usar técnicas gráficas o narrativas.
- Ordenar y clasificar la información: organizar la información que se tenga disponible teniendo en cuenta como guía el eje de sistematización, tener claro las categorías para ordenar y clasificar.

### 4. La reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó?

- Analizar cada componente y revisar particularidades.
- Hacer una interpretación crítica del proceso, buscando entender los factores claves y así confrontar con otras experiencias y establecer dichas relaciones.

### 5. Los puntos de llegada:

- Formular conclusiones del resultado del proceso de sistematización.
- Comunicar los aprendizajes, no conformarse solo con el producto final sino en diseñar una estrategia de comunicación que permita compartir los resultados a los involucrados y que se vea como parte de un proceso educativo.

Después de tener los pasos completos de la recuperación de la experiencia, se procede a la formalización de procesos.

### 3.5 Formalización y gestión de procesos

Un proceso para Pérez Fernández de Velasco (2010) es un término con alto grado de concreción, así como una misma interpretación por toda la organización. Los procesos se caracterizan porque interactúan para conformar un sistema y dicho sistema tiene que gestionarse. Bravo Carrasco (2011) ve a los procesos como un medio para cumplir el propósito de la organización y los organiza como sea más conveniente para ese fin y lo define como un conjunto de actividades, interacciones y recursos.

Dichos procesos ayudarán a dar claridad de lo que se tiene que realizar en la organización, sin embargo, sin una adecuada gestión de ellos no se podrá llegar a los objetivos.

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa y a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización, con el fin de lograr la confianza del cliente (Bravo Carrasco, 2011). Para Pérez Fernández de Velasco (2010) la gestión de procesos es una forma avanzada de gestión, no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona: al orientar el esfuerzo de todos a objetivos, agregar valor al diseño de procesos y a las actividades que los integran, procesos fiables y mejorados al ejecutarse periódicamente inducen a la eficacia de la organización.

Los procesos que se llevan a cabo en los Posgrados PNPC, no están formalizados y tampoco identificados por algunos involucrados a lo que Bravo Carrasco (2011) dice que el objetivo de la gestión de procesos aumenta la productividad en la organización, entendiendo a la productividad con eficiencia y eficacia. Con una adecuada gestión de procesos conlleva a una organización más

eficaz y eficiente en todos los sentidos.

Una manera de plasmar los procesos es a través de los manuales que sirven de ruta para la gestión.

### 3.5.1 Manual de procesos

Los manuales son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información que se requiere para el funcionamiento de la organización. Para la Secretaria de Relaciones Exteriores (SRE) entiende por manual de organización, en general el documento que contiene de forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo. (2005)

Ingeniería UNAM (s/f) cuenta con una guía para hacer un manual de procedimientos y habla de las ventajas de contar con ello:

- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- Son guías del trabajo a ejecutar.

Así mismo, la UNAM enumera pasos a seguir para la elaboración de manuales de procedimientos(s/f):

1. Recopilación de información, lo que se hará con la recuperación de la experiencia.
2. Estudio preliminar de las áreas.
3. Elaboración de inventario de procedimientos.
4. Integración de la información.
5. Análisis de la información.
6. Graficar los procedimientos.
7. Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables.
8. Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos.

Estas recomendaciones por los diferentes autores se toman en cuenta para el siguiente capítulo, así como también todos los conceptos mencionados en este capítulo. Son fundamentales para respaldar el proyecto de intervención.

En el entendido que la calidad educativa ve a la organización como un todo, es decir la calidad no sólo está en el salón de clases, también recae en la gestión de las oficinas administrativas y en su quehacer diario que es brindar una eficiente y eficaz atención al estudiante. Este trabajo de obtención de grado tiene la intención de intervenir desde la base y se cree conveniente partir en el diseño y elaboración de un manual de procesos que recupere la experiencia y con ello formalizar los procesos que ayudarán a mantener y mejorar la calidad educativa de la institución.

## Capítulo IV- DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

### 4.1 Objetivo de la intervención

El objetivo que a continuación se enuncia es producto del diagnóstico que fue desarrollado en el capítulo II y es este el que da el parteaguas para la intervención.

El objetivo es desarrollar e implementar un **manual de procesos para la gestión y administración de los Posgrados PNPC**, que logre mejorar la eficacia y eficiencia de la práctica al sistematizarla y con ello el desempeño de todos los involucrados (coordinadores de programas PNPC, instancias administrativas y las asistentes académicas) y se verá reflejado al ofrecer rutas claras a los estudiantes.

### 4.2 Estrategia y metodología de intervención

En este trabajo, se conceptualiza el proyecto de intervención desde la perspectiva de Barraza Macías (2010), quien la define como: “Una estrategia de planeación y actuación profesional que permite a los agentes educativos tomar el control de su propia práctica profesional mediante un proceso de indagación-solución” que nos permite trabajar en pro de la calidad educativa y de la mejora continua en nuestras organizaciones.

Como se ha mencionado anteriormente los proyectos de intervención necesitan a la gestión para llevarlo a cabo, la cual según González (2003) es el conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa y que tiene la capacidad de generar, es decir poner en marcha el proyecto educativo institucional y propiciar las condiciones para el buen desarrollo de la institución.

Por lo tanto, se puede decir que la intervención educativa desde la gestión se entiende como un proceso que está compuesto por un conjunto de actividades que

involucra a todos los miembros de la organización y es a través de las estrategias que se logra uno o varios objetivos que enmendarán la situación problema, en específico la que se planteó en el diagnóstico del capítulo II.

Pero... qué entendemos por estrategia, Tobón Franco (2004) hace referencia a la antigüedad del concepto y que principalmente se utilizaba en el campo militar y en la actualidad se asocia con la capacidad de maniobrar determinadas acciones con un sentido colectivo y amigable, en sí su objetivo es definir un camino considerando las diferentes variables que pueden intervenir.

La estrategia de este proyecto es la recuperación de la experiencia y la cooperación, que permitirá desarrollar e implementar un **manual de procedimientos para la gestión y administración de los Posgrados PNPC**. Estas estrategias propiciarán en los participantes: la suma de esfuerzos, la apropiación de los procesos, la articulación entre instancias y la corresponsabilidad de los resultados.

Al recuperar la experiencia y después sistematizar los procesos, esto dará una ruta clara que mejorará el desempeño de los involucrados y que finalmente impactará en la percepción del estudiante.

#### 4.2.1 Líneas de acción

El Ministerio de Educación de Guatemala (2014) menciona que las líneas de acción consisten en aspectos de las dimensiones para el fortalecimiento o solución y recomiendan la siguiente tabla para plantearlas adecuadamente:

Recomendación	Observación
Congruencia con los aspectos del diagnóstico.	Determinar el tipo de línea de acción que se requiere para resolver la problemática, los intereses o necesidades declaradas en el diagnóstico.
Congruencia con el logro de la misión y la visión.	Verificar que cada línea de acción, junto a sus objetivos, actividades y metas esperadas, contribuya con el logro de la visión y misión institucional.

Evaluación de las acciones	Los resultados o metas esperadas deben ser descritos como indicadores.
----------------------------	--

Tabla 5- ¿Qué son las líneas de acción?

Fuente: Ministerio de Educación de Guatemala, 2014

Para diseñar una intervención de gestión educativa, el Gestor considera parámetros de análisis de la organización, en este proyecto de intervención se contempló únicamente 1 de las 4 dimensiones de la gestión escolar que propone la SEP (2006): la dimensión organizacional, la cual es la línea de acción.

En la dimensión organizacional se considera la construcción de documentos como: manuales, reglamentos, normativas, etc., que ayudan a la organización oficial de la institución. En lo particular del proyecto implica generar el manual de procedimientos.

#### 4.2.2 Hipótesis de acción

Barraza Macías (2013) menciona que por hipótesis se entiende que, es lo que permite determinar el camino que se seguirá en la instauración de la solución innovadora. Este camino no es más que una apuesta del Gestor ya que no se tiene certeza, pero se confía.

Adecuado a este proyecto, la posible hipótesis es la siguiente:

El manual para la gestión y administración de los Posgrados PNPC propiciará mayor eficiencia, eficacia y pertinencia en lo operativo, que se verá reflejado en los siguientes puntos:

- Los Posgrados PNPC se identifican como parte del Proyecto Universitario.
- Posgrados PNPC consolidados, debido a una gestión y administración

clara y formalizada en la institución.

- Procesos sistematizados que disminuirán el trabajo pragmático, que dan una ruta clara de las actividades, responsabilidades y funciones de todos los involucrados.
- Disminución de actividades casuísticas, para dar paso a la atención adecuada de las actividades directamente vinculadas con CONACYT.
- Trabajo articulado y coordinado con las coordinaciones de Programas PNPC e instancias administrativas, lo que permite dar respuestas más eficientes y eficaces a los estudiantes.
- Mejora en la atención a los estudiantes de Posgrados PNPC por parte de las instancias administrativas.
- Mejora en la percepción de los estudiantes de Posgrado acerca de la articulación en la comunicación y organización entre funcionarios de las Instancias administrativas y la coordinación.
- Los estudiantes identifican procesos claros en su Posgrado.

Para lograr esta hipótesis es necesario implementar un plan de acción con actividades definidas y estratégicas.

#### 4.3 Plan de acción

Un plan de acción permite explicitar el proceso que determinará el dónde ir, estableciendo requerimientos para llegar a ese punto de la manera más eficaz y eficiente posible. Para ello, es necesario plantear objetivos en la línea de acción que será el ancla y el eje de dirección de la intervención.

A continuación, se presenta el plan de acción para intervenir en el problema identificado y enunciado anteriormente. Según Barraza (2010) la propuesta de intervención en las instituciones educativas son estrategias que permiten a los

actores involucrados; la resolución del problema generando acciones de planeación y de actuación para dirigir su forma de actuar mediante procesos de indagación-solución y ésta se da en tres momentos importantes: la planeación, implementación y la evaluación.

#### 4.3.1 Planeación de las fases de aplicación

Las fases de aplicación permiten agrupar las actividades del programa, para este proyecto y serán 4, que están ideadas en los momentos mencionados por Barraza (2010):

##### 1. Socialización del plan de acción

Esta fase es para la presentación del plan de acción a la Coordinación de investigación y Posgrados (CIP), a Coordinadores y funcionarios de las instancias administrativas involucrados en los procesos, así como también la integración del equipo de trabajo.

##### 2. Elaboración de insumo.

Alude a la construcción del manual de procedimientos, cabe resaltar que la elaboración del manual tendrá 2 partes:

- Becas CONACYT
- Evaluación PNPC del Programa

La primera parte es la que trabajará la asistente académica con la recuperación de su experiencia y la segunda parte se trabajará durante la evaluación de PNPC que tienen programada algunos programas durante los meses de mayo y junio de 2017, esto ayudará a recuperar la experiencia inmediatamente de todas las partes.

Terminando el manual, se consultará con los coordinadores para su

revisión y aprobación.

3. Implementación del manual de procedimientos.

Para implementarlo, se socializará el documento final con todas las áreas involucradas: Coordinación de Investigación y Posgrados, Coordinadores de los programas PNPC e Instancias administrativas (tesorería, admisión a posgrados, servicios escolares, titulación, etc.) a través de correo electrónico y se programarán algunas reuniones para dudas o sugerencias.

4. Seguimiento y evaluación.

Después algunos meses de la socialización e implementación del manual, se pretende implementar instrumentos que nos permitirán saber el estatus de la situación problema después de la intervención, haciendo un comparativo del estado anterior con el actual, basado en los indicadores que se presentan en este documento.

### 4.3.2 Descripción de las actividades, recursos y participantes.

Línea de acción: ámbito organizacional							
<b>Propósito:</b> Recuperar la experiencia y los insumos que se han generado en la gestión de los posgrados PNPC, para la sistematización de procesos que permitan mejorar la calidad en la atención a los estudiantes al tener claridad en las rutas a seguir.							
<b>Meta:</b> Contar con un Manual de procedimientos para la gestión y administración de Posgrados PNPC.							
Fase	Actividades	Propósito	Responsables	Participantes	Recursos	Producto por actividad	Plazos
1 Socialización de la problemática y del plan de acción	1.1 Reunión con la CIP	Concientizar la problemática, conocer sus percepciones y compartir el plan de acción	Gestora	Gestora y Coordinadora de Investigación y Posgrados	Presentación de power point del diagnóstico	Bitácora de reuniones	Corto plazo
	1.2 Reunión con los Coordinadores			Gestora y Coordinadores			Corto plazo
2. Elaboración del insumo	2.1 Recuperar pautas de los documentos institucionales que últimamente se han generado.	Contemplar las pautas del documento como insumo.	Gestora	Gestora	Documentos institucionales	Documento resumido con pautas importantes.	Mediano plazo
	2.2 Revisar bibliografía de cómo realizar un Manual de procesos y de recuperación de la experiencia	Contar con referencias que hablen acerca de cómo realizar un Manual de operación	Gestora	Gestora	Bibliografía de cómo hacer Manuales de operación.	Mapas conceptuales por bibliografía	Corto plazo
	2.3 Proceso de reflexión de la práctica de la AA.	Recuperar la experiencia de la asistente.	Gestora	Gestora	Bitácora	Documento con reflexión	Mediano plazo

Formalización de procesos de gestión y administrativos de Posgrados PNPC

	2.4 Elaboración del manual con la 1era parte	Recuperación de la práctica vigente	Gestora	Gestora	Documento con pautas, mapas conceptuales de las bibliografías y bitácora de reflexión	Manual de procesos con la primera parte	Mediano plazo
	2.5 Elaboración del manual con la 2da parte	Recuperación de la practica vigente	Gestora	Gestora	Documento con pautas, mapas conceptuales de las bibliografías y bitácora de reflexión	Manual de procesos con la segunda parte	Mediano plazo
	2.6 Revisión del manual por parte de los Coordinadores	Apropiación del manual	Gestora	Gestora, Coordinadores de Programas PNPC.	Enviar previamente manual de procedimientos, agendar reunión, apartar espacio para la reunión e imprimir manual para todos.	Manual con cambios en caso de.	Mediano plazo
3. Implementación del manual	3.1 Socialización del documento con la CIP y las instancias administrativas	Apropiación y reconocimiento de los procesos en posgrados PNPC	Gestora	Gestora, CIP y encargados de las instancias administrativas	Bitácora de comentarios por correo electrónico	Manual con cambios en caso de	Mediano plazo

Formalización de procesos de gestión y administrativos de Posgrados PNPC

	3.2 Reuniones de socialización	Dar a conocer a todos los integrantes el manual de procedimientos	Gestora	Gestora, otros coordinadores de posgrados PNPC y sus asistentes académicas y con funcionarios de las instancias administrativas.	Presentación de power point del manual, impresión del manual y la gestión para reservar el lugar de la reunión.	Bitácora de reuniones	Mediano plazo
4. Seguimiento y evaluación	4.1 Diseño y aplicación de instrumentos para la mejora	Medir los resultados después de la implementación del manual	Gestora	Gestora	Instrumentos de aplicación	Sistematización de los instrumentos	Largo plazo
	4.2 Análisis de resultados	Conocer si la implementación va por buen camino	Gestora	Gestora	Resultados de los instrumentos	Análisis comparativo de la situación problema y la situación actual	Largo plazo

Tabla 6- Actividades del plan de acción

#### 4.4 Cronograma de actividades

El cronograma de actividades, ayuda a organizar las actividades de las fases con fechas exactas.

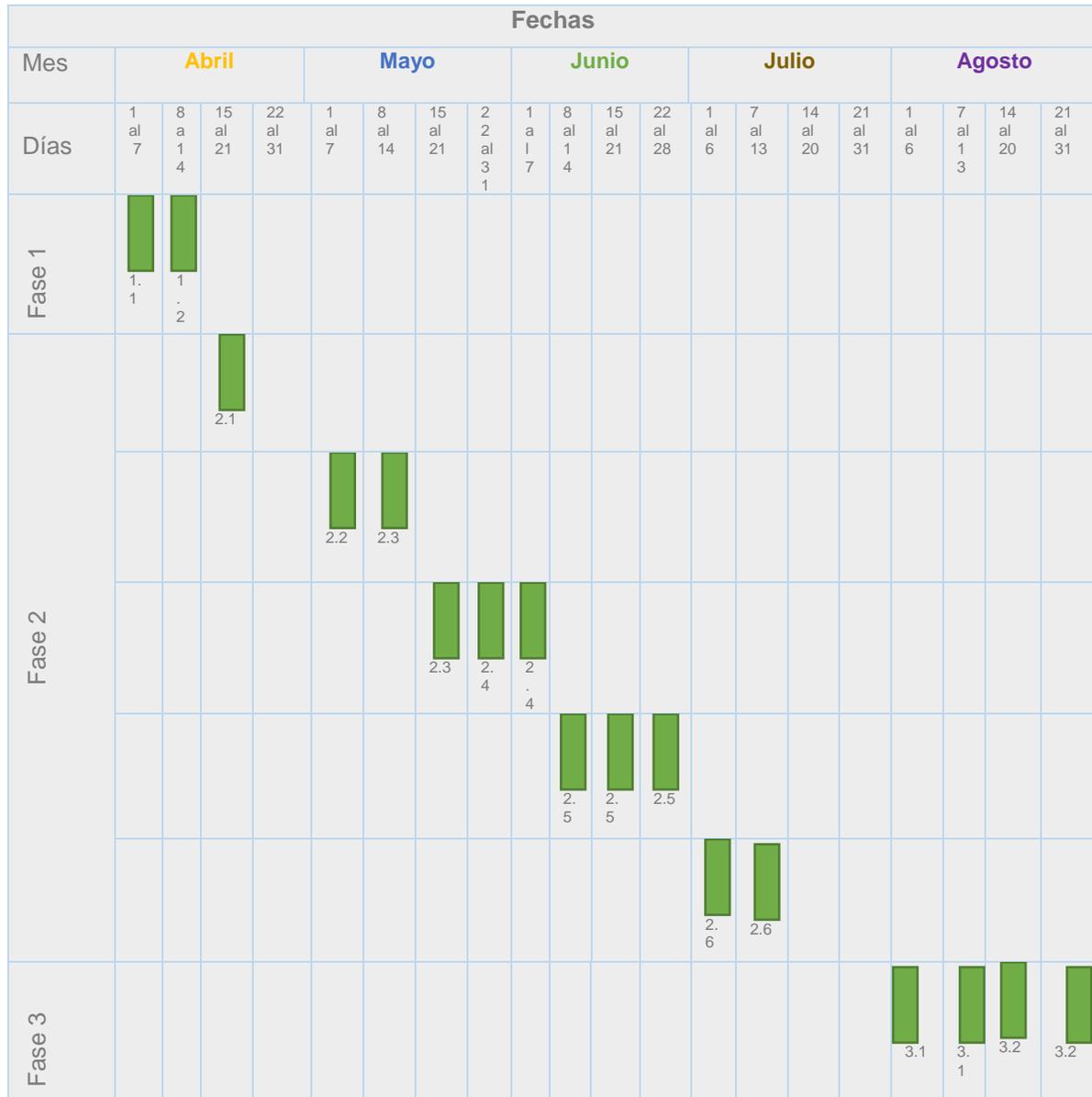


Tabla 7- Cronograma de actividades

Dejando pendiente para el mes de noviembre o diciembre de 2017 la fase 4 que es la aplicación de los instrumentos basados en los indicadores de mejora que se presentan en el siguiente punto, para así analizar y comparar los resultados con los indicadores problema.

#### 4.5 Indicadores de mejora

La intervención necesita indicadores para medir la mejora del estado actual al estado deseable, que es tener rutas claras en los procesos de la gestión y administración de posgrados PNPC y finalmente incidir en la calidad en la atención a los estudiantes, entonces por indicadores se entiende como: medidas o descriptores (porcentaje, frecuencias, índices o cualidades) que: ponderan los componentes del problema, los cuales nos permiten apreciar y evidenciar los cambios que han ocurrido sobre el objeto (González Hurtado, 2007).

Es muy importante tener claridad de lo que se quiere lograr para poder establecer un indicador adecuado que evidencie la mejora continua, la cual deberá ayudar a reconocer una organización más eficiente y eficaz.

A continuación, la tabla de indicadores de logro y mejora para este proyecto.

Indicador del problema	Indicador de mejora
Los estudiantes identifican funciones de las instancias administrativas en la AA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reducción del 50% de correos de estudiantes con dudas acerca de con quién acudir.</li> <li>● Los estudiantes identifican la función general de las oficinas administrativas. (tesorería, admisión, servicios escolares, etc.)</li> </ul>
Los estudiantes perciben una atención ineficiente por parte de los funcionarios de las instancias administrativas.	Los estudiantes perciben coordinación de información, identifican procesos claros en la universidad y califican la atención de las instancias administrativas como satisfactoria.
Procesos sin sistematizar de los Posgrados PNPC	Se cuenta con procesos sistematizados para la gestión y administración de los Posgrados PNPC, que permiten los procedimientos eficientes y eficaces de la coordinación, la

	asistente académica y de las instancias administrativas.
Los funcionarios de las instancias administrativas ya mencionadas y los Coordinadores tienen confusión de los procedimientos.  Además, los funcionarios no identifican los Posgrados PNPC ni las características de los Becados CONACYT.	Los funcionarios tienen el conocimiento de lo que es un Posgrado PNPC, Becario CONACYT y un panorama general de los procesos que conlleva.  Los Coordinadores conocen rutas claras en los procesos para la gestión y administración de su Posgrado.

Tabla 8- Indicadores de mejora

Señala Ponce (2010) que la evaluación es un proceso permanente y continuo de indagación, valoración del proceso y de los resultados del proyecto educativo, la cual permite a los gestores la toma de decisiones antes, durante y después de la intervención. El manual de procesos no se puede limitar a ser definitivo porque aún será susceptible a mejoras continuas.

## Capítulo V - REPORTE DE INTERVENCIÓN, RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

El propósito de este capítulo es presentar el reporte del proceso de la implementación del plan de acción. Se recuperó la experiencia de la AA con la intención de sistematizar su práctica llevada a cabo desde hace varios años y que se verá reflejado a través de un manual de procesos que permita homogenizar y dar rutas claras a todos los involucrados en los Posgrados PNPC, con la finalidad de aumentar la calidad en la atención a los estudiantes.

Al iniciar la intervención surgieron distintas situaciones ajenas, que modificaron lo planeado como: cambio de tutor y evaluaciones de CONACYT para la renovación de los programas en el padrón nacional de posgrados de calidad, por lo cual se tuvo que hacer los ajustes necesarios para continuar con la innovación.

El desarrollo de este capítulo estará guiado por las fases de la intervención, con la descripción de las actividades realizadas y sus resultados.

### 5.1 Reporte del proceso de intervención y resultados

#### 1) *Socialización de la problemática y del plan de acción*

##### 1.1 *Reunión con la CIP*

El diagnóstico y el objetivo de intervención fueron presentados a la Coordinadora de Investigación y Posgrados (CIP) de la universidad. El encuentro fue muy fructífero ya que ella identifica la problemática y está en la disposición de apoyar el proceso de intervención desde la alta esfera, es decir que el manual de procesos podría ser institucionalizado. (Ver anexo 8)

##### 1.2 *Reuniones con Coordinadores*

El diagnóstico hasta el objetivo de intervención fue compartido con el equipo de

trabajo sin embargo de los 7 Coordinadores de los programas PNPC, sólo 3 asistieron, quienes estuvieron de acuerdo con la problemática y compartieron algunos ejemplos de la cotidianidad, sin embargo, se percibió cierta resistencia a la intervención ya que comentaron que, desde su gestión, no tienen claro cómo solucionarlo, pero se tiene su apoyo para ello. (Ver anexo 9)

Un mes después se tuvo una plática con cada uno de ellos en la que se les propuso hacer un manual de procesos que recuperara la experiencia de la asistente y por supuesto en el que ellos pudieran aportar.

## 2) *Elaboración del insumo.*

### *2.1 Recuperar pautas de los documentos institucionales*

En el diagnóstico no se encontraron documentos en los que se hablara de los Posgrados CONACYT y en los últimos meses se identificaron diferentes documentos institucionales hechos por la CIP y la DGA en los que se habla de pautas, normas, etc. a seguir para la gestión o administración general de los Posgrados, los documentos son:

- Plan de desarrollo académico 2017-2021
- Reglamento de estudios de Posgrado
- Marco para el desarrollo de posgrados
- Reestructuración del posgrado
- Procedimiento para la obtención de grado o diploma
- Guía de titulación de posgrados para el alumno
- Carta de terminación del trabajo para la obtención del grado
- Tramitación de constancias para la liberación de beca CONACYT

A partir de estos nuevos documentos, se realizó una revisión de ellos para detectar pautas que ayuden como insumo para la elaboración del manual de procedimientos.

### *2.2 Revisión de bibliografía acerca de la elaboración de manual de procesos y recuperación de la experiencia*

En el capítulo III se investigó acerca de los siguientes conceptos que sirvieron de base para la elaboración del manual:

- Recuperación de la experiencia
- Sistematización de la experiencia
- Formalización y gestión de procesos
- Manual de procesos

Después de la revisión de los autores, se diseñaron mapas mentales que ayudaron a la reflexión de la recuperación de la experiencia.

### *2.3 Proceso de reflexión para recuperar la experiencia*

Como se menciona en el capítulo III, Jara Holliday (2016) menciona pasos para realizar la reflexión de la experiencia:

1. Se definió el objetivo del manual de procedimientos, se delimitó el objeto a sistematizar, se precisó un eje de sistematización, se seleccionaron fuentes de información.
2. Se ordenó y clasifiqué la información por procesos que usualmente se hace la asistente académica.
3. Se realizó una interpretación crítica del proceso.

4. Se elaboraron esquemas, diagramas de flujo, etc. que permitieron plasmar la cotidianidad.

Después de esta reflexión se procedió a capturar en electrónico el borrador del manual de procesos con la 1era parte.

#### *2.4 Elaboración del manual de procesos-1era parte*

Para la elaboración del manual se tomaron en cuenta los insumos que se realizaron en la fase anterior: categorización de procesos, enlistado de pasos, diagramas de flujo, esquemas, etc.

El índice de la primera parte es el siguiente:

1. Introducción
2. Objetivo del manual
3. Resultados por alcanzar
4. Becas CONACYT
  - 4.1 Pre-postulación
  - 4.2 Postulación
  - 4.3 Seguimiento administrativo y académico a becados
    - 4.3.1 Seguimiento administrativo
      - 4.3.1.1 Cancelación de beca
      - 4.3.1.2 Suspensiones temporales de beca
      - 4.3.1.3 Reanudación de beca
    - 4.3.2 Seguimiento académico
      - 4.3.2.1 Periodos lectivos
      - 4.3.2.2 Desempeño académico
  - 4.4 Beca mixta

## 4.5 Titulación y liberación de beca

El borrador del manual se entregó a los coordinadores para su revisión desde el 26 de junio de 2017.

### *2.5 Elaboración del manual de procesos- 2da parte*

En paralelo con la evaluación de CONACYT que se tuvo desde mayo de 2017, se registró lo que se presenta para la renovación PNPC, así como también los puntos débiles que se percibieron en el proceso.

El índice de la 2da parte es el siguiente:

- 5. PNPC
  - 5.1 Actualización de información en la plataforma
    - 5.1.1 Periodos lectivos
    - 5.1.2 Captura de generaciones
    - 5.1.3 Captura de estudiantes
    - 5.1.4 Captura NAB
  - 5.2 Evaluación para cambio de nivel
    - 5.2.1 Categorías y criterios
    - 5.2.2 Datos Estadísticos
    - 5.2.3 Autoevaluación
    - 5.2.4 Plan de Mejora
    - 5.2.5 Página WEB del programa de posgrado

Esta 2da parte aún no está en el borrador debido al tiempo que implicó la evaluación para el equipo de trabajo.

La intervención se llegó hasta este punto, se necesita un ciclo escolar nuevo para poder aplicar el manual y poder medir los resultados de ello.

La intervención y la evaluación de CONACYT contribuyeron a hacer más sentida la problemática, al concientizar a los involucrados de la importancia de los Posgrados PNPC y de la necesidad de homogenizar procesos.

Se espera que el manual esté en continua construcción y que sea el insumo principal para la generación de otros documentos como sería la guía del becario CONACYT, la cual permitirá expresar claramente los pasos a seguir en los procesos académicos y administrativos para los estudiantes.

## 5.2 Prospectivas, retos y conclusiones del proyecto de intervención

El trabajo que implicó realizar la primera parte del manual fue exhaustivo debido a los tiempos limitados y los ajustes que se requirieron realizar. Sin embargo, el avance fue significativo.

A continuación se presenta la tabla con el cronograma de las actividades pendientes por realizar.

<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>
Captura de la segunda parte del manual	15 agosto de 2017
Aprobación de la segunda parte del manual.	30 agosto de 2017
Socialización del manual.	15 septiembre de 2017
Guía del becario.	20 septiembre de 2017
Aplicación del manual.	25 septiembre de 2017
Evaluación del proceso de intervención.	31 enero de 2018

Tabla 9- Cronograma de actividades pendientes

La segunda parte del manual se capturará en el mes de agosto debido a que en esa fecha habrá terminado el proceso de evaluación de CONACYT y la evaluación del proceso de intervención se realizará en el mes de enero de 2018 ya que se

necesita el ingreso de una nueva generación para comparar los avances del estado antes de la intervención.

Una vez teniendo los resultados de la evaluación, se podrá conocer si se necesita plantear una nueva estrategia para brindar rutas claras a los estudiantes, los coordinadores y a los funcionarios de las instancias administrativas.

Los retos para este proyecto son:

- La institucionalización del manual y con ello el posicionamiento de los Posgrados PNPC en la universidad.
- Generar mecanismos eficientes de comunicación y socialización de información entre las instancias, las coordinaciones y la asistente académica.
- Aprovechar estratégicamente el liderazgo de experiencia de la asistente académica para lograr la institucionalización del manual y la cooperación de los involucrados.
- Evaluación continua y retroalimentación de tareas.

Lo más enriquecedor del trabajo de intervención que se ha dado hasta la fecha es el reconocer la necesidad de sistematizar procesos para dar claridad a las acciones diarias y con ello la atención a los estudiantes, que es nuestro trabajo principal como universidad. Las instancias se ven preocupadas por apoyar a las coordinaciones en lo que se necesite para cumplir requisitos CONACYT y ha empezado a crear procesos exclusivos para ello. Los Coordinadores han expresado la necesidad de homogenizar procesos para todos los Posgrados PNPC. En conclusión se puede decir que este trabajo ha logrado movilizar a la organización, creándole conciencia de su entorno y de los beneficios que traería poner en orden los procesos.

### 5.3 Mis aprendizajes de la maestría

A lo largo de estos 2 años, puedo enunciar diversos aprendizajes:

- La actividad del Director se basa en la toma de decisiones, en todo momento, pertenecientes a diversos ámbitos, pero al fin y al cabo decisiones, decisiones que deben atender la normativas, lineamientos y filosofía de la organización.
- Las organizaciones necesitan una evaluación continua de su quehacer diario, por lo tanto, los procesos de intervención para la mejora son fundamentales para la calidad de la organización y de la educación, sin olvidar que ayuden a los Directivos a crear un ambiente de confianza, motivación, trabajo colegiado y participativo, con diversos elementos más.
- Dirigir en una escuela consiste en influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realicen determinadas acciones, que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los estudiantes.
- La función directiva comprende diversos elementos: aptitudes, actitudes, personalidad, contexto, la organización, etc., habrá varias cosas que no podemos controlar, sin embargo este curso nos dio herramientas para poder observar, evaluar y cambiar nuestro tipo de dirección y de liderazgo, lo cual es un gran paso hacia la mejora continua de la organización.
- Crear acompañamiento y monitoreo con los diferentes integrantes de la comunidad escolar: propiciar condiciones para implementar acompañamiento de labores con las siguientes características: abierta al diálogo, clara en indicaciones de lo que se espera, delegación de responsabilidad compartida, participación activa, confianza, entre otros.

- Propiciar comunidad de aprendizaje: donde todos los integrantes de la escuela participen activamente y que aprendan en común, acumulando aprendizaje colectivo que aporte a la mejora continua del centro.
- El cambio es necesario y se lleva a cabo por diferentes presiones, ya sean internas o externas a la organización. Los cambios se llevan a cabo por diferentes ámbitos: los que materializan (estrategia, estructura y sistemas de control) y los que la animan (cultura y dirección).
- En los procesos de cambio, las personas que integran la organización son de suma importancia para el líder.
- Es fundamental un líder que ayude a direccionar, dé rumbo y concientice a toda la organización de la necesidad del cambio, así como de su cooperación. El éxito en el desempeño de la empresa estará sujeto a que logre el líder de manera equilibrada los elementos de la complejidad.
- Es significativo conocer lo que compone a la organización y su cultura para poder gestionar procesos de cambios, hay diversos modelos para llevarlo a cabo: el modelo de congelamiento, modelo de cambio sistémico, administrativo, efectividad organizacional, entre otros más.

Identifico que he desarrollo diversas habilidades y competencias:

- a) Aprendí a trabajar bajo presión y a lidiar con la incertidumbre permanente en la elaboración y ejecución del trabajo de grado.
- b) Dirigir, donde reconozco que puedo gestionar desde cualquier posición en la que me encuentre, a través de un liderazgo de experiencia, con la visión de un liderazgo transformacional.
- c) Resolución y manejo de conflictos, donde aprendí que es necesario provocar el cambio desde un comparativo de donde se está y a donde

se quiere llegar, además que se debe ver todas las partes que conforma la organización para entender el conflicto y abordarlo constructivamente desde una visión de ganar- ganar.

- d) Intervención estratégica, reflexionar sobre las distintas maneras de resolver las problemáticas de la organización, de la mejor manera posible y que estratégicamente puedan beneficiar de diversas formas.
- e) Planeación estratégica, basada en un diagnóstico y fundamentación teórica que permite la influencia en el proceso de intervención

Lo más enriquecedor para mí ha sido el ser consiente de mis acciones como gestora e identificarme como tal, a darle importancia a mi trabajo y la influencia que puede llegar a tener. A reconocer mi liderazgo de experiencia entre los coordinadores y las instancias administrativas, de que no sólo hago trabajo administrativo, darle mayor valor a mi trabajo. Aprendí a observar mi entorno y a darle la importancia que merece el ver a la organización como un todo para entender su dinámica, su universalidad.

Por todo esto y más, gracias a mi universidad.

## Referencias

- Alva, A. (s.f.). *CMAP*. Obtenido de CMAP: [http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1177276899217\\_1477413697\\_5143/analisis\\_datosinterpretac-1.pdf](http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1177276899217_1477413697_5143/analisis_datosinterpretac-1.pdf)
- Alvarado, L., & García, M. (diciembre de 2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Revista Universitaria de Investigación* (2), 187-202.
- Blández Ángel, J. (2000). *La investigación-acción: Un reto para el profesorado. Guía práctica para grupos de trabajo, seminarios y equipos de investigación*. (2ª edición ed.). Barcelona: INDE Publicaciones.
- Beltrán Morales, V. M. (s/f). Recuperado el 24 de 11 de 2016, de CREFAL: [http://www.crefal.edu.mx/decisio/images/pdf/decisio\\_40/decisio40\\_testimoni\\_o3.pdf](http://www.crefal.edu.mx/decisio/images/pdf/decisio_40/decisio40_testimoni_o3.pdf)
- Chacín, M., Briceño, M., & UNESR-Venezuela. (s.f.). Factores que inciden en la administración curricular en un programa de educación avanzada. Venezuela: UNESR.
- Casado Fernández, J. P. (2011). Estructuras orgánicas y orientación al mercado: Una aproximación a la cultura organizativa del mercado minosta del gas y la electricidad. Malaga: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Malaga.
- Castro Rubilar, F. (2005). Gestión curricular: una nueva mirada sobre el curriculum y la institución educativa. *Horizontes educacionales* (10), 13-25.
- Colmenares E, A. M., & Piñero M., M. L. (2008). La investigación acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Laurus, Revista de Educación*, 14(27), 96-114.
- CONACYT. (s.f.). *Programa Nacional de Posgrados de Calidad*. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de Sitio Web de CONACYT: <http://www.conacyt.mx/index.php/becas-y-posgrados/programa-nacional-de-posgrados-de-calidad>
- Diagnóstico: Real Academia Española*. (2015). Obtenido de Real Academia Española Web site: <http://dle.rae.es/?w=diagnostico&o=h>
- Elliot, J. (2005). *La investigación-acción en educación* (5ª ed.). Madrid: Ediciones Morata, S. L.
- Escorpio, G. (2014). *EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION ACCION*: Obtenido de Scribd web site: <https://es.scribd.com/doc/238498626/EL-PLANTEAMIENTO-DEL-PROBLEMA-DE-INVESTIGACION-ACCION-docx>
- Franco de Manchado, C. y. (1999). Guía para la recuperación de experiencias en

- procesos de integración normalizada de personas con discapacidad en la formación profesional integral. 86. Montevideo: Ministerio del trabajo y asuntos sociales.
- González, R., & Ortiz, M. (s.f.). Algunos mecanismos para el procesamiento de datos.
- Ibarra López, N., & Asencio Cabot, E. (2015). Sistematización de experiencias en la publicación de la Revista Varela. *Ciencias de la Información*, 35-41.
- INGENIERIA UNAM. (s.f.). *Facultad de Ingeniería*. Recuperado el 23 de 11 de 2016, de Universidad Nacional Autónoma de México: <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>
- ITESO. (2005). *Documentos ITESO*. Recuperado el 01 de marzo de 2017, de ITESO: <https://www.iteso.mx/documents/2624322/0/El+modelo+educativo+del+ITESO.pdf/11d68249-11e7-4ca9-86f3-633fea56fe6a>
- ITESO. (s.f.). *Posgrados*. Recuperado el 31 de 01 de 2017, de Sitio Web de ITESO: [http://posgrados.iteso.mx/web/general/detalle?group\\_id=2079870](http://posgrados.iteso.mx/web/general/detalle?group_id=2079870)
- ITESO. (s.f.). El modelo educativo del ITESO: Un conjunto de principios y criterios que orientan los procesos de aprendizaje en los programas de licenciatura. Tlaquepaque, Jalisco, México.
- ITESO. (s.f.). *Investigación ITESO*. Recuperado el 01 de 02 de 2017, de Sitio Web de ITESO: [http://investigacion.iteso.mx/web/general/detalle?group\\_id=3698109](http://investigacion.iteso.mx/web/general/detalle?group_id=3698109)
- ITESO. (s.f.). *Posgrados ITESO*. Recuperado el 02 de 02 de 2017, de Sitio Web de ITESO: [http://posgrados.iteso.mx/web/general/detalle?group\\_id=2079870](http://posgrados.iteso.mx/web/general/detalle?group_id=2079870)
- ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara. (s.f.). *Modelo educativo: ITESO*. Recuperado el 24 de 01 de 2017, de Sitio Web de ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara: [http://www.iteso.mx/web/general/detalle?group\\_id=48982](http://www.iteso.mx/web/general/detalle?group_id=48982)
- Jara Holliday, O. (10 de 07 de 2016). *Biblioteca Virtual en Responsabilidad Social y temas relacionados*. Obtenido de Biblioteca Virtual en Responsabilidad Social y temas relacionados: [http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones\\_teorico-practicas\\_para\\_sistematizar\\_experiencias.pdf](http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones_teorico-practicas_para_sistematizar_experiencias.pdf)
- Jiménez González, K. (2009). PROPUESTA ESTRATÉGICA Y METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN EN EL TRABAJO COLABORATIVO. *Revista Educación*, 95-107.
- Lavín, S., & Del Solar, S. (2000). *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Plinio Montalván, G. (2002). *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Martínez González, R. A. (2007). *La investigación en la práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes*. Madrid: Secretaría General Técnica.
- Orozco Alvarado, J. (6-9 de Abril 11 de 2011). Gestión Universitaria y procesos de aprendizaje para la calidad educativa: el caso del CUCEA de la Universidad de Guadalajara. *Ponencia*. Monterrey, Nuevo León, México: NA.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO-IIPE.
- Sandoval Guzmán, J. (2015). Manual descriptivo de puestos para la empresa Tabacón Grand Spa Thermal Resort. (I. T. CARLOS, Ed.) Costa Rica.
- Selener, D., Zapata, G., & Purdy, C. (1996). *Manual de sistematización participativa*. Filipinas: Instituto Internacional de Reconstrucción Rural.

## Anexos

### Anexo 1- Cuestionario a Coordinadores

#### Cuestionario a Coordinadores de Programa PNPC

El siguiente cuestionario intenta dar un contexto entre instancias de la Universidad y su Posgrado PNPC- CONACYT, así como también su relación con CONACYT y la Asistente Académica.

Nombre del Posgrado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Sabe identificar los procesos a seguir con los becarios CONACYT?

SI  NO

2. ¿Cómo considera la vinculación entre las instancias de la Institución y su Posgrado?

Excelente  Buena  Regular  Mala

3. ¿Cómo considera la comunicación entre las instancias de su Institución y su Posgrado?

Excelente  Buena  Regular  Mala

4. ¿Las instancias adaptan sus prácticas ante las peticiones especiales de CONACYT?

SI  AVECES  NO

5. ¿Cómo considera el trabajo colaborativo entre su Posgrado y las instancias de la institución?

Excelente  Bueno  Regular  Malo

¡Gracias por su colaboración!

### Anexo 2- Cuestionario a funcionarios de instancias administrativas

Instancia: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Los integrantes de su instancia identifican los Posgrados PNPC-CONACYT de la Universidad?

Si     No

2. ¿Su instancia tiene prácticas exclusivas que se manejan con Posgrados PNPC- CONACYT?

Si     No

3. ¿Cómo considera el sistema de comunicación entre los Coordinadores de cada Posgrado PNPC y su instancia, esto incluye a la asistente académica?

Bueno     Por mejorar     Deficiente

4. ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Cómo considera la coordinación del trabajo colaborativo entre su instancia y las Coordinaciones de cada Posgrado PNPC, esto incluye a la asistente académica?

Bueno     Por mejorar     Deficiente

6. ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Cómo considera la flexibilidad de su instancia para adoptar nuevas prácticas, como son las que solicita CONACYT?

Bueno     Por mejorar     Deficiente

8. ¿Los integrantes de su instancia saben cómo identificar a un becario?

Si     No

9. ¿Por qué?

---



---



---



---

10. ¿Considera que la información que saben acerca de CONACYT, es la necesaria?

Si       No

11. ¿Cuál es su percepción acerca de la gestión de los Posgrados PNPC del De los departamentos mencionados?

---



---

### Anexo 3- Tabla de registro para el análisis de documentos

Pregunta	Interacción		Producto
¿Qué es un programa PNPC en la universidad?			
¿Se contempla los Posgrados PNPC en los procesos internos de la organización?			
¿Existe un reglamento o guía de procesos de Posgrados PNPC?			
¿Cómo es la vinculación de CONACYT con la universidad? y ¿Cómo se lleva a cabo?			

## Anexo 4- Encuesta a estudiantes de Posgrados del De los departamentos mencionados

Programa: \_\_\_\_\_

Sexo:

M

F

1. Marque los siguientes rubros que cree que la asistente académica atiende:

Admisión

Atención a  
estudiantes

Tesorería

Beca  
CONACYT

Inscripciones

Dudas en  
general

Materias y Profesores

Documentación

Otros: \_\_\_\_\_

2. Durante su último semestre, señale tres asuntos por los que ha contactado a la asistente académica:

Adeudo de  
documentos

Postulación, asignación,  
proceso, pagos, dudas, etc. de  
Beca CONACYT

Bloqueos de sistema  
de reinscripciones

Adeudo de  
tesorería

Inscripción de materias

Consultas y dudas  
en general

Otros: \_\_\_\_\_

3. ¿Cuándo realiza trámites en la Universidad, a quién se dirige primero?

Asistente

Coordinador

Instancia

4. ¿Para resolver dudas de cualquier tipo a quien acude?

Instancia  
correspondiente

osgrados PNPC

ati

ón de procesos de gestión y a

For

Asistente académica

Coordinador de

5. Valore la atención de la Asistente académica por los diferentes medios de comunicación:

Inmediata (IN), acorde (A), tardía (T), nunca responde (NR)

-Correos electrónico

IN

A

T

NR

-Vía telefónica

IN

A

T

NR

-Redes sociales

IN

A

T

NR

-En persona

IN

A

T

NR

6. Valore toda información que le proporciona la Asistente académica:

Completa

Precisa

Puede mejorar

Imprecisa

Incompleta

7. Valore el desempeño de la Asistente académica:

Excelente

Satisfactori

Puede mejorar

No satisfactorio

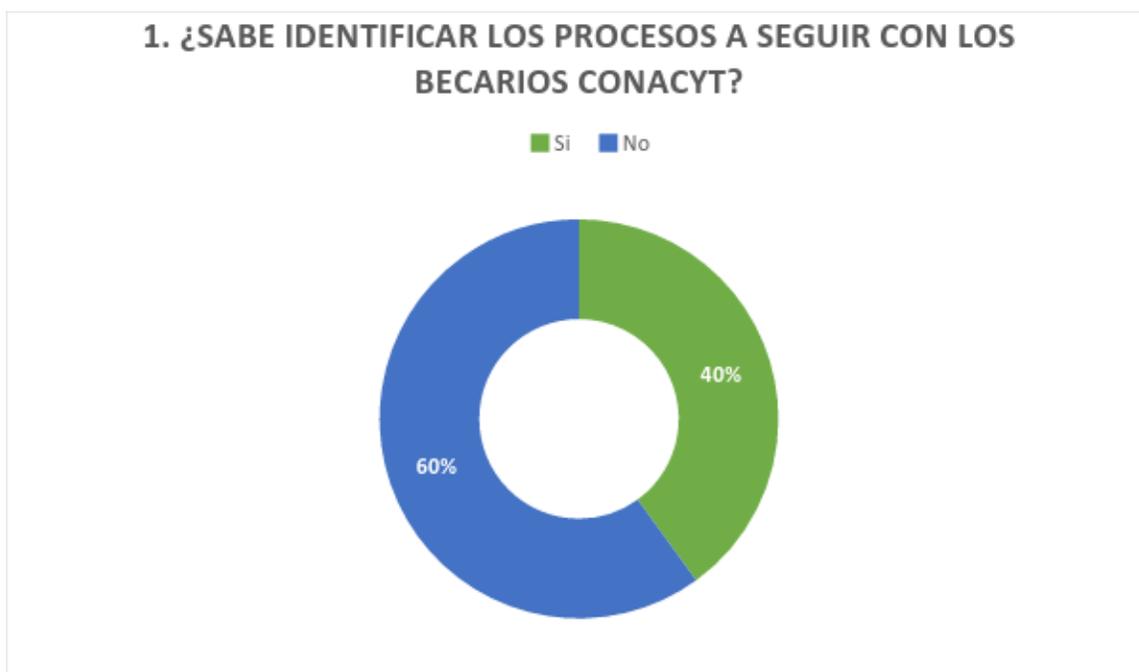
8. ¿Qué aspectos cree que debe mejorar la Asistente académica?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

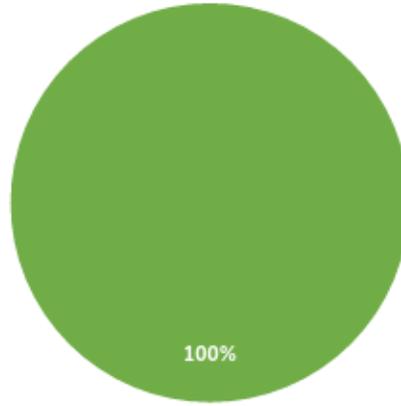
3. \_\_\_\_\_

## Anexo 5- Sistematización de cuestionario a coordinadores



## 2. ¿Cómo considera la vinculación entre las instancias de la Institución y su Posgrado?

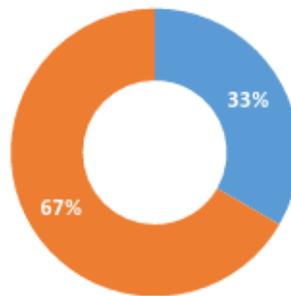
■ Buena ■ Regular ■ Mala



### Anexo 6- Sistematización de cuestionario a funcionarios de instancias

## 1° ¿Todos los integrantes de su instancia conocen cuáles son los Posgrados PNPC- CONACYT del ITESO?

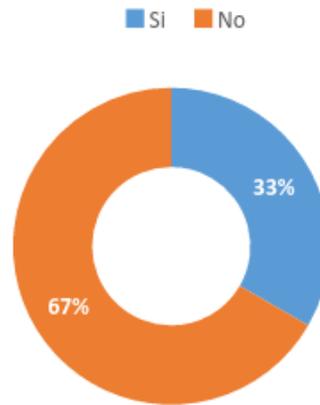
■ Si ■ No



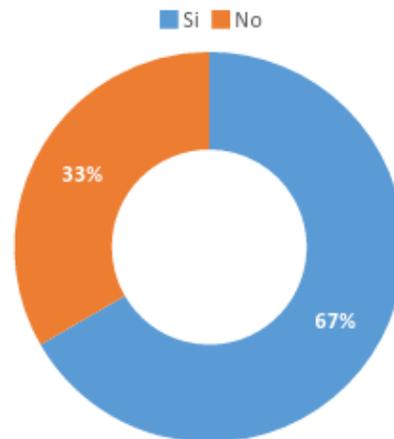
## 2. MENCIONE LOS POSGRADOS PNPC- CONACYT DEL DHDU Y DESI DEL ITESO

Cuestionario 1	Cuestionario 2	Cuestionario 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Doctorado en Estudios Científico-Sociales</b></li> <li>● <b>Doctorado Interinstitucional en educación</b></li> <li>● <b>Doctorado en Ciencias de la Ingeniería</b></li> <li>● <b>Maestría en Comunicación de la ciencia y la cultura</b></li> <li>● <b>Maestría en sistemas computacionales</b></li> <li>● <b>Maestría en Ciudad y Espacio Público Sustentable</b></li> <li>● <b>Maestría en Proyectos y Edificación Sustentable</b></li> <li>● <b>Especialidad en Sistemas Embebidos</b></li> <li>● <b>Especialidad en Diseño de Sistemas en Chip</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Especialidad en Sistemas Embebidos</li> <li>● Especialidad en Diseño de Sistemas en Chip</li> <li>● Maestría en Sistemas Computacionales</li> <li>● Doctorado en Ciencias de la Ingeniería</li> <li>● Maestría en Ciudad y Espacio Público Sustentable</li> <li>● Maestría en Proyectos y Edificación Sustentable.</li> </ul>	<p>Desconoce.</p>

**3. ¿SU INSTANCIA SE ADAPTA A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS COORDINADORES CON POSGRADOS PNPC-CONACYT?**

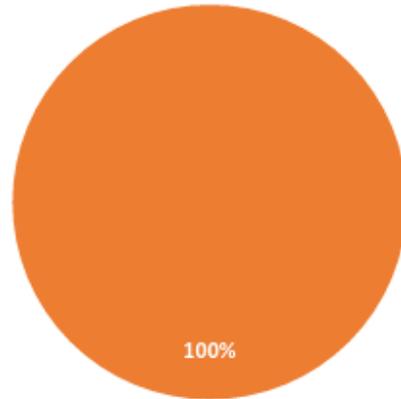


**4. ¿Usted cree que hay descoordinación entre su instancia y las Coordinaciones de cada Posgrado PNPC, esto incluye a la Asistente académica?**



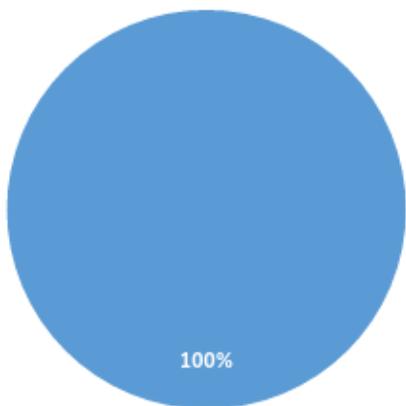
5. ¿SI UN BECARIO CONACYT acude a ustes, sabría como identificarlo?

■ Si ■ No



6. ¿CONSIDERA QUE LA INFORMACIÓN DE CONACYT, QUE SE PROPORCIONA A SU INSTANCIA ES LA NECESARIA?

■ Si ■ No



### Anexo 7- Sistematización de la encuesta a estudiantes

Relación de estudiantes por programa que respondieron la encuesta.

Programa	Porcentaje de estudiantes que respondió la encuesta
Especialidad en Sistemas Embebidos:	37%.
Especialidad en Diseño de Sistemas en Chip:	50%
Maestría en Sistemas Computacionales	40%
Maestrías en Sustentabilidad	25%
Doctorado en Ciencias de la Ingeniería	50%

Respuestas de los estudiantes a preguntas de opción múltiple.

1. Marque los siguientes rubros que cree que la asistente académica atiende	2. Durante su último semestre, señale tres asuntos por los que ha contactado a la asistente académica	3. ¿Cuándo necesita realizar trámites en la universidad con quien se dirige primero?	4. ¿Para resolver dudas de cualquier tipo a quien acude?	5. Valore la atención de la AA a través de medios de comunicación	7. Valore el desempeño de la AA.
Becas CONACYT, Atención a estudiantes, dudas en general, documentación, admisión e inscripciones.	Consultas y dudas en general, Inscripción de materias, adeudo de documentos y adeudo de tesorería.	Instancias 53.45% Coordinador 32.76% y AA 13.79%	Coordinador: 60% AA: 25.45% Otros: 14.55%	Correo electrónico: Inmediata 37.25%, acorde: 58.82% y tardía: 3.92% Redes sociales: Acorde 65.71%, inmediata 28.57% y tardía 2.85% Teléfono: 52.38% acorde, 40.48% inmediata, 4.76% tardía En persona: 65.22% inmediata, 32.61% acorde.	Satisfactorio: 47.17% Excelente: 45.28%, Puede mejorar: 7.55%

Tabla descriptiva referente a la indicación no. 8: "Por favor, mencione aspectos de mejora".

Aspectos de mejora para la asistente académica	Categorías
Cercanía, exactitud, respuesta inmediata a correos.	Comunicación ineficiente.
Para ser sincera, no estoy segura de quién es la AA.	Ausencia de la figura de la AA.
Me gustaría saber las fechas de CONACYT bien, cuando hay que pagar y como serán los pagos.	Confusión en procesos CONACYT Comunicación ineficiente.
Considero que debería de existir más coordinación con tesorería, porque en ocasiones requieren la misma información.	Desinformación en instancias de Posgrados PNPC
Redacción en los correos electrónicos.	Comunicación ineficiente.
En ocasiones me ha provisto información incompleta sobre	Desconocimientos de

<b>adeudos</b> y sólo hasta que el Coordinador le pide que vaya más al detalle se resuelven los asuntos. Insisto en que debería fungir como punto focal de contacto y <b>asegurarse que las instancias le den atención adecuada</b> a inquietudes y dudas de los alumnos.	actividades de la AA Atención ineficiente de las instancias.
Asegurar que el <b>proceso de inscripción sea más ágil.</b>	Desconocimientos de actividades de la AA Atención ineficiente de las instancias.
Considero que es importante <b>reforzar la coordinación del doctorado con departamentos externos</b> como tesorería, admisión y becas. Hay mucha desinformación.	Desconocimiento y atención ineficiente de las instancias.
<b>Qué se presente con los alumnos</b> , que nos invite a llamarla y nos diga sus funciones.	Comunicación ineficiente.
<b>Qué se dé a conocer con el alumnado</b> , indique sus funciones y contacte para información relevante.	Comunicación ineficiente.

## Anexo 8

**De:** REYES VERA, MARTHA ADRIANA  
**Enviado:** martes, 6 de septiembre de 2016 12:35:54 p. m.  
**Para:** MORFIN LOPEZ, CATALINA  
**Cc:** GONZALEZ HURTADO, ROSARIO LETICIA  
**Asunto:** Solicitud de reunión

Estimada **Catalina**, espero que te encuentres muy bien.

Estoy cursando la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, mi TOG es de intervención en la gestión referente a los Posgrados PNPC del ITESO.

Quisiera ver la oportunidad de reunirnos contigo para platicarte del diagnóstico y la posible intervención. ¿Pudiera ser cualquier día de la siguiente semana a las 9 am?.

Te agradezco de antemano.  
Saludos cordiales,

Lic. **Adriana Reyes**

### Aceptada: Presentación del diagnóstico de Posgrados PNPC del DESI y DHDU



**MORFIN LOPEZ, CATALINA**  
mar 06/09/2016, 01:22 p.m.  
REYES VERA, MARTHA ADRIANA



**Fecha:** mié 14/09/2016, de 9:00a a 10:00a  
**Lugar:** Sala sur del DESI

✓ MORFIN LOPEZ, CATALINA ha aceptado este evento