



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
DIVISIÓN ACADÉMICA DE EDUCACIÓN Y ARTES
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



“MEJORA DE LOS SERVICIOS ESCOLARES EN LA UNIVERSIDAD DE
MACUSPANA”

TRABAJO RECEPCIONAL BAJO LA MODALIDAD DE

ESTUDIO DE CASO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN EDUCATIVA

PRESENTA:

ROSALBA OVANDO OVANDO

DIRECTORA

MPES. MARIA ISABEL ZAPATA VASQUEZ

Villahermosa, Tabasco; Enero 2018



**UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO**

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



División
Académica
de Educación
y Artes



DIRECCIÓN

REF: DAEA/0048/18

Villahermosa, Tabasco; 29 de Enero de 2018

**LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES
PRESENTE**

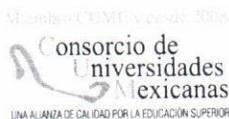
De conformidad con lo establecido en el Artículo 66, inciso b) del Reglamento de Estudios de Posgrado de la UJAT, me permito comunicar a Usted, que la **Mtra. María Isabel Zapata Vásquez**, asesoró y supervisó el trabajo de Estudio de Caso con el proyecto de intervención denominado "**MEJORA DE LOS SERVICIOS ESCOLARES EN LA UNIVERSIDAD DE MACUSPANA**", elaborado por la **C. ROSALBA OVANDO OVANDO** egresada de la Maestría en Gestión Educativa. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dra. Guadalupe Palmeros y Ávila, Dra. Elizabeth Sanlúcar Estrada, Mtra. María Isabel Zapata Vásquez, Dra. Erika Fabiola Ruiz Gómez y Dr. Gilberto Macías Murguía, la revisaron y señalaron las notificaciones que había que hacerle a dicho trabajo y que la interesada ya ha llevado a efecto. Por lo tanto, puede imprimirse.

A T E N T A M E N T E

**DRA. VERÓNICA GARCÍA MARTÍNEZ
DIRECTORA**



c.c.p. Archivo.
D'VGM'D'JRR'M'MLXV*jfzj*



Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco
Tel. 01(993) 358.15.00 Ext. 6250-6251 ó (993) 314.23.99, 312.22.00

E-mail: direccion.daea@ujat.mx

CARTA AUTORIZACIÓN

La que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco para que utilice tanto física como digitalmente el estudio de caso denominado **“Mejora de los Servicios Escolares de la Universidad de Macuspana.”**, de la cual soy autora y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco del estudio de caso antes mencionado, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesina mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco; a los veinticinco días del mes de enero del año 2018.

AUTORIZO



EL TESISTA

Lic. Rosalba Ovando Ovando

Matricula: 152jj20002



**UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO**

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



División
Académica
de Educación
y Artes



COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

REF: CIP-DAEA/021/18

Villahermosa, Tabasco; 29 de Enero de 2018

**C. ROSALBA OVANDO OVANDO
EGRESADO DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA
PRESENTE**

Por instrucciones de la Directora de la División, Dra. Verónica García Martínez y en atención a su solicitud de autorización de modalidad de titulación, me permito comunicarle que esta División Académica aprueba que puede graduarse mediante la Modalidad de "ESTUDIO DE CASO" con el proyecto de intervención titulado "MEJORA DE LOS SERVICIOS ESCOLARES EN LA UNIVERSIDAD DE MACUSPANA", para la obtención del grado de Maestra en Gestión Educativa.

Sin otro particular, reciba mi afectuoso saludo.

ATENTAMENTE

**DRA. JANNET RODRÍGUEZ RUIZ
COORDINADORA**



C.c.p. Archivo.
D'JRR'M'MLXV'mms*



Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco
Tel. 01(993) 358.15.00 Ext. 6255, 6256 ó (993) 314.31.41
E-mail: cip.daea@ujat.mx

Resumen

La gestión educativa, considerada como un conjunto de procesos aplicados en las instituciones de educación superior, con el objeto de conseguir los fines educativos que les son propios, remite a la discusión en torno a los términos de la calidad de la educación. En efecto, la gestión educativa sólo tiene sentido si está dirigida a la consecución de fines y objetivos educativos que, de acuerdo a la naturaleza de cada institución, son las definiciones propias que determinan su calidad.

De este modo, la calidad de la educación es un término socialmente construido derivado de los motivos que dan origen a cada institución en particular, descritos en sus documentos fundacionales, y que, en conjunto, delimitan los fines, objetivos y misión de la institución y, en consecuencia, definen la calidad del sistema educativo correspondiente.

El presente proyecto es el análisis y resultado de un estudio de caso efectuado en la Universidad de Macuspana (UM) institución perteneciente al estado de Tabasco, donde se realizó un diagnóstico para conocer la situación de la institución y posterior a ello se efectuó una intervención generando acciones de cambios para fortalecer el área de oportunidad, detectada, más latente para que de esta manera gestionemos y se fomente la educación de calidad tanto en situaciones pedagógicas, así como en situaciones administrativas.

Declaración

Declaro que este trabajo es de autoría propia, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores. Expreso que no ha sido previamente presentado para la obtención de algún otro título profesional o grado académico. Tampoco ha sido presentado en ningún evento académico o publicado en ningún formato impreso o digital.

Rosalba Ovando Ovando

Contenido

Resumen.....	i
Declaración.....	ii
Contenido.....	iii
Capítulo I. Introducción.....	1
Fenómeno de interés.....	1
Gestión educativa: definiciones.....	1
Contexto institucional.....	9
Descripción de la Universidad.....	11
Problema inicial.....	14
Equipo de trabajo.....	15
Capítulo II. Diagnóstico.....	17
Justificación de la técnica de diagnóstico utilizada.....	17
Objetivo del diagnóstico.....	19
Procedimiento.....	19
Preguntas guía del diagnóstico.....	23
Plan para la recolección de datos.....	23
Resultados del diagnóstico.....	28
Categoría: Gestión curricular.....	29
Subcategoría: Organización curricular.....	29
Subcategoría: Plan de estudios.....	30
Subcategoría: Planificación de la evaluación.....	30
Subcategoría: Modelo educativo de la institución.....	31
Subcategoría: Filosofía institucional.....	31
Categoría: Gestión escolar.....	31
Subcategoría: Estructura organizacional.....	32
Subcategoría: Servicios escolares.....	33
Subcategoría: Servicios estudiantiles.....	34
Subcategoría: Recursos económicos.....	35
Subcategoría: Recursos materiales.....	35
Categoría: Gestión pedagógica.....	35
Subcategoría: Habilitación docente.....	36
Subcategoría: Formación continua.....	36

Subcategoría: Evaluación.....	36
Subcategoría: Método de enseñanza.....	36
Categoría: Alumnos.....	37
Categoría: Infraestructura.....	37
Categoría: Normatividad.....	38
Categoría: Vinculación.....	38
Conclusiones del diagnóstico.....	40
Capitulo III. Intervención.....	43
Justificación del método.....	44
Propósito de la intervención.....	48
Descripción general de la intervención.....	49
Fase de intervención. Primer ciclo de intervención.....	55
Diseño.....	55
Implementación.....	60
Evaluación.....	66
Conclusiones del primer ciclo de intervención.....	69
Fase de intervención. Segundo ciclo de intervención.....	70
Diseño.....	70
Primera acción de cambio.....	71
Implementación.....	71
Implementación de la primera acción de cambio.....	72
Evaluación.....	72
Evaluación de la primera acción de cambio.....	72
Conclusiones del segundo ciclo de intervención.....	73
Capitulo IV. Reflexiones.....	75
Referencias.....	81
Apéndices.....	84
Apéndice A. Foto de la rectora de la Universidad de Macuspana.....	84
Apéndice B. Solicitud de permiso para realizar diagnóstico.....	85
Apéndice C. Guía de entrevista.....	86
Apéndice D. Foto de entrevista.....	87
Apéndice E. Lista de cotejo de la Universidad de Macuspana.....	88
Apéndice F. Encuesta docentes.....	89
Apéndice G. Permiso de aplicación de técnicas del diagnóstico.....	90
Apéndice H. Salón de clases.....	91

Apéndice I. Lista de cotejo de revisión del plan de acción.....	92
Apéndice J. Guion de entrevista para conocer la situación de la UM.....	93
Apéndice K. Lista de cotejo para taller.....	94
Apéndice L. Revisión de cinco reglamentos.....	96
Apéndice M. Foto de reunión para crear filosofía.....	97
Apéndice N. Encuesta a los alumnos.....	99
Apéndice O. Solicitud de permiso para aplicar el taller.....	100
Apéndice P. Resultados del taller aplicado.....	101
Apéndice Q. Permiso de estancia.....	102
Apéndice R. Actividades del proceso de admisión.....	103
Apéndice S. Actividades del proceso de permanencia.....	104
Apéndice T. Actividades del proceso de egreso.....	105
Apéndice U. Estructura del Reglamento de la Universidad de Macuspana.....	106
Apéndice V. Nueva estructura del reglamento de la UM.....	107
Apéndice W. Lista de cotejo de evaluación de los productos.....	108

Lista de tablas

Tabla 1 Categorías o niveles de concreción de la gestión educativa.....	3
Tabla 2 Dimensiones de la gestión educativa.....	5
Tabla 3 Variables identificadas en el fenómeno de interés.....	8
Tabla 4 Comparación de los dos primeros ciclos de gestión en la UM.....	14
Tabla 5 Plan para la recolección de datos.....	24
Tabla 6 Matriz de indicadores ayuda al análisis del diagnóstico.....	26
Tabla 7 Análisis FODA general de la UM.....	39
Tabla 8 Análisis FODA general de servicios Escolares de la UM.....	41
Tabla 9 Fase de reconocimiento y experiencia.....	51
Tabla 10 Fase de intervención.....	54
Tabla 11 Acciones de evaluación y actividades para efectuarlas.....	71

Lista de figuras

Figura 1 Ubicación geográfica del municipio de Macuspana.....	9
Figura 2 Regiones y subregiones del estado de Tabasco.....	10
Figura 3 Organigrama general de la UM.....	12
Figura 4 Diseño de la primera acción de cambio. Área de oportunidad identificada y la acción de cambio.....	56
Figura 5 Área de oportunidad y segunda acción de cambio.....	58
Figura 6 Área de oportunidad identificada y tercera acción de cambio.....	59
Figura 7 Evaluación de las acciones de cambio y su resultado.....	71

Capítulo I. Introducción

Fenómeno de interés

Es preponderante reconocer que la educación superior evoluciona de forma permanente y los retos a los que se enfrenta este nivel educativo, en el siglo XXI, son cada vez más desafiantes por lo que requiere de mayores competencias de sus actores y mejores servicios educativos que ofrece a la sociedad. Ante estos escenarios las Instituciones de Educación Superior (IES) requieren de prácticas y servicios atendidos con nuevas estructuras y sistemas de administración, (planeación y control eficientes, eficaces y de calidad) así como de una gestión educativa que permita el logro de los fines propuestos.

Por lo anterior, si se parte del constructo de que las IES llevan a cabo una diversidad de funciones que las convierte en organizaciones complejas y heterogéneas, entonces uno de sus grandes desafíos, es la conducción de éstas, que demanda una gestión educativa que facilite o mejore los procesos de enseñanza y aprendizaje, desarrolle la capacidad de la organización, aproveche la creatividad e innovación de sus actores y mantenga e incremente resultados académicos sobresalientes; por lo que ésta se ha tornado como una actividad estratégica que demanda habilidades administrativas, pedagógicas, sociales e institucionales para quienes las llevan a cabo.

Gestión educativa: definiciones.

La gestión es un conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende un equipo directivo para promover y posibilitar estrategias educativas que favorecen la toma de decisiones para la mejora e innovación y hacer más competitivo al sector educativo y dar resultados a la sociedad. Por lo cual, puede decirse que la gestión es la guía para orientar la acción, previsión,

visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución (Benavides, 2011). De la anterior definición, se desprende que la gestión comprende una visión amplia de posibilidades y acciones integradas para resolver o mejorar situaciones o alcanzar fines determinados por o en una organización; siendo ésta un elemento esencial de la administración que se concreta entre la planeación y las metas que se pretenden alcanzar.

De ahí, que la gestión está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa. Es importante establecer las diferencias conceptuales que suelen hacerse entre gestión y administración. La administración es un concepto que incluye cuatro procesos: planificar, organizar, dirigir y controlar, se relaciona con la utilización y uso adecuado de los recursos, y la gestión se refiere al nivel de logro de las metas, objetivos y resultados, ésta última se mide a través del sistema de control y/o monitoreo expresado en indicadores cuantitativos (matemáticos) o cualitativos que determinan el grado de cumplimiento en términos de eficacia, eficiencia y efectividad (Pernett, 2006).

En este sentido, la planeación, la organización, la gestión y el control son factores determinantes para explicar la administración y de la gestión debido a que, mediante estos dos conceptos, las instituciones, por un lado, planean y ordenan la estructura de la institución educativa y por otro, ejecutan los planes y alcanzan los propósitos proyectados.

Derivado de lo anterior, se han identificado, para la gestión, tres campos de aplicación: (1) la acción, que se refiere al *hacer* de los sujetos que la llevan a cabo para conseguir un propósito o meta; (2) la investigación, es decir, la gestión como campo de estudio observables en el campo de acción; (3) de la innovación y el desarrollo, cuyo propósito es mejorar o transformar la gestión para que sea más eficiente (por utilizar mejor los recursos disponibles), eficaz (por lograr los

propósitos y los fines planteados) y pertinente, (por adecuarla al contexto y a las personas que la llevan a efecto).

Existen varios tipos de gestión, al respecto Benavides (2011) afirma que, “hay gestión de tipo tecnológica, social, de proyectos, educativa (o de conocimientos), ambiente, estratégica, administrativa, financiera y pública” (pp.13-14). Con base en la tipología anterior, Botero (2009), señala que “la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (p.2).

En el campo educativo, para el estudio de la gestión educativa, se contemplan tres categorías o niveles de concreción relacionados con (a) el ámbito de su quehacer y con (b) los niveles de concreción en el sistema: institucional, escolar y pedagógica; los cuales se explican en la tabla 1.

Tabla 1

Categorías o niveles de concreción de la gestión educativa

Nivel	Definición y caracterización
Institucional (estructura)	<p data-bbox="391 1215 1437 1413">Es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa:</p> <ul data-bbox="391 1440 1437 1808" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="391 1440 1437 1583">• Considera la manera en que cada organización comprende y aplica lo establecido en las políticas y, a la forma en que agregan a su contexto general las particularidades. <li data-bbox="391 1608 1437 1696">• Abarca el establecimiento de las líneas de acción de las instancias administrativas, que comprende la organización. <li data-bbox="391 1722 1437 1808">• Comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política, de personal, económico-presupuestales, de planificación, entre otras.

Tabla 1. Categorías o niveles de concreción de la gestión educativa (continuación)

Nivel	Definición y caracterización
Escolar (comunidad educativa)	<p>Labores realizadas por los actores de la instancia educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la institución, el nivel educativo y grado escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consiste en el diseño de estrategias para lograr los objetivos e implica el desarrollo de proyectos para la innovación educativa. • Se concreta a través de procesos de planificación estratégica que permita diseñar, desarrollar y mantener proyectos de intervención, y asumir la complejidad de los procesos organizacionales.
Pedagógica (aula)	<p>Es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Es decir, la práctica docente se considera como la gestión para el aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

Nota. Adaptado de “Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Alianza por la calidad de la educación”, SEP-SNTE (2010, pp. 57-63).

Derivado de la anterior, se identifica que mediante la gestión educativa se logran las relaciones e intercambios entre el currículo, los programas de apoyo y las propuestas que se

concretan en las instituciones en los tres niveles de concreción de la gestión mencionadas: institucional, escolar y pedagógica.

Asimismo, para que la gestión educativa sea estratégica, debe de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y de resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y de evaluación.

De acuerdo con Pozner (2000), la gestión educativa estratégica se define como una forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar.

Las principales características de la gestión educativa estratégica son: (a) centralidad en lo pedagógico, ya que considera que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos que generan aprendizajes para los alumnos; (b) reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización, porque admite la necesidad de que los actores educativos poseen las competencias indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones; (c) trabajo en equipo, porque busca aportar a la institución una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se pretenden promover.

Para comprender la realidad escolar y las formas de gestión educativa que se llevan a cabo, se contempla a ésta en dimensiones, que se describen en la tabla 2.

Tabla 2

Dimensiones de la gestión educativa

Dimensión	Caracterización
Pedagógica-Curricular	Consiste en reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje.
Organizativa	Considera la interrelación del colectivo docente y de éste con los padres de

familia, teniendo presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares.

Tabla 2.

Dimensiones de la gestión educativa (continuación).

Dimensión	Caracterización
Administrativa	Permite el reconocimiento de actividades que, desde la administración escolar, favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y de los directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.
Participación social	Involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela así como las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los grupos sociales gubernamentales o civiles, relacionados con la educación.

Nota. Adaptado de “Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Alianza por la calidad de la educación”, SEP-SNTE (2010, pp. 67-77).

Ahora bien, ya definido y caracterizada la gestión educativa también es necesario reconocer qué es educación superior. Esta se considera como parte fundamental y culminante de la formación educativa del ser humano, comprende la educación normal, tecnológica y universitaria e incluye carreras profesionales cortas y estudios de licenciatura, maestrías y doctorados (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2017).

El objetivo principal de la educación superior es formar profesionales capaces en las diversas áreas de la ciencia, la tecnología, la cultura y la docencia, que impulsen el progreso integral del país (SEP, 2006).

Para que se cumpla este objetivo es necesario recalcar que las instituciones de educación superior deben ofrecer al alumno una educación que permita integrarse en la vida productiva y tener un buen desempeño en ella (Carrillo, 2008).

Entonces, para lograr una buena gestión educativa se requiere que el administrador educativo posea conocimientos o tenga la capacidad para administrar y gestionar. En nuestro país la formación del gestor educativo está en desarrollo; al respecto, Carrillo (2008) afirma que “un buen administrador debe saber solucionar problemas, calcular los recursos, planear su aplicación, desarrollar estrategias, diagnosticar situaciones, etcétera” (p.8).

El gestor educativo debe contar como mínimo con tres habilidades: habilidad técnica, relaciones humanas y habilidad conceptual, al juntar estas tres habilidades la organización tendrá un clima laboral positivo logrando un desempeño educativo alto que impactará en la calidad de la educación (Carrillo, 2008).

Es así que la gestión educativa va enfocada a realizar acciones de innovación para encontrar alternativas a la solución de problemas específicos del entorno social y real de una institución.

Para identificar el fenómeno de interés de este proyecto de intervención, se identificaron variables de estudio que fueron guías para conocer a profundidad del fenómeno de interés. En la tabla 3 se describen estas variables, así como las fuentes de información que permitieron la recuperación de información para su análisis.

Tabla 3

Variables identificadas en el fenómeno de interés

Número de variable	Variable	Fuente de información
Variable 1	Gestión educativa	Resultados de investigación y artículos
Variable 2	Educación superior	Documentos legislativos nacionales
Variable 3	Administración y gestión	Artículos e investigaciones
Variable 4	Administración escolar	Artículos y resultados de investigaciones.

Teniendo las variables identificadas y descritas, la investigación se enfocó en el espacio donde se investigó el fenómeno de interés, el cual es la Universidad de Macuspana (UM), institución que se ubica en el municipio de Macuspana, del estado de Tabasco, México; la cual inició sus servicios en el año 2015, por que ofrece programas educativos de educación superior.

El interés para realizar la intervención en la institución antes mencionada surgió a raíz de que la persona que dirige la Universidad invitó a la investigadora a realizar el proyecto de intervención en dicha institución para atender una o varias de las necesidades en materia de gestión educativa que esta institución presentará por ser de reciente creación.

Como primer acercamiento a la institución y para reconocer sus debilidades y fortalezas se realizó una observación general en las instalaciones y servicios que ésta ofrecía, mediante la cual se detectó que la administración educativa presentaba desorganización, lo cual se identificó principalmente en el desarrollo y prestación de los servicios educativos que se ofrecían a docentes y alumnos de esta institución.

Contexto institucional

Para comprender, la incidencia del espacio donde se realizó la intervención, se requieren conocer algunos aspectos socioeconómicos y su ubicación geográfica. La UM, se encuentra ubicada en el municipio de Macuspana, del Estado de Tabasco, México. Lugar que geográficamente se encuentra en la región del Usumacinta y la subregión de los pantanos, la cual está a 75 kilómetros de la ciudad de Villahermosa, del Municipio de Centro, Tabasco. La figura 1 muestra la ubicación del municipio de Macuspana.



Figura 1 Ubicación geográfica del municipio de Macuspana

El estado de Tabasco se divide en dos regiones, la región Grijalva y Usumacinta, donde la región Grijalva a su vez se subdivide en tres subregiones: (1) subregión Chontalpa que comprende los municipios de Cárdenas, Huimanguillo, Comalcalco, Cunduacán y Paraíso; (2) subregión Centro, que abarca los municipios de Jalpa de Méndez, Nacajuca y Centro; (3) subregión Sierra integrada por los municipios de Teapa, Jalapa, y Tacotalpa.

La región Usumacinta se subdivide en dos subregiones: (1) subregión de los Plántanos que abarca los municipios de Centla, Jonuta y Macuspana y (2) subregión ríos, que la integra los

municipios de Emiliano Zapata, Balancan y Tenosique (INEGI, 1999). La figura 2 muestra la división de las regiones y subregiones del estado de Tabasco.



Figura 2 Regiones y subregiones del estado de Tabasco

De los datos obtenidos de las regiones, se señala que en la región Usumacinta, subregión de los Pantanos, se ubica el municipio de Macuspana, lugar donde se sitúa la Universidad de Macuspana, instancia donde se realizó la intervención.

La ciudad capital de Macuspana (del mismo nombre) se encuentra asentada a orillas del río Puxcatán. El municipio cuenta con una división constituida, además, por dos villas, 20 ejidos, 129 rancherías, 15 poblados, 12 colonias urbanas y un nuevo centro de población, así como muchos fraccionamientos. Su extensión es de 2 551.70km², los cuales corresponden al 10.42% del total del estado; esto coloca al municipio en el tercer lugar en extensión territorial. Colinda al Norte con los municipios de Centro, Centla y Jonuta, al Sur con el estado de Chiapas y el municipio de Tacotalpa, al Este con el municipio de Jonuta y el estado de Chiapas, y al Oeste con los municipios de Jalapa y Tacotalpa (INEGI, 2010).

Con respecto a los estudios de educación superior que se ofrecen en la subregión de los Pantanos se ubican las siguientes instituciones: el Instituto Tecnológico Superior de Centla en el municipio de Centla, una división académica de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) de sistema educativo a distancia en el municipio de Jonuta, el Instituto Tecnológico

Superior de Macuspana y la Universidad de Macuspana en el municipio de Macuspana, todas registradas ante la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Descripción de la Universidad

La Universidad de Macuspana, institución de nivel superior es de giro privado, se creó en el año 2015 integrándose a las 74 escuelas universitarias que hay en el estado de Tabasco (SETAB, 2017).

La UM es una institución que fue creada y es dirigida por una familia con visión para brindar educación superior al municipio de Macuspana. Se encuentra ubicada en la calle Francisco J. Santa María s/n del Centro del municipio de Macuspana, Tabasco. El edificio pertenece al principal aportador de los recursos para la creación de la misma a quien le denominan fundador de la institución.

La infraestructura física con la que esta cuenta es un edificio cuenta con seis aulas hábiles; un laboratorio, el cual se ocupó como aula para la primera generación de la Licenciatura en Ciencias Políticas; un centro de cómputo; una biblioteca, la cual se ocupa como rectoría, un Departamento de Servicios Escolares (SE); una sala de maestros, una cafetería, servicios sanitarios, así como áreas verdes.

La institución abrió puertas en el ciclo escolar 2015-2016, en el mes de septiembre con una matrícula de 14 alumnos distribuidos en los cuatro programas educativos, aprobadas en ese periodo, las cuales fueron: (1) la Licenciatura en Administración y Dirección de Negocios, (2) Licenciatura en Contaduría y Finanzas, (3) Licenciatura en Criminología y Criminalística e (4) Ingeniería Mecánica y Eléctrica.

La estructura organizacional de la Universidad de Macuspana estaba comprendida por la rectoría, la dirección de Servicios Escolares, seis docentes, 14 alumnos y un intendente, la figura 3 muestra el organigrama general de la institución.

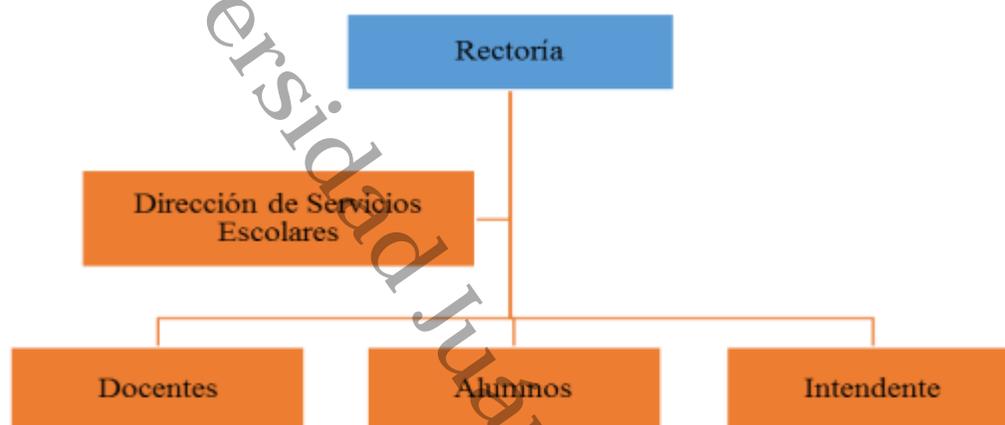


Figura 3 Organigrama general de la UM

Con respecto a su filosofía, la UM cuenta con su Visión, Misión y valores. La misión de la institución literalmente menciona que consiste en,

formar ciudadanos competentes para realizar actividades propias de su momento y condición científica, tecnológica, historia, social, económica, política y filosófica, con un nivel de dominio que les permita movilizar y utilizar de manera integral y satisfactoria, conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes” (UM, 2015, p.3)

Su visión señala literalmente que,

son un centro educativo con liderazgo académico y prestigio social, con estudiantes de excelencia, comprometidos consigo mismos y con su sociedad; en instalaciones bien equipadas, seguras y estéticas, con procesos administrativos eficientes que favorezcan la formación de la Universidad competentes para la vida (UM, 2015, p.4).

De igual forma, los valores que regulan a esta institución de acuerdo a lo que menciona el reglamento escolar de la Universidad de Macuspana son:

- Calidad en su personal, alumnado e instalaciones.
- Confianza entre estudiantes, profesores, trabajadores y directivos.
- Colaboración de todos sus integrantes para lograr ser los mejores.
- Constancia y disciplina para alcanzar las metas trazadas.
- Compromiso con la sociedad.
- Corresponsabilidad y trabajo en equipo.
- Competencia para movilizar conocimientos, habilidades, valores y actitudes.
- Cambio permanente, basado en la cultura de la evaluación.
- Claridad y transparencia en la información y las acciones.
- Certificación y evaluación para la mejora continua.
- Conservación del medio ambiente.

El reglamento escolar fue el único formato de legalidad que se observó y al cual se tuvo acceso en la institución. De esta forma se encuentra filosóficamente y legalmente conformada la Universidad de Macuspana.

La institución desde que inició sus servicios y durante los primeros años de servicios ha gestionado nuevas carreras y ha dado inicio a segundas cohortes generacionales en algunos de los programas educativos; debido a ello la matrícula estudiantil de la institución incrementó y así mismo su plantilla docente. Es así que los datos que se recuperaron del ciclo escolar 2015-2016 al ciclo escolar 2016-2017 se muestran en la tabla 4.

Tabla 4

Comparación de los dos primeros ciclos de gestión en la UM.

Ciclo escolar 2015-2016	Ciclo escolar 2016-2017	Observaciones
Matrícula (14 alumnos)	Matrícula (120 alumnos)	Por el incremento de la matrícula, se abrieron grupos los días sábados y domingos.
Docentes (6)	Docentes (12)	Por el incremento de la matrícula se contrataron seis docentes.
Programas educativos (4)	Programas educativos (5)	Se abrió la Licenciatura en Ciencias Políticas.

Puede observarse en los datos de la tabla 4, que el incremento de la matrícula es significativo; lo que puede interpretarse como el posicionamiento, que en un lapso breve, ha logrado esta Institución en la población en la que se encuentra ubicada y a pesar de que las Instituciones que ofrecen educación superior tienen una trayectoria escolar y prestigio de muchos más años; esto también le ha permitido incrementar el número de docentes y los programas educativos, pero no así su planta administrativa.

Problema inicial

Como se mencionó en el contexto institucional la UM es una institución que hace dos años abrió sus puertas al público para brindar sus servicios. Siguiendo los datos del fenómeno de interés se puede decir inicialmente que, como parte de la gestión escolar, se identifica que es uno de las mayores necesidades que requiere ser atendida está en el servicio que ofrece el área de control que se lleva a efecto en la institución, que el área responsable de controlar y organizar los procesos de ingreso, permanencia y egreso en esta institución educativa.

Con base en este primer acercamiento *in situ* y documental se detectó que la UM presenta; poco personal para el desarrollo general de sus servicios educativos y académicos, falta de

organización en la ejecución o desarrollo de los procesos de ingreso (admisión, permanencia y egreso) y falta de espacio específico para el área administrativa de servicios escolares de la universidad.

Equipo de trabajo

Se conceptualiza y define al equipo de trabajo como un “número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida” (Katzenbach, 2010, 12).

Con base a esta definición, se puede señalar que trabajar en equipo es desarrollar proyectos de manera efectiva, siguiendo un mismo objetivo y resultados.

Las aportaciones, de cada individuo que formó parte del equipo de trabajo, permitieron diseñar y ejecutar el diagnóstico, el diseño de intervención y evaluación de la investigación que se efectuó.

Una de las ventajas del trabajo en equipo, es que “cuando las personas se comprometen a actuar de una manera determinada, su decisión se ve fortalecida por el conocimiento de que los demás están comprometidos de una manera similar.” (Solorio, 2012, 7).

El método de investigación utilizado para la elaboración de esta intervención educativa fue la investigación-acción, que es de corte cualitativo. Con base en ello, el investigador puede apoyarse, de manera tangencial, parcial o total en este método para enriquecer, o matizar ciertos aspectos metodológicos que se tienen que seguir al momento de desarrollar una propuesta de intervención educativa (Elliott, 2000).

La investigación-acción requiere de la participación de un equipo de trabajo, las personas seleccionadas para formar el equipo de trabajo de este proyecto fueron:

- La rectora, egresada de la Licenciatura en Administración de Empresas, no tiene experiencia en el ramo de la docencia, se ha dedicado a administrar medianas

empresas de perfumerías. Su participación en la investigación fue fundamental ya que otorgó los permisos para realizar la investigación en todas sus etapas (Véase apéndices A y B)

- Director de Servicios Escolares, Licenciado en Ingeniería Electromecánica, no cuenta con experiencia ni formación en el campo de la gestión educativa. Su participación fue importante porque proporcionó la información requerida y participó en las intervenciones que se llevaron a efecto.
- Un estudiante de la Licenciatura en Administración y Dirección de Negocio carrera impartida en la misma institución. Persona de la tercera edad dedicada a la ganadería.
- Gestor educativo, egresada de la Licenciatura en Idiomas, quien lleva siete años como docente en diferentes niveles educativos. Estudiante de la Maestría en Gestión Educativa impartida en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT).

Capítulo II. Diagnóstico

Justificación de la técnica de diagnóstico utilizada

Realizar un diagnóstico tuvo suma importancia en la presente investigación ya que permitió evaluar la situación del fenómeno a investigar, detectar sus problemáticas y evaluar potencialidades, determinar sus posibilidades de intervención y definir en aquellas donde era posible y viable intervenir.

El diagnóstico es un proceso de elaboración de información que implica conocer y comprender los problemas y necesidades dentro de un contexto determinado, sus factores condicionantes y de riesgo, y sus tendencias previsibles; permitiendo una discriminación de los mismos según su importancia, de cara al establecimiento de prioridades y estrategias de intervención, de manera que pueda determinarse de antemano su grado de viabilidad y factibilidad, considerando tanto medios disponibles como las fuerzas a actores sociales involucrados en las mismas. (Aguilar, 2000)

Un diagnóstico no se hace sólo para saber qué pasa; se elabora con dos propósitos bien definidos, orientados ambos para servir directamente para la acción: (1) ofrecer información que sirva para programar acciones concretas: proyectos, programas, presentación de servicios, etc. y, (2) proporcionar un cuadro de situación que sirva para formular las estrategias de actuación (Espinoza y Zamora, 2000).

El diagnóstico se realiza mediante el desarrollo metodológico de la investigación-acción; este tipo de investigación es emprendida por personas, grupos o comunidades que llevan a cabo una actividad colectiva en bien de todos; por lo cual, consistente en una práctica reflexiva social en la que interactúan la teoría y la práctica con miras a establecer cambios apropiados en la situación

estudiada y en la que no hay distinción entre lo que se investiga, quién investiga y el proceso de investigación (Restrepo, 2005).

Tradicionalmente el proceso de diagnóstico se ha entendido como una fase previa a la intervención (Marín y Rodríguez, 2001). Sin embargo, desde los nuevos enfoques, el proceso de diagnóstico se encuentra incluido en el marco general de la intervención, y al igual que ésta también se realiza de modo sistemático, ya que no tiene un carácter puntual.

Lo anterior orientó al equipo de trabajo para utilizar la técnica conocida como FODA, para identificar las fortalezas y debilidades de la institución de educación superior en cuestión, así como las oportunidades y amenazas expuestas por la información del contexto externo a la institución donde se investigó el fenómeno de interés.

De ahí que, para realizar un diagnóstico en una intervención, se utilizó el FODA como herramienta de ayuda de la planeación estratégica, el cual fue un aspecto primordial para la ejecución de la intervención.

García y Cano (2000) definen el FODA como una técnica de planeación, que permite contar con información valiosa proveniente de personas involucradas en la gestión escolar. Esta técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la institución; la capacidad de gestión con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas. El análisis FODA, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación.

Esta técnica de análisis, en un primer momento, se detectan las amenazas y posteriormente las debilidades, lo que permite poner más énfasis en las primeras y desarrollar estrategias para

contrarrestarlas y así disminuir el impacto en las debilidades. El detectar las amenazas, permite a las organizaciones o instituciones, aprovechar tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Para delimitar la situación general de la Universidad de Macuspana, se realizó un diagnóstico para conocer las necesidades de la institución y así determinar el problema real e identificar las causas que lo originaban, y de éstas seleccionar aquellas que son viables, posibles y probables para intervenir y así generar propuesta de mejora.

Objetivo del diagnóstico

Analizar los factores que inciden en la gestión educativa que se lleva a cabo por los funcionarios de la UM, lo que propicia en algunos casos la falta de calidad en los servicios educativos. Lo anterior, para que los gestores educativos, mediante acciones colegiadas incorporen estrategias de mejora que propicien un mejor desarrollo académico administrativo en la institución.

Procedimiento

Para el cumplimiento del diagnóstico se diseñó una metodología de investigación, ésta fue aplicada por acciones y con ayuda del diseño de técnicas e instrumentos de recogida de datos, así como la participación de un equipo de trabajo que fue parte fundamental de desarrollo del diagnóstico.

El enfoque metodológico del proyecto es de carácter cualitativo, ya que la investigación-acción se orienta a realizar recogida de datos de tipo analíticas. La investigación cualitativa es considerada como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en la que se toman decisiones sobre lo investigable en tanto se está en el campo de estudio (Pérez, 1994).

El diagnóstico que se realizó en la UM donde se identificó el fenómeno de interés, se llevó a cabo a través de las siguientes técnicas:

La entrevista es una técnica es de gran utilidad en la investigación para recabar datos; se define como una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Para, Díaz, Torruco, Martínez, y Varela (2013) la entrevista es “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar” (p.162). Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos.

Es así que la entrevista se subdivide en tres tipos de entrevistas: (1) entrevistas estructuradas o enfocadas; las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto entrevistado elija, se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio; (2) entrevistas semiestructuradas: presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, ya que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados; (3) entrevistas no estructuradas: son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones, los sujetos tienen la libertad de ir más allá de las preguntas y pueden desviarse del plan original (Torruco, Martínez y Varela, 2013).

Después de identificar los tipos de entrevistas, se decidió aplicar entrevista tipo semiestructurada, ya que ésta dio la pauta para diseñar una guía de preguntas como instrumento, y abrió la posibilidad de generar más preguntas durante la entrevista y se previnieron errores de ambigüedad en las respuestas de los entrevistados, ya que se proporcionó una copia de las preguntas a realizar (véase apéndice C).

Los participantes en la entrevista semiestructurada fueron:

- El fundador de la UM (informante X1)
- La rectora (informante X2)
- La persona encargada de Servicios Escolares (informantes X3).

Un alumno de la Licenciatura en Administración de Empresas apoyó en la grabación de las entrevistas realizadas y la investigadora quien realizó las entrevistas.

El espacio donde se aplicaron las entrevistas a los informantes fue el área de rectoría de la Universidad de Macuspana (Véase apéndice D.)

La observación, es una actividad del ser humano y un elemento fundamental para las investigaciones, permite observar los hechos tal cual como ocurren y sobre todo aquel que le interesa y considera significativo el investigador.

La observación es la primera forma de contacto o de relación con los objetos que van a ser estudiados. Constituye un proceso de atención, recopilación y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos (vista, oído, olfato, tacto, sentidos kinestésicos, y cenestésicos), para estar pendiente de los sucesos y analizar los eventos ocurrientes en una visión global, en todo un contexto natural (Hurtado, 2000).

Es una técnica de investigación cualitativa y se divide en cuatro tipos de observación: (1) observación estructurada; está se realiza a través del establecimiento de un sistema que guíe la observación, paso a paso, y relacionándola con el conjunto de la investigación que se lleva a cabo; (2) la observación abierta: está carece de un sistema organizado y se realiza libremente, es utilizada cuando se quiere captar el movimiento espontáneo de un determinado grupo humano; (3) la observación semiestructurada: este tipo de observación parte de una pauta estructurada, pero la aplica de modo flexible de acuerdo a la forma que adopta el proceso de observación; y (4) la observación participante: aquí el sujeto que observa es aceptado como miembro del grupo humano que se observa, aunque sea provisionalmente (Benguría, Martín, Valdés, Pastellides y Gómez, 2010).

En este caso se optó por la observación participante, ya que el papel del investigador fue participativo durante toda y cada una de las acciones que se realizó de la investigación, como

instrumento de ayuda para la técnica se diseñó una lista de cotejo, el cual ayudó a conocer con más profundidad la legalidad y estructura del fenómeno de estudio (Véase apéndice E.)

Los participantes durante la observación fueron:

- La persona encargada de SE (Informante X3).
- La investigadora.

Para llevar a cabo esta técnica, se requirió la autorización las autoridades para hacer un recorrido por las instalaciones de la institución.

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica. Según Naresh y Malhotra (s/f), las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

La encuesta se divide en dos tipos o categorías: la primera categoría es la encuesta en función de la forma y ésta se subdivide en encuesta personal, telefónica, postal y por internet; la segunda categoría es la encuesta según la finalidad y se subdivide en descriptiva y explicativa; la encuesta descriptiva su objetivo es determinar la situación de las variables involucradas en el estudio en un momento dado y la encuesta explicativa está dirigidas a contestar por qué sucede determinado fenómeno y cuál es la causa o factor de riesgo asociado con el fenómeno (Alelú, Cantín, López y Rodríguez, 2009).

Después del conocimiento y análisis de los tipos de encuestas, se decidió diseñar una encuesta de tipo según su finalidad de forma explicativa, ya que el objetivo del diagnóstico era analizar el fenómeno de interés o en su defecto conocer la situación general de la institución de

estudio, para ella se diseñó un cuestionario el cual estaba enfocado a los docentes (informante X4) (Véase apéndice F).

Preguntas guía del diagnóstico

1. ¿Cuál es el propósito principal de la Institución de Educación Superior?
2. ¿Cuál es la organización académica-administrativa de la Institución Educación Superior?
3. ¿Cuáles son los documentos normativos que la rigen?
4. ¿Cuáles son los valores y filosofía que promueve en su enseñanza?
5. ¿Cuál es su modelo educativo y/o pedagógico?
6. ¿Cuáles son las actividades que realiza el departamento de Servicios Escolares?
7. ¿Qué actividades debe desarrollar un docente en la Institución Superior?
8. ¿Cuál es el papel del alumno en las Instituciones Educativa Superior?
9. ¿Estructuralmente cómo debe estar integrada una IES?
10. ¿Tiene vinculación relaciones exteriores con otras IES a través de qué mecanismos o instancias?

Plan para la recolección de datos

Como se mencionó en el apartado anterior, para realizar el diagnóstico en la Universidad de Macuspana, se estipularon tiempos y actividades para su ejecución, se seleccionaron técnicas de recogida de datos tales como la entrevista semiestructurada, la observación participante y la encuesta explicativa, de igual manera se diseñaron un instrumento de ayuda para cada una de ellas. Es así como se estipularon fechas de visita a la institución como proceso de observación continúa de la evolución del proyecto y en su defecto para llevar a cabo las técnicas de recogida de datos, y se eligieron recursos materiales para cumplir con lo estipulado, la tabla 5 muestra nuestro plan de recolección de datos.

Tabla 5

Plan para la recolección de datos

Técnica utilizada	Instrumento	Lugar	Participantes	Material de apoyo	Fecha de aplicación
Entrevista	Guía de entrevista.	Instalaciones de la UM	X1, X2, X3	Videocámara y dispositivo celular.	11 de junio de 2016
Observación	Lista de cotejo	Instalaciones de la UM	Infraestructura de la UM	Documentos institucionales	13 de junio del 2016
Encuesta	Guion de encuesta	Instalaciones de la UM	X4	Papel y lápiz	18 de junio de 2016

Para llevar a cabo cada una de las técnicas seleccionadas se solicitó autorización a la Rectora de la institución se expusieron los motivos del ¿por qué? y el ¿para qué? realizar las actividades antes mencionadas (Véase apéndice G.)

La entrevista se realizó el día sábado 11 de junio del 2016 en las instalaciones de la misma universidad, los participantes fueron los informantes X1, X2 y X3, a ellos se les entregó una copia de la guía de entrevista una semana antes de la fecha de realización. Se aplicaron las tres entrevistas en tiempo y forma, durante la entrevista se utilizó una videograbadora para resguardar la información.

Dando seguimiento al plan de recolección de datos, día 13 de junio del 2016 se efectuó la observación; ésta fue apoyada con la lista de cotejo, donde se cotejaba el espacio físico, así como la filosofía y legalidad de la institución. Para llevar a cabo la observación se realizó un recorrido general en la institución para identificar la infraestructura se cotejaron los documentos de legalidad de la institución.

Finalmente, se aplicó la encuesta el día sábado 18 de junio del 2016, a los seis docentes (informantes X4) de la institución, ya que la plantilla era baja y se requería contar con la mayor

información posible para tener un mejor diagnóstico. La encuesta se realizó mediante una reunión general con todos los docentes, donde se les explicaron los motivos del ¿por qué? y ¿para qué? la encuesta. De igual forma, se dio a conocer a los directivos de la institución la fecha de la reunión y el cumplimiento de la misma.

Para la consecución del diagnóstico, se diseñó una matriz de indicadores, como se observa en la tabla 6, ésta orientó las actividades realizadas permitiendo profundizar las guías de entrevista, encuestas y lista de cotejo.

La matriz se estructuró con los siguientes elementos que se mencionan a continuación y se describen en la tabla 6:

- Categorías.
- Subcategorías.
- Indicadores
- Fuentes de información.
- Factor de información.
- Instrumento de recolección de datos.

Tabla 6

Matriz de indicadores ayuda al análisis del diagnóstico

Categoría	Subcategoría	Indicadores	Fuentes	Factor de información	Técnica
Gestión curricular	Organización curricular.	Tiempo de duración las licenciaturas. Modalidades. Planta académica. Control operativo del docente.	Artefactos.	Documentos de legalidad y Filosofía de la institución	Lista de cotejo
	Plan de estudios.	¿Quién lo realizó? ¿Quiénes intervinieron? ¿De qué manera está estructurado? Tipo de plan rígido o flexible. Registro ante Dirección General de Profesiones. Créditos, tiempo máximo o mínimo para su realización.	Artefactos Informantes: X1, X2 y X3	Documentos: plan y programas de estudios.	Entrevista semiestructurada
	Planificación de la evaluación	Formas de evaluar al alumno Formas de evaluar al profesor	Informante: X4	Docentes	Cuestionario
	Modelo educativo	Tipo de modelo ¿Quiénes intervinieron en su diseño? ¿Formas de aplicarlo?	Informantes: X1, X2, X4 Artefactos	Funcionarios y Docentes Documentos: modelo educativo	Entrevista
	Filosofía institucional	Misión, visión y valores ¿Quiénes lo diseñaron?	Artefactos Informantes: X1, X2, X4	Funcionarios y Docentes Documentos: plan o programa institucional	Entrevista

Tabla 6. *Matriz de indicadores ayuda al análisis del diagnóstico (continuación)*

Categoría	Subcategoría	Indicadores	Fuentes	Factor de información	Técnica
Gestión escolar	Estructura organizacional	Personal administrativo	Informantes: X2 y X3 Artefactos	Funcionarios Manual de organización Estatuto de creación	Entrevista Lista de cotejo
		Personal docente			
		Coordinaciones			
	Servicios escolares	Asignación de funciones y responsabilidades	Informantes: X2 y X3	Funcionarios	Entrevista
		Sistema de registro y de control	Artefactos	Reglamento vigente	
		Estadísticas		Manuales de organización y de funciones, vigentes	
		Admisión			
	Servicios estudiantiles	Permanencia			
		Egreso			
		Apoyo económico	Informante: X3	Funcionario	Lista de cotejo
Recursos económicos	Servicio médico			Entrevista	
	Cultura y deporte				
	Captación del recurso	Informante: X2	Funcionaria	Entrevista	
	Manejo y control del recurso				
Recursos materiales	Para la enseñanza	Informantes X3 y X4	Funcionario y Docentes	Observación	
	Equipamiento			Cuestionario	
	administrativo				
Gestión pedagógica	Habilitación docente	Grado máximo de estudios Tipo de contratación Asignatura, medio tiempo o tiempo completo.	Informantes: X4	Docentes	Cuestionario
	Formación continua	Tipos y formas de capacitación			
	Evaluación	Criterios y enfoques de como evaluar			
	Métodos de enseñanza.	Tipo de método			

Tabla 6. *Matriz de indicadores ayuda al análisis del diagnóstico (continuación)*

Categoría	Subcategoría	Indicadores	Fuentes	Factor de información	Técnica
Alumnos	Matricula por programa educativo.	Nuevo ingreso	Informante: X3	Funcionario	Lista de cotejo
		Por semestre de cada licenciatura. Reinscripciones.			Entrevista
Infraestructura	Física.	Salones, auditorios, canchas, cafeterías y baños.	Recorridos <i>in situ</i>	Instalaciones de la UM	Observación
	Tecnología.	Centro de cómputo. Servicio de internet. Laboratorio.			
	De apoyo académico.	Biblioteca. Hemeroteca.			
Normatividad	Estatuto general	Creación de la universidad	Artefactos	Documentos oficiales	Entrevista
	Leyes	Ley orgánica: funciones y estructura.	Informantes: X2 y X3	Funcionarios	Observación.
	Reglamentos.	Escolar, bibliotecario, de docentes, de cómputo y reglamento de becas.			
Vinculación	Plan de desarrollo.	Documento oficial			
	Establecimiento de convenios.	Firmas de convenios.	de Artefactos	Documentos oficiales	Observación.
	Prestación de servicios.	Instituciones.			

Resultados del diagnóstico

Finalmente, con los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recogida de datos, se realizó un análisis detallado de cada una de las categorías y subcategorías que se marcan en la tabla 6.

Categoría: Gestión curricular.

La gestión curricular pertenece del marco de la gestión educativa, implica construir conocimientos teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículo escolar. Antúnez (1998) afirma que “estos procesos se entienden como un ejercicio continuo de reflexión y praxis que persigue encontrar cada vez más y mejores soluciones didácticas y organizativas y, a la vez, promover la innovación y el cambio en la institución” (p.139).

La gestión curricular generalmente busca conocer la praxis de los docentes, y los lineamientos estipulados para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para analizar esta categoría se establecieron como subcategorías:

- Organización curricular
- Plan de estudios
- Planificación de la evaluación
- Modelos educativos
- Filosofía institucional

Subcategoría: Organización curricular.

Es el conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural, nacional, regional y local, es la guía básica para estructurar el quehacer académico.

Los datos obtenidos de la entrevista realizada a los informantes X1, X2 y X3 sobre la organización curricular fueron que la institución oferta cuatro carreras las cuales tienen una duración de tres años (nueve cuatrimestres), existen tres tipos de modalidades; escolarizado,

sabatino y mixto (actualmente, en el ciclo escolar 2017-01, sólo actúa la modalidad sabatino), su planta docente la integran seis profesores, se tiene un control de entrada y salida de cada uno de los profesores, ellos deben de firmar una bitácora antes de iniciar cada una de sus clases y después de concluir cada sesión.

Subcategoría: Plan de estudios.

Siguiendo con los datos que nos arrojaron las entrevistas realizadas a los informantes los planes de estudios fueron aprobados por la Secretaria de Educación Pública (SEP), y fueron gestionados por el informante X1 de la institución.

Con base en lo que manifestó la informante X1 están diseñados con objetivos, cargas de trabajo, ya sean prácticas o teóricas y con temas distribuidos con subtemas, formas de evaluación y referencias bibliográficas. Con los datos, que presentó el Informante X3 y el cotejo de la revisión de legalidad de la institución se observó su reglamento escolar y el documento de registro ante la Dirección General de Profesiones.

Subcategoría: Planificación de la evaluación.

Los datos obtenidos de la encuesta realizada con los informantes X4, los planes de estudios indican rubros de evaluación para cada asignatura; esta forma de evaluación sólo es para evaluaciones parciales, pero generalmente la forma de evaluación por cada cuatrimestre lo establece la misma institución. Los rubros de evaluación establecidos se encuentran diseñados de la siguiente forma:

- Dos parciales.
- Un extraordinario.

Los alumnos que reprobaban un parcial automáticamente al final del cuatrimestre aplicarán un examen extraordinario, sin costo alguno, independientemente que su calificación final sea 8 o superior de 8.

Asimismo, los informantes X4, señalaron que ellos son evaluados por la rectora, que realiza vistas en las aulas de clases.

Subcategoría: Modelo educativo de la institución.

Los hallazgos obtenidos de la entrevista realizada a los informantes X1, X2 y X3 de la Universidad de Macuspana arrojan que la universidad no presenta un modelo educativo de enseñanza-aprendizaje.

Subcategoría: Filosofía institucional.

Los hallazgos obtenidos de la observación, así como los datos obtenidos de la entrevista y encuesta aplicadas arrojan que la institución en general presenta una razón de ser o filosofía institucional de igual forma tienen estipulados valores institucionales, estos antecedentes se observa en el reglamento interno de la institución.

Se realizó observación participante y se observó que para llevar a cabo la gestión escolar en su dimensión administrativa sólo cuenta con un departamento el cual es de Servicios Escolares y este carece de filosofía.

Categoría: Gestión escolar.

La gestión escolar, en la dimensión administrativa, es de vital importancia en el desarrollo administrativo-académico de una institución educativa. Las operaciones de gestión administrativa se enfocan primordialmente en la administración de los recursos humanos y la administración de los asuntos generales y archivos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el cual el trabajo en equipo hace que los individuos desarrollen eficientemente los objetivos específicos de la institución. Para el análisis de esta categoría se establecieron subcategorías como son:

- Estructura organizacional
- Servicios escolares
- Servicios estudiantiles
- Recursos económicos
- Recursos materiales

A continuación, se presentan los resultados y hallazgos que se identificaron a través de las diversas fuentes e instrumentos que permitieron recopilar la información para el análisis de la misma.

Subcategoría: Estructura organizacional.

Los datos obtenidos de la observación y la entrevista aplicada a los informantes X1, X2 y X3 nos indican cómo está estructurado el sistema administrativo de la UM, según la cadena de mando y de

- En primer nivel, el fundador de la institución.
- En segundo nivel, la rectora.
- En tercer nivel, el departamento de Servicios Escolares, aquí laboran dos elementos (encargado del área y un auxiliar del área).
- En el cuarto nivel se encuentra la plantilla docente (integrada por seis profesores).
- En el quinto nivel los alumnos y un intendente.

Subcategoría: Servicios escolares.

Los hallazgos obtenidos de la observación y la entrevista fueron que: el departamento de Servicios Escolares de la UM, no cuenta con un espacio físico, esta área se encuentra en el mismo espacio que rectoría.

Otros hallazgos fueron que: su sistema de inscripción y reinscripción son mediante un llenado de información de datos personales el cual se archiva con sus documentos escolares (proceso de ingreso).

Para la inscripción solicitan los siguientes documentos:

- Acta de nacimiento.
- Certificado de preparatoria legalizado.
- Comprobante de domicilio.
- CURP.
- Credencial del INE.
- Carta de buena conducta.
- Certificado de secundaria.
- 4 fotografías tamaño infantil.
- Todos los documentos originales y 2 copias.

Para la reinscripción.

- Haber aprobado todas las asignaturas del cuatrimestre anterior.
- Cubrir la cuota de reinscripción y primera mensualidad.

El control de asignaturas por carreras y la cantidad de alumnos que cursan cada uno de los programas educativos, lo realizan mediante tablas en libros de Excel.

Otro dato es la forma de registro y emisión de calificaciones; los docentes emiten calificaciones parciales y finales por tablas realizadas en libros de Excel, pero los alumnos no tienen conocimiento alguno de su avance curricular, calificaciones parciales y finales.

La UM tiene reglamentado las modalidades de titulación, una vez que el alumno concluya y acredite cada una de las asignaturas que conforman su plan de estudios y cumplan las horas de su servicio social, podrán elegir una de las siguientes modalidades de titulación, estos datos se estipulan en el reglamento general de la institución.

- Presentación de Examen Profesional.
- Elaboración de Tesis y Presentación de Examen Profesional.
- Curso de titulación.
- Titulación por estudios de posgrado.
- Formulación y evaluación de proyecto terminal, proyecto profesional o proyecto de innovación.
- Valoración y evaluación de habilidades y competencias profesionales.
- Titulación por excelencia académica.

Subcategoría: Servicios estudiantiles.

Con base a lo que manifestó por el informante X1 durante la entrevista fue que: hay apoyo económico mediante becas para los alumnos, pero para brindar el servicio de becas se realizan estudios socioeconómicos a los postulantes. La beca no es monetaria, es mediante descuentos en las colegiaturas, ya sean al 100% o al 50% dependiendo de la situación económica del alumno. Otros datos obtenidos hacen referencia a que los alumnos no tienen servicios médicos y no hay áreas que fomenten la cultura y el deporte.

Subcategoría: Recursos económicos.

Los datos obtenidos de la entrevista realizada a los informantes X1, X2, y X3 de la UM arrojaron que; la mayor parte de los recursos económicos que sustentan a la institución son aportaciones directas del fundador de la institución y de los ingresos que genera la universidad mediante inscripciones y colegiaturas de los alumnos. Estos recursos se utilizan para mantenimiento de la misma institución, así como para pagos de servicios (luz y agua), material de papelería y pagos de nóminas.

Subcategoría: Recursos materiales.

Los datos obtenidos de observación y la encuesta realizada a los informantes X4 indican que; la UM proporciona a los docentes la lista de asistencias y programas de estudios.

Las aulas de clases están diseñadas para 25 alumnos como máximo y 15 estudiantes como mínimo, éstas cuentan con aire acondicionado y un ventilador para la comodidad de los estudiantes, cada una de las aulas tienen pintarrón, una mesa al igual que una silla para el docente y sólo existe un proyector que se utiliza en todas las aulas de la misma universidad (Véase apéndice H.)

Categoría: Gestión pedagógica.

Un docente es aquel individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones de gestión pedagógica referentes a la enseñanza y el aprendizaje; su gestión juega un papel fundamental en cualquier institución educativa. Para el análisis de esta categoría se diseñaron subcategorías como son:

- Habilitación docente
- Formación continua
- Evaluación

- Método de enseñanza

Subcategoría: Habilitación docente.

De la encuesta realizada a los informantes X4 de la UM, se obtuvo los siguientes datos: la institución tiene una plantilla docente integrada por seis profesores. La universidad exige grado Maestría, pero, los hallazgos obtenidos arrojan que el grado máximo de estudios de cinco de los profesores es de licenciatura y un profesor tiene el grado de Maestría y su carga laboral es por horas.

Subcategoría: Formación continua.

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los informantes X4 de la UM son: la universidad no cuenta con programa de capacitación académica para los docentes, o un apoyo al docente para obtener el grado deseado, solo se le impulsa emocionalmente al docente a obtener el grado deseado, pero, que sea por sus propias vías.

Subcategoría: Evaluación.

Esta categoría se enfoca a la forma de evaluación que realiza el docente dentro del aula de clases. Los hallazgos que se obtuvieron fueron que en los programas de las asignaturas se encuentran los criterios y formas de evaluación para la valoración del aprendizaje de cada una de las materias, el docente tiene que seguir los puntos y colocar porcentaje a cada criterio para emitir una calificación parcial o final.

Subcategoría: Método de enseñanza.

Los datos arrojados por la observación realizada en la UM señalan que, el método de enseñanza es el pedagógico-constructivista; este método de enseñanza está redactado en los planes de estudios que la SEP, le otorgó a la universidad.

Categoría: Alumnos.

De los datos obtenidos de la entrevista aplicada al informante X3 y de la observación participativa se obtuvo los siguientes hallazgos:

En la primera generación, se ofrecieron los siguientes programas educativos, contando con la siguiente matrícula:

- Licenciatura en Administración y Desarrollo de Negocios (ocho alumnos).
- Licenciatura en Contaduría y Finanzas (cinco alumnos).
- Licenciatura en Criminología y Criminalística (13 alumnos).
- Ingeniería Industrial Eléctrica (nueve alumnos).

Los alumnos de los cuatro programas educativos, hasta la fecha actual, se encuentran cursando el cuarto cuatrimestre; siendo un total de 35 alumnos en la primera cohorte generacional.

Con respecto a la segunda cohorte generacional, sólo hubo ingreso en el siguiente programa educativo:

- Licenciatura en Criminología y Criminalística (31 alumnos).

La segunda generación dio inicio el 16 de enero del 2016. No hay registro de ingreso en los cuatro programas restantes. Por lo que se puede señalar que se incrementó la matrícula y la oferta educativa.

Categoría: Infraestructura.

Los hallazgos obtenidos de la observación guiados por la lista de cotejo, se obtiene que; que edificio de la institución propio, según el informante X1 afirmó que el edificio fue evaluado y aceptado para impartir clases por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

El edificio cuenta con ocho aulas, de las cuales solo se utilizan cinco para impartir clases, una sala de maestro, una sala de cómputo, el área de rectoría (dentro de ella se encuentran el área de control escolar y de igual forma se encuentra la biblioteca), un auditorio, un área para cafetería (no está en función) y los baños para hombre y mujeres (lo utilizan el personal en general y los alumnos).

Categoría: Normatividad.

Los datos obtenidos de la entrevista realizada a los informantes X1, X2 y X3 y de igual forma los resultados de la observación arrojaron que, la universidad tiene un acta constitutiva emitida por la Secretaría de Educación Pública (SEP), tiene un reglamento escolar donde se regula los derechos y obligaciones de los alumnos, así como el derecho a becas y la filosofía institucional, todos estos documentos fueron presentados al investigador por el informante X3.

Categoría: Vinculación.

Los datos que se obtuvieron de la entrevista aplicada a los informantes X1, X2 y X3, así como de observación efectuada en la institución arrojan que la institución ha realizado tres convenios con otras instituciones las cuales son:

- Sindicato Único de Trabajadores al Servicio Médico de Tabasco (SUTSEMT).
- Sindicato de Empleados y Empleadas de Confianzas de las Entidades Públicas de Tabasco (SEECEPE).
- Unión ganadera del municipio de Macuspana.

Estos documentos fueron presentados al investigador por el informante X3 durante la revisión de la legalidad de la entidad. Los beneficios pactados van en función a becas para los funcionarios o participantes en estas instituciones públicas.

Es así que después de realizar las investigaciones correspondientes por cada área de la institución de estudios, se realiza un análisis general y dando seguimiento a la técnica del FODA se pueden enlistar las áreas de oportunidades de la institución e igual las fortalezas de las mismas, la tabla 7 muestra un listado de los hallazgos más significativos obtenidos del diagnóstico, se enlistan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 7

Análisis FODA general de la UM

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalezas ✓ Infraestructura propia ✓ Filosofía institucional. ✓ Becas al 100% y el 50% de colegiaturas. ✓ Convenios con instituciones públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oportunidades ✓ Gestión de incremento de la matrícula. ✓ Creación de nuevas áreas de estudios. ✓ Aprobación de nuevas carreras.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Debilidades ✓ Falta de coordinación y desconocimiento en el área administrativa educativa. ✓ Departamento de SE sin filosofía. ✓ No tienen diseñado un sistema de registro y control de la matrícula escolar. No hay un plan de desarrollo institucional. ✓ Reglamento escolar ambiguo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amenazas ✓ Ser evaluados por organizaciones de acreditación y no cumplir con los estándares establecidos. ✓ Competencia de otras instituciones educativas cerca de la zona.

Con los datos obtenidos del FODA, se sintetizan los resultados por categorías, donde los hallazgos más importantes son los siguientes:

1. Gestión curricular: la institución no presenta un documento donde se establezca el modelo académico-pedagógico.
2. Gestión administrativa: la persona encargada del área de administración escolar desconoce los procesos que se deben de llevar a cabo para controlar generalmente la institución.
3. Docentes: no se genera ningún curso o programas de capacitación para formar a los docentes.
4. Alumnos: no están matriculados, no tienen credenciales, desconocen sus calificaciones parciales y finales.
5. Infraestructura: no hay un espacio físico para el área de administración escolar ya que este se encuentra en la biblioteca junto con el área de rectoría.
6. Normatividad: no están dados de alta ante Dirección de Profesiones, presentan un reglamento escolar muy ambiguo y no tienen un plan de desarrollo institucional.
7. Vinculación: los convenios no son de mucha ayuda en la gestión de matrícula estudiantil, ya que no se han presentado inscripciones relacionados con las instituciones que se tiene convenio.

Conclusiones del diagnóstico

Tomando en cuenta los datos obtenidos de todo el proceso de ejecución del diagnóstico y analizando a profundidad la necesidades resultado del análisis FODA se concluye que, las contrariedades más latentes que hay en la UM es en función de las acciones que se realizan de gestión escolar, en su dimensión administrativa, que lleva a cabo el área de Servicios Escolares, encargada de realizar las funciones administrativas-académicas y controlar en

historial académico de los alumnos de la UM, propicia que el Departamento de Servicios Escolares, área encargada de llevar a cabo las actividades antes mencionadas, genere actividades ambiguas en función control escolar académico; este control influye los tres principales procesos de ingreso de un estudiante como lo son: admisión (preinscripción e inscripción del alumnos), permanencia (trayectoria escolar del alumnos durante toda su estancia en la institución), y egreso (fin de la carrera), haciendo esto como el área de oportunidad más necesaria y con viabilidad de mejoras. Es de esta manera que, a partir del fenómeno de interés, el problema que fue corroborado y esclarecido, es sobre la gestión administrativa que se lleva a cabo en el control escolar de esta Institución.

Con base a los resultados antes mencionados y la delimitación del problema se realizó un análisis FODA del área de Servicios Escolares para conocer con mayor veracidad como se encuentra el Departamento de Servicios Escolares (DSE). La tabla 8 nos indica la situación general de este Departamento

Tabla 8

Análisis FODA general de servicios Escolares de la UM

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Modalidades de titulación. • Control de asignaturas y carreras. • Formatos de inscripción (documentos físicos). • Incremento de la matrícula. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un sistema de registro que regule los procesos de ingreso, permanencia y egreso. • Mejoras del área de Servicios Escolares y su desarrollo académico.
Debilidades.	Amenazas.
<ul style="list-style-type: none"> • No hay espacio propio para el departamento de Servicios Escolares. • Control ambiguo de los procesos de ingreso (admisión, permanencia y 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser evaluados por organizaciones de acreditación y no cumplir con los estándares establecidos para obtener una certificación.

- egreso).
- Los estudiantes no conocen su trayectoria escolar.
 - Los alumnos no están matriculados.
 - No hay emisión de calendario escolar.
 - Los alumnos no tienen identificación escolar
 - El departamento no presenta filosofía.
 - No presentan diagrama de procedimientos.
-

Con base a los derivaciones del FODA realizado al Departamento de Servicios Escolares de la Universidad de Macuspana y tomando en cuenta la viabilidad de intervenir se retoma la necesidad más latente, ésta va en función de las actividades que se realizan en los procesos de ingreso (admisión, permanencia y egreso), viendo aquí que el DSE no presenta filosofía, el reglamento escolar es impreciso, y no controlan con diagramas de actividades los procesos de ingresos, consideramos que estos tres puntos son necesarios, probables y viables para intervenir y dar mejoras.

Capítulo III. Intervención

Se entiende como proyecto de intervención educativa “al conjunto de acciones sistemáticas, planificadas, basadas en necesidades identificadas y orientada a unas metas, como respuesta a esas necesidades, con una teoría que lo sustente” (Rodríguez y Espinar, 1990, p.8).

Otros autores tales como Nicolás-Le (1996) y Casas (1989) asumen que es una perspectiva centrada en la experiencia de intervenir y de reflexionar desde la práctica. Se centran así en lo que se hace, cómo se lo hace y para que se lo hace. Ahora bien, si la intervención es el proceso de mediar con la intención de resolver desavenencias (Montero, 2012).

Pero para poder intervenir se requiere la participación de un ente a quien se le conoce interventor este se encarga de planear y programar el diseño de la intervención. Rouchy (1987) considera que relativamente independiente del campo de la práctica, la tarea de ese interventor estará en función de cómo se le formulan solicitudes y de las respuestas, señalando que pueden ser portadoras de deseos y de resistencias. Es posible deducir que el interventor tras esta posición es un experto dirigido a enfrentar problemas situaciones que le son planteados.

Si bien es cierto que la intervención es mediar para resolver y el interventor es la persona quien efectúa la intervención, ahora bien ¿Cómo? y ¿Dónde? intervenir y para ello debemos saber que se puede intervenir en la sociedad, en la familia, en el ambiente en la administración y en la educación, ¿Dónde? y ¿Cuándo? se interviene eso lo decide el interventor, pero no si antes estar seguro de que en la entidad es necesario la intervención y para saber ello se realiza un diagnóstico general del lugar a intervenir.

Entonces, si el espacio fue la Universidad de Macuspana y por razones específicas la intervención es de carácter educativo, entonces se dice que la intervención educativa exige

respetar la condición de agente en el educando. La acción (cambio de estado que un sujeto hace que acaezca) del interventor debe dar lugar a una acción del educando (que no tiene que ser intencionalmente educativa) y no sólo a un acontecimiento tal como corresponde al análisis de procesos formales, no formales e informales de intervención (Tourriñán, 1996).

La noción de intervención educativa ha cobrado mayor presencia en los discursos que circulan en el ámbito educativo. De ahí surge el interés por conocer y mostrar qué se quiere expresar a través de esta noción, cuáles son los sentidos de distinción o diferenciación con respecto a la manera convencional de abordar los quehaceres teóricos, metodológicos y prácticos de la educación a partir de nociones como docencia, enseñanza, formación, didáctica, currículo, programa educativo, planeación, evaluación, investigación, entre otras (Negrete, 2010).

Justificación del método

El medio de investigación consistió en el análisis de la aplicación de un diagnóstico mediante el cual se identificaron áreas de oportunidades en la UM. La investigación fue de tipo cualitativa y se trabajó con el método de investigación-acción, se seleccionaron técnicas de recogidas de datos, tales como: la entrevista, la observación y la encuesta, todas con enfoque cualitativo (véase capítulo II).

En virtud de que la investigación se desarrolló en el marco del método de investigación-acción, se pudo realizar un análisis de los datos obtenidos, para transformarlos en información que describiera de manera útil el fenómeno de interés, en lo general, y la problemática detectada para su intervención, en lo particular. Se consideraron datos estadísticos, pero también formas de actuar y pensar dentro de la situación estudiada; logrando con ello, que el fenómeno educativo estudiado fuera analizado en su totalidad, desde diversos componentes, que para este caso se denominaron categorías y subcategorías. De ahí que se realizó un diagnóstico con explicaciones más subjetivas.

Por lo que es importante, reafirmar lo que implica la investigación cualitativa. Al respecto, Galeano (2003) señala sobre esta que:

En una investigación social existen una serie de lugares comunes, de equívocos, de visiones y “posturas” que lo vinculan a menudo con una metodología relativamente menor, que maneja datos “blandos”, con niveles de confiabilidad y validez muy por debajo de los que se puede alcanzar a través de enfoques cuantitativos de investigación social, con escasa rigurosidad y capacidad de generalización de sus resultados y cuya pertinencia se ubica en fases exploratorias de proyectos de investigación (p.13).

Con base en este enfoque investigativo se determinó como método a la investigación-acción, para desarrollar esta investigación. Este diseño metodológico permitió analizar e intervenir en la problemática identificada a partir de un proceso de reflexión continua y de participación con el fenómeno de interés.

Lo anterior, se sustenta en lo que Sagastizabal y Perlo (2002) definen como la Investigación-Acción:

Es una representación social del docente de qué es investigar y se expresa a través de términos tales como: indagar, buscar, explorar, solucionar, profundizar, interrogar, escudriñar, adecuar, fundamentar, cuestionar, concluir, estudiar, analizar, preguntar, dudar de la veracidad, pensar, crear, evaluar, probar, descubrir, ver la realidad, nuevos conocimientos, buscar la solución de un problema. (p. 198)

Se identifica en este concepto, que este método es adecuado para aquellos grupos sociales u organizaciones formales e informales que busquen identificar sus problemáticas y además

generar acciones para su solución, generando e identificando conocimientos sobre éstas. Por ello, en síntesis, es importante resaltar algunas de las características que dan sustento a la investigación-acción; que son plantadas por Kemmis y McTaggart (citado por Latorre (2005):

- Es participativa
- Es colaborativa
- Conformar comunidades autocríticas
- Teoriza sobre la práctica (acción)
- Conlleva un proceso sistemático de aprendizaje
- Es un proceso político
- Somete a prueba las ideas, las prácticas y suposiciones
- Analiza de manera crítica las situaciones
- Promueve progresivamente cambios
- Considera ciclos de planificación-intervención-observación-reflexión

Estas características están presentes durante todo el diseño metodológico de la investigación-acción; que implica momentos sistemáticos entrelazados para lograr, en primera instancia un diagnóstico exhaustivo –como base y sustento- para mejorar la situación a través de la intervención o acciones de cambios. Al respecto Con y Chávez (2010) plantean seis momentos –como mínimos- en dos ciclos, para el desarrollo de este método de investigación:

Primer ciclo o etapa de la investigación

- Identificación del problema
- Diagnóstico
- Supuesto de acción

- Elaboración del modelo de intervención

Segundo ciclo o etapa de la investigación:

- Implementación, imprevistos y ajustes
- Teorización (reflexiones y aportes)

Para fundamentar el proceso del diseño de la investigación-acción, Sagastizabal y Perlo (2010) establecen para este método cinco etapas:

- Formulación del problema
- Recolección de datos
- Análisis de los datos
- La acción
- La evaluación

La formulación del problema, se refiere a la etapa o momento en el que se responden las interrogantes ¿por qué? y ¿para qué? se realiza la investigación; por lo que se espera que identifiquen las respuestas para conocer la realidad de lo que sucede en el entorno general y particular del fenómeno a investigar.

Con relación, a la *recolección de datos*, los autores mencionados señalan que para recuperar datos de manera exhaustiva es necesario seleccionar la población involucrada directa o indirectamente con el fenómeno de interés, los métodos, técnicas e instrumentos adecuados y pertinentes; que permitan, como se mencionó con anterioridad, no sólo recabar datos cuantitativos, sino también cualitativos.

Con suficiente información, recuperada desde diversas instancias, actores y artefactos, se podrá hacer un *análisis de los datos*, exhaustivo; mediante el cual se extraigan datos relevantes y pertinentes a lo que se está estudiando. Este proceso es permanente durante todo el proceso de

investigación, ya que el investigador y su equipo de trabajo están en constante dialogo, por lo que el investigador debe estar receptivo a la información formal e informal que su equipo de trabajo o la comunidad le proporcionen para comprender mejor la problemática, lo que se espera lograr, cómo se puede mejorar y los resultados que se obtengan.

La anterior etapa, da pie al *diseño y realización de la acción*, que implica determinar hacia dónde quiere ir la comunidad, que en el caso particular de la presente investigación es la UM. En este momento es relevante la planificación que considere; dónde se llevará a cabo, qué actividades se van a realizar y en qué tiempo se implementarán (Sagastizabal y Perlo 2010).

Durante la implementación de la acción se lleva a cabo *la evaluación*, que constituye un nuevo diagnóstico de la situación alcanzada durante y posterior a las acciones de cambio llevadas a cabo; por lo que, este momento implica un análisis comparativo del estatus que guardaba la situación en el diagnóstico inicial con respecto al estatus que guarda después de la implementación de las acciones de cambio.

Desde este fundamento metodológico, se planteó el uso de la investigación-acción para este estudio pues se esperaba resarcir alguna o algunas de las problemáticas que aquejaban a la UM, mediante un diagnóstico exhaustivo e intervención que involucrara a sus principales actores.

Propósito de la intervención

El propósito general de la intervención fue generar acciones de cambios para mejorar el quehacer administrativo escolar en la Universidad de Macuspana y con ello, incidir en el desarrollo de los procesos de ingreso (admisión, permanencia y egreso).

Para lograr lo anterior se buscó en forma de investigación:

- Reconocer la situación general de la institución de estudio con respecto a la gestión educativa que se lleva a cabo en ésta.

- Obtener conocimiento general de cómo funciona el área de Servicios Escolares y diversificar los procesos de ingresos (admisión, permanencia y egreso).
- Intervenir en las áreas de oportunidades más necesarias y generar mejoras en pro del desarrollo administrativo escolar

Descripción general de la intervención

Con base a los hallazgos obtenidos del diagnóstico se decide intervenir en el área de gestión administrativa y mejorar algunas de las áreas de oportunidades detectadas. En función de los resultados del diagnóstico, de todas las áreas de oportunidad que se obtuvieron el equipo de trabajo decidió intervenir en dos momentos. Es así que las fases que comprendieron dos ciclos de intervención, es importante mencionar que en este proceso de investigación se pueden identificar dos fases:

Primera fase de reconocimiento y experiencia.

Segunda fase de ejecución o intervención, la cual consideró a su vez dos ciclos de intervención:

Primer ciclo de intervención: tres acciones de cambio

- Diseño de la filosofía del Departamento de Servicios Escolares,
- Diseño de diagramas de flujos para regular las actividades de los procesos de ingreso (admisión, permanencia y egreso).
- Reestructuración del reglamento escolar para dar claridad a sus decretos.

Segundo ciclo de intervención: una acción de cambio

- Socialización y evaluación de los productos obtenidos en el primer ciclo de intervención, ante las autoridades educativas, profesores y alumnos de la UM

Para llevar a cabo los ciclos de intervención fue necesario el diseño de un plan de acción, el cual es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, con el fin de lograr un objetivo planteado.

El plan de acción es un instrumento para la evaluación continua de un programa. Es a su vez la representación real de las tareas que se deben realizar, asignando responsables, tiempo y recursos para lograr un objetivo. Según UPEL (2003), el plan de acción consiste en:

la elaboración y desarrollo de una propuesta de modelo operativo viable para solucionar problemas de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una organización o grupo social, sustentado en un diagnóstico de la realidad ya que el proyecto debe estar apoyado en una investigación de campo o documental o en un diseño que incluya ambas modalidades (p.16).

El objetivo general del plan de acción fue establecer actividades a efectuar para llevar a cabo la intervención en la institución.

El diseño del plan de acción se efectuó considerando los siguientes aspectos: metas, actividades, tiempo o duración de las actividades, recursos y responsables de la realización de las actividades.

A continuación, se muestra el diseño del plan de acción con la descripción de las acciones a realizar. El plan de acción se dividió en dos fases:

- Primera fase de reconocimiento y experiencia: fue necesario conocer cuáles son los procesos de Servicios Escolares y como se efectúan, para tener una visión más clara de lo que se desea intervenir, esta fase fue determinante para la conformación del diagnóstico.

- Segunda fase de ejecución o intervención: se procedió a intervenir en la mejora de la problemática, y esta última fase su enfoque es la aplicación de las acciones de cambio en dos ciclos de intervención.

La estructura general del plan de acción fue diseñada de la siguiente forma:

- Objetivos: para cada acción se estipularon objetivos precisos por alcanzar.
- Metas: para cada objetivo se diseñaron metas de alcance.
- Indicadores: los indicadores fueron guía de apoyo para la obtención de metas y objetivos.
- Actividades: las actividades exactamente fueron acciones establecidas como ayuda de alcance para cumplir objetivos y metas.
- Tiempos: para la correcta aplicación de las acciones a cada actividad diseñada se establecieron fechas específicas.
- Recursos: los recursos ya sean, materiales y económicos fueron de vital importancia en la ejecución de la intervención.
- Responsables. La persona responsable de la intervención es la investigadora sin dejar de mencionar a los participantes potenciales (rector y director de SE).

La tabla 9, muestra la primera fase del diseño de la intervención, en ella se muestran, de forma gráfica, las actividades y las fechas de aplicación de las mismas.

Tabla 9

Fase de reconocimiento y experiencia

Objetivo	Meta	Indicador	Actividades	Tiempos	Recursos	Responsable
----------	------	-----------	-------------	---------	----------	-------------

Objetivo	Meta	Indicador	Actividades	Tiempos	Recursos	Responsable
Reconocer las debilidades y fortalezas de los procesos que se realizan en el DSE de la UM.	Identificar los procesos de registros de Servicios Escolares de la UM.	Revisar los procesos de ingreso, (admisión, permanencia y egreso),	Visita a la UM. Revisión de los documentos legales y registro del área de SE Revisión de los procesos de admisión, permanencia y egreso. Entrevista a la persona encargadas de SE de la UM	Sábados del 2016 Mayo Días 14, 21, y 28. Junio Días 04, 11, y 25. Julio Días 09, 16, 23, y 30 de Agosto Días 06, 13, 20, y 27. Septiembre. Días 03, 17, 10, y 24 de Octubre Días 01, 15, 22, y 29 de Noviembre Días 05, 12, 19, y 26 de Diciembre. Días viernes 02, Sábados 03, 10 y 17.Enero	Personal del área se Servicios Escolares de la UM. Reglamento de servicios Escolares. Estadísticas de alumnos. Programas de estudios. Proceso de inscripción, permanencia y egreso.	X2 y X3 Investigadora.

Tabla 9. *Fase de reconocimiento y experiencia (continuación)*

Objetivo	Meta	Indicador	Actividades	Tiempos	Recursos	Responsable
Identificar los procesos que se realizan en el DSE de una IES, en el estado	Conocer los procesos de Servicios Escolares IES.	Sistema y proceso de SE. Formatos Altas y bajas Modalidad de titulación. Reglamentos Registro de calificaciones, etc.	Realizar una estancia en el departamento de SE de la IES. Entrevista a la persona encargada del área de SE de la IES. Revisión de cinco reglamentos escolares de IES.	13 de diciembre de 2016 16 de enero 2017 18 de enero de 2017	Personal de servicios Escolares de la IES de estancia. Guía de entrevista Observación del sistema y procesos de ingreso, permanencia y egreso.	Persona encargada de SE de la IES de estancia. Investigadora.

Para proceso de ejecución del plan de acción en la *fase de reconocimiento y experiencia* se utilizaron técnicas de recogida de datos que fueron la observación de tipo participante y una lista de cotejo como instrumento de recogida de datos (Véase apéndice I).

Una segunda técnica que se utilizó fue la entrevista de tipo semiestructurada y para ella se diseñó una guía de preguntas, se realizaron dos entrevistas; la primera al director de SE de la UM y la segunda a la directora de SE de una Institución Educativa Superior (IES) (Véase apéndice J).

La segunda fase consistió en el proceso de *diseño e implementación de la intervención*, así como lo muestra la tabla 10.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Tabla 10

Fase de intervención

Objetivo	Metas	Indicadores	Actividades	Tiempos	Recursos	Responsables
Mejorar los servicios del departamento de SE de la UM.	Diseñar la filosofía del departamento de SE.	Misión, Visión, valores y estructura.	Reunión con los directivos de la UM para socializar las acciones de intervención.	Febrero-marzo 2017.	Personal del área de SE de la UM.	Investigadora.
	Definir los procesos de ingreso, permanencia y egreso.	Diagrama de procedimiento	Encuestar a alumnos.	Marzo-abril 2017.	Sistema de registro del área de SE.	Persona encargada de SE.
	Reestructurar el reglamento interno.	Reglamento escolar actualizado.	Taller de actividades del DSE.	Abril-, mayo-junio 2017	Video-Proyector	
			Estancia en la UM. Revisar y reorganizar del reglamento escolar.		Sala de juntas.	

En esta última fase se utilizó la técnica de observación tipo participante y para ella se diseñó una lista de cotejo y fue aplicada como tipo taller al director de SE de la UM para reconocer cómo lleva a cabo el desarrollo de los procesos de ingreso (admisión, permanencia y egreso) (Véase apéndice K.)

También, se aplicó una encuesta a dos grupos de alumnos estudiantes de la misma institución, uno de ellos de sexto cuatrimestre y el otro alumno de tercer cuatrimestre (nuevo ingreso), con la finalidad de tener una visión más clara de cómo perciben los estudiantes de la UM el desarrollo de las actividades que se efectúa la DSE en la UM.

Fase de reconocimiento y experiencia.

Como resultado de la revisión de los cinco reglamentos de las diversas instituciones educativas superior y de la entrevista efectuada a la directora de una IES, se obtuvo un amplio

conocimiento sobre los procesos de ingreso al igual de las acciones y funciones que se deben efectuar en el quehacer administrativo académico.

Fase de intervención. Primer ciclo de intervención.

Durante la intervención se obtuvo como resultado la adquisición de conocimientos en función de la estructura de un reglamento escolar así como la forma estructural de una institución educativa, mientras se efectuaba la intervención, uno de los inconvenientes fue el recelo para mostrar los diagramas de flujos, pero finalmente se cumplió con la meta se diseñaron e implementaron nuevas estructuras.

De igual forma y siguiendo los resultados del diagnóstico, se diseñó la filosofía del departamento de Servicios Escolares de la UM, ya que este carecía de ello, así mismo se diseñaron nuevos diagramas de flujos de los procesos de ingreso (admisión, permanencia y egreso) y también se reestructuro el reglamento escolar de la institución. Todo esto con el trabajo colaborativo de los participantes potenciales y en función de los resultados emitidos por el diagnóstico aplicado.

Durante la generación de estas actividades se realizaron diversas actividades para efectuarlas las cual se detallan a continuación:

Diseño.

Se inició el diseño de las acciones de cambio en forma simultánea, en los meses de enero hasta el mes junio de 2017 y el equipo de trabajo acordó, que el primer ciclo de intervención lo integrarían tres acciones que fueron realizadas por la investigadora con ayuda del director de SE, así como los participantes potenciales, la investigación estaba orientada a conocer la formación general y el desarrollo de la administración escolar.

Para el logro de los objetivos de la intervención, el equipo de trabajo acordó las siguientes metas para el primer ciclo de intervención, que a su vez se tradujeron en estrategias o acciones de cambios:

- Diseñar la filosofía del departamento de Servicios Escolares.
- Definir los procesos de ingreso, permanencia y egreso.
- Reestructurar el Reglamento Escolar de la institución.

La intervención se realizó en la universidad de Macuspana Tabasco en el área de servicios escolares, para llevar a cabo estas acciones de cambio participaron los directivos de la universidad, los docentes, alumnos, y el equipo de trabajo que estaba conformado por los mismos directivos y la investigadora.

El equipo de trabajo decidió realizar una depuración de las debilidades detectadas y de las posibles acciones para el cambio, identificando aquellas en las cuales los involucrados tenían capacidad de operación. Se tomó también en cuenta el tiempo para desarrollarlas, los recursos humanos, financieros, tecnológicos con los que se contaba.

Primera acción de cambio.

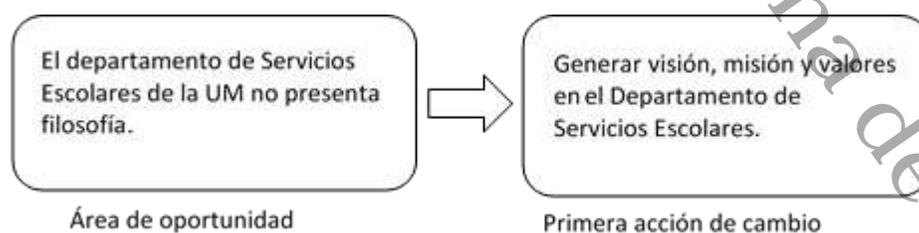


Figura 4 Diseño de la primera acción de cambio. Área de oportunidad identificada y la acción de cambio

La primera acción de cambio, de este primer ciclo de intervención se muestra en la figura 4. En esta acción se hizo un análisis del departamento de SE, aquí participaron el director del área

de SE y la investigadora encargada de la intervención. También, participaron los alumnos al ser ellos el objeto primordial de SE, para conocer su trayectoria académica.

Con esta propuesta de cambio se pretendía incidir en la organización general del DSE, mediante el diseño de la filosofía del área, estableciendo como primera meta diseñar la filosofía del Departamento de Servicios Escolares, analizando la pertinencia, obligatoriedad, el alcance y la viabilidad de intervenir y generar este cambio.

Esta acción de cambio se realizó por los directivos de la institución, en coordinación con el apoyo de la investigadora desarrollando reuniones e investigación presencial. Se organizó una reunión para generar el diseño de la filosofía del departamento. Dicha reunión y exposición se llevaron a cabo en el mes de enero hasta el mes de marzo del 2017 y la acción se hizo para el beneficio integral del estudiante.

Es importante mencionar que el cumplimiento de esta acción dependió en gran medida de la sinergia que se logró desarrollar en este pequeño equipo de trabajo, del compromiso, el respeto a las ideas diferentes, de generar espacios de convivencia ideológica, del trabajo colaborativo. En esta acción se puso de manifiesto que, a mayor grado académico, debe haber mayor humildad en el conocimiento.

Segunda acción de cambio.

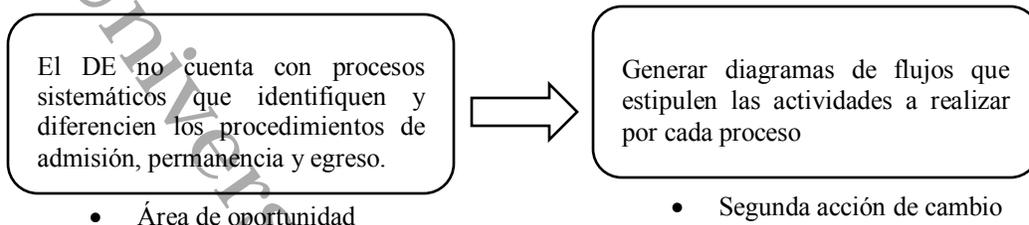


Figura 5 Área de oportunidad y segunda acción de cambio

La figura 5 muestra la segunda acción cambio, con esta propuesta de cambio se pretendía incidir en el desarrollo general del DSE, mediante el diseño de diagramas de actividades, definir los procesos de admisión, permanencia y egreso, analizando la pertinencia, obligatoriedad, el alcance y la viabilidad de intervenir para generar este cambio.

Esta acción de cambio se realizó por la investigadora, en coordinación con el apoyo del encargado de SE. Se organizó una reunión para generar los cambios se solicitó al director de SE presentar la forma de como ejecutar los procesos de ingreso. Dicha reunión y exposición se llevaron a cabo en el mes de enero hasta marzo del 2017 y las acciones desarrolladas se hicieron para el beneficio integral del estudiante, a través de la pertinencia y emisión de datos de trayectoria académica correctas.

Tercera acción de cambio.

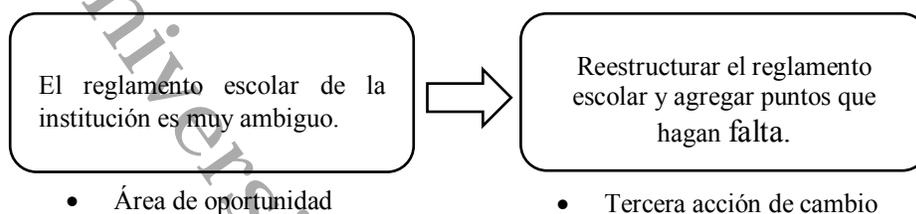


Figura 6 Área de oportunidad identificada y tercera acción de cambio.

La tercera acción de cambio como lo muestra la figura seis, se enfocó en la revisión de la documentación legal de la institución, así como su reglamento escolar, aquí participaron el director del área de SE y la investigadora encargada de la intervención.

Con esta propuesta de cambio se pretendía incidir en la legalidad interna general del DSE y de la misma institución, mediante la modificación del reglamento escolar, estableciendo como meta reestructurar el reglamento escolar de la institución, antes de ello se analizó la pertinencia, obligatoriedad, el alcance y la viabilidad de intervenir y generar el cambio.

Esta acción de cambio se efectuó por la investigadora, con la comparación y revisión de cinco reglamentos escolares de otras instituciones educativas de nivel superior (Véase apéndice L).

La acción de cambio se llevó a cabo en los meses de abril y mayo del 2017. Se organizó una reunión para presentar los cambios y justificar el porqué de los cambios en el reglamento y la necesidad de que este sea complementado. Dicha reunión y exposición se llevaron a cabo en el mes de mayo y junio del 2017 y las acciones desarrolladas se hicieron para el beneficio general de la institución.

Es importante mencionar que el cumplimiento de esta acción dependió en gran medida de la calidad y el contenido que presentó el nuevo modelo de reglamento escolar y sobre todo de la aceptación y validación de los directivos de la universidad.

Implementación.

Las propuestas van en función de las metas o acciones de cambios establecidas las cuales fueron:

- Meta 1: Diseñar la filosofía y estructura del departamento de Servicios Escolares.
- Meta 2: Definir los procesos de ingreso, permanencia y egreso.
- Meta 3: Reestructurar el reglamento interno.

En seguida detallamos las formas de cómo se llevaron a cabo cada una de las metas, es importante mencionar que para cada meta se establecieron actividades y la generación de una acción de cambio. Detallamos una a una la aplicación de estas metas y las actividades que se generaron para el cumplimiento de las mismas.

Implementación de la primera acción de cambio.

- Diseñar la filosofía y estructura del departamento de Servicios Escolares.

Las actividades para cumplir esta meta fueron:

- Reunión con los directivos de la UM para darle a conocer el proyecto.
- Diseñar la filosofía del Departamento de Servicios Escolares de la UM.

Se da seguimiento para efectuar cada una de las actividades para cumplir con las metas, las primeras acciones se realizaron de la siguiente manera:

Como primera actividad se realizó una reunión con los directivos de la institución de estudio y la investigadora, dicha reunión se efectuó en el mes de marzo del 2017, con la finalidad de dar a conocer el objetivo de la intervención y de esa misma manera diseñar la filosofía del Departamento de SE. Durante dos horas se trabajó de forma colaborativa hasta coincidir con el diseño de Visión, Misión y valores que le darán razón de ser al DSE (Véase apéndice M.)

Finalmente se logró el objetivo de crear la filosofía del DSE, los resultados de esta sesión fueron las siguientes:

Misión

Emitir la certificación oficial desde el ingreso, permanencia y egreso de los alumnos de la Universidad de Macuspana con base en la normativa establecida.

Visión

Ser un área de gestión acreditada y reconocida por la atención de los alumnos desde su ingreso, permanencia y egreso de la Universidad de Macuspana, que los certifique en sus respectivos programas de estudios de manera oficial.

Valores

Nuestros valores son para brindar los servicios adecuado al estudiante.

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Lealtad
- Tolerancia.

Implementación de la segunda acción de cambio.

- Definir los procesos de ingreso, permanencia y egreso.

Las actividades para cumplir esta meta fueron:

- Aplicar encuesta a los alumnos de la UM (selección de dos grupos uno de quinto cuatrimestre con siete alumnos y uno de nuevo ingreso con 17 alumnos, que en total fueron 24 alumnos, que se denominaron informantes X5).

- Solicitar un espacio para realizar un taller de actividades con la persona encargada de SE de la UM.
- Diseñar una lista de cotejo (bitácora de actividades) para evaluar el desarrollo de actividades de cada uno de los procesos.
- Realizar el taller de actividades en tres tiempos.
- Solicitar estancia en la Universidad de Macuspana en el Área de SE.
- Diseñar diagramas de actividades.

Se aplicó una encuesta a 24 alumnos de la institución de estudios; el primer grupo de siete estudiantes del grado de 5to cuatrimestre y el segundo de 17 alumnos nuevo ingreso, con la finalidad de conocer desde dos perspectivas diversas de como visualizan ellos el desarrollo administrativo del área de Servicios Escolares. Se utilizó un tipo de encuesta semiestructurada y se diseñó un cuestionario, esta fue aplicada durante los dos primeros sábados del mes de abril (01 y 08) del 2017 (Véase apéndice N).

Los resultados fueron los siguientes:

- Los alumnos desconocen el Reglamento Escolar y por ello no tienen noción de sus derechos y obligaciones para con la institución.
- Los medios o formas de información que emite Servicios Escolares no son adecuados, estos son emitidos mediante comunicados impresos y los pegan en las aulas.
- El espacio físico donde se ubica el departamento de Servicios Escolares, es poco aprobado por los estudiantes.
- Los horarios de atención a los estudiantes son saturados, ya que la persona encargada de SE realiza otras funciones ajenas a su área.

- El servicio que brinda Servicios Escolares es de baja calidad, a consecuencia de las diversas actividades que tiene a cargo el directivo no puede atender todas y cada una de las necesidades que los estudiantes requieren.
- Los alumnos hasta la fecha desconocen su trayectoria académica (calificaciones parciales, finales y globales).

Como sugerencias los informantes X5 emiten que para mejorar el servicio del DSE, se atienda lo siguiente:

- Se capacite al personal de SE o en su defecto colocar a alguien con el perfil o la experiencia necesaria en esa área.
- Que el lugar y los horarios de atención sean más accesibles para con los alumnos.
- Que se reclute y seleccione más personal en el DSE.
- Que los estudiantes conozcan su trayectoria académica (calificaciones parciales y finales).
- Tener una identificación que los haga pertenecientes a la institución.

La siguiente actividad de esta fase fue solicitar un taller de exposición de las actividades que realiza el encargado de SE de la UM, aquí participaron en colaboración el director del área y la investigadora, para tener la disposición del informante se presentó una solicitud de permiso donde se emitía los motivos del taller (Véase apéndice O.)

En correlación con el director de SE (participante potencial) se acordó llevar a cabo el taller mediante tres sesiones, cada sesión fue para presentar la forma de aplicación de los procesos de ingreso (admisión, permanencia y egreso), y para la revisión de esta información se diseñó una lista de cotejo dividida en tres fases cada una por proceso (Véase apéndice k.)

Los resultados que proporcionó el informante X3 durante el taller se registró en una tabla (Véase apéndice P.)

Posterior al taller efectuado, se solicitó una estancia en la universidad de estudio para trabajar en colaboración con el desarrollo administrativo escolar (Véase apéndice Q.)

Los participantes en esta estancia fueron el director de SE de la institución y la investigadora quien participó como auxiliar de SE. La estancia fue aceptada y se comenzó a asistir a trabajo colaborativo el día 27 de marzo de 2017 y culminó hasta el día 30 de junio del mismo año cubriendo cuatro horas diarias, en total se cumplieron 100 horas laboradas. La finalidad de la estancia fue conocer a profundidad cómo se lleva a cabo el control administrativo escolar en la Universidad de Macuspana.

Al finalizar la estancia, los resultados de las actividades que se aplicaron, para conocer a profundidad el desarrollo de los procesos de ingreso que se efectúan en SE de la UM, se observó que los procesos de admisión, permanencia y egreso no diferencian estas acciones y en pro de lo obtenido, como mejora a esta necesidad y validando la pertinencia de realizar la acción se diseñó una propuesta de diagrama que regulen el quehacer de los procesos de ingreso generando procedimientos y descripción de las actividades a realizar.

En el proceso de admisión los participantes potenciales son los alumnos de nuevo ingreso y Servicios Escolares, ya que SE es el departamento que controla toda la trayectoria de un alumno desde su ingreso hasta su egreso, estas actividades se grafican en diagramas de flujos (Véase apéndice R.)

El proceso de permanencia es el principal responsable de controlar la trayectoria académica de todo y cada uno de los estudiantes de una institución, es decir controla evaluaciones, altas, bajas, programas de estudios, calificaciones parciales y finales, y se encarga de la reinscripción de los alumnos (Véase apéndice S.)

Finalmente, el último proceso es el de egreso, en éste se revisa y coteja la documentación de los alumnos, así como de validar el final de la trayectoria académica de los estudiantes. Los alumnos que cumplió y termino cada una de sus asignaturas pasa a la fase final que es el egreso, este proceso valida toda su trayectoria académica y otorga el crédito de obtención del grado al estudiante (Véase apéndice T.)

Cabe mencionar que estos diagramas de flujo son productos de mejoras para generar el control de SE. Estos tres diseños de diagramas de actividades que regulan el quehacer administrativo escolar en la universidad de estudio fueron diseñados por la investigadora, para poder efectuarlos la investigadora se documentó con información relacionada sobre procesos de ingresos (admisión, permanencia y egreso).

Implementación de la tercera acción de cambio.

- Reestructurar el reglamento interno.
Actividades para cumplir esta meta.
- Revisar el Reglamento Escolar de la Universidad de Macuspana.
- Reestructurar el Reglamento Escolar.

Durante las visitas efectuadas a la universidad se revisó el reglamento escolar de la misma, y los hallazgos obtenidos fueron que el reglamento se encuentra estructurado de la siguiente forma: 14 capítulos y 102 artículos, la figura 11 revela el contenido del reglamento escolar (Véase apéndice U.)

El diseño de la reestructuración del reglamento fue orientado por la estructura de los cinco reglamentos revisados de IES. El contenido de este resultado se subdivide en títulos y los capítulos están organizados por cada proceso (del ingreso, de la permanencia y del egreso), cabe mencionar que a esta propuesta de reglamento no omitimos nada de lo que presenta el reglamento

escolar original de la institución solo se organizaron algunos puntos y se anexaron nuevos artículos llegando a una cantidad de 115 artículos (Véase apéndice V.)

Las tres acciones de cambio fueron presentados y valorados por los directivos de la institución, es así como se realizó la intervención en la UM.

Evaluación.

Evaluación de primera acción de cambio.

Para determinar la viabilidad de la filosofía creada para el departamento de Servicios Escolares, se procedió a evaluar la pertinencia y el impacto que tuvo ésta en las acciones del departamento.

Se evaluó esta primera acción de cambio, con la finalidad de establecer un proceso de mejora, y ayudar a la organización y administración escolar, lo cual se determinó un cuestionario con preguntas de respuestas no estructuradas a los tres principales directivos de la institución.

Los directivos expresaron, al evaluar el producto diseñado, que hacía falta tener una razón de ser en el departamento de Servicios Escolares y que éste ha favorecido, para la delimitación de cambios dentro del desarrollo académico del departamento de SE y sobre todo para reconocer del ¿por qué? y ¿para qué? de establecer metas y objetivos en un determinado proyecto o en este caso en un área funcional de una institución.

También, manifestaron que observaron impacto en los alumnos a conocer los propósitos específicos de este departamento y que ha ayudado al dar un mejor servicio escolar. De manera unánime decidieron anexar a la filosofía de SE como primer inicio en un apartado del departamento.

Con respecto al tiempo, los apoyos, la información y la orientación recibida comentaron que el primero es un recurso limitado y no renovable, los participantes en esta acción de cambio mantienen una agenda muy apretada, el director de SE, la rectora y el fundador realizan actividades diarias de gestión académica y económica; sin embargo se hizo uso eficiente del tiempo y eso se debió principalmente al control que se tuvo del mismo y a la orientación de quien coordinó los trabajos, las reuniones y entrevistas no se extendieron más de dos horas. El contar con una matriz de análisis general de la organización de una institución fue de mucha ayuda, ya que debido a las subcategorías e indicadores que se agrupan en cada una de las categorías, se pudieron analizar e investigar con más detalle la situación general de la institución: esta matriz mostraba categorías, subcategorías e indicadores.

El trabajo, en equipo y colaborativo, fue de suma importancia, ya que las decisiones de cambios y mejoras no podía decidirlo solo la investigadora, siempre se debe tomar decisiones en colaboración para que los resultados fueran certeros.

Se validó la pertinencia de la primera acción y el resultado fue la presentación de la misión, visión y valores de forma impresa en un tabloide el cual pegaron en la entrada del DSE.

Llevar a efecto esta primera acción dio pauta para complementar el último ciclo de intervención que ayudara en la organización y el control escolar de la institución.

Evaluación de la segunda acción de cambio.

Para determinar la viabilidad de los diagramas de flujos creados para mejorar el desarrollo de los procesos de ingreso, se procedió a evaluar la pertinencia y el impacto que tuvo esta acción en el departamento de SE. Para evaluar esta acción se diseñó una lista de cotejo donde se evaluaba la viabilidad, el impacto y la pertinencia del producto (Véase apéndice W).

La evaluación se aplicó el día 22 de julio de 2017, los principales colaboradores fueron los participantes potenciales del equipo de trabajo. Ellos emitieron que; estipular por separado actividades específicas de como efectuar los procesos de ingreso ayudó a mejorar el quehacer administrativo escolar y sobre todo a esclarecer cuales son las misiones de cada proceso de ingreso, y mencionaron que el impacto recae en las acciones que se realizan directamente con los alumnos, la respuesta de los estudiantes es más aceptada y ellos tienen más claro el proceso de formación académico.

Con respecto al tiempo, los apoyos, la información y la orientación recibida, fueron de vital importancia para poder obtener los datos necesarios. Al igual que en la primera acción de cambio el contar con una matriz de análisis general de la organización de una institución, fue de mucha ayuda, sin esos datos no se hubiera podido identificar las áreas de oportunidades de la institución.

El trabajo en equipo y colaborativo fue de suma importancia, ya que en colaboración se analizaron si el producto fue pertinente. Se concluyó que la segunda acción de cambio fue viables, aceptada y aplicada por la institución.

Evaluación de la tercera acción de cambio.

Para determinar la viabilidad de la tercera acción de cambio, se procedió a evaluar la pertinencia y el impacto que tuvo esta acción en el departamento de SE. Para evaluar esta última acción se utilizó el mismo instrumento de recogida de datos de la segunda acción de cambio.

La evaluación se aplicó el día 22 de julio de 2017, los principales colaboradores fueron los participantes potenciales del equipo de trabajo. Ellos emitieron que; las mejoras del reglamento escolar según los directivos generó más coordinación y organización en cómo llevar a cabo cada uno de los proceso de ingreso, de igual forma ayudó a que los alumnos conocieran sus obligaciones y derechos, pero el mejor resultado que se obtuvo mediante las acciones de mejora

fue el de lograr la legalidad interna de la institución de una manera más competente y organizada; competir de manera correcta comienza no por la capacidad de un docente, sino también de cómo se encuentra la organización y el control administrativo académico. La nueva propuesta del reglamento fue valorada por los directivos de la universidad y aceptaron los cambios, así como la estructura general del mismo documento.

Con respecto al tiempo, los apoyos, la información y la orientación recibida, fueron de vital importancia para poder obtener los datos necesarios. Al igual que en la primera y segunda acción de cambio el contar con una matriz de análisis general de la organización de una institución, fue de mucha ayuda, sin esos datos no se hubiera podido identificar las áreas de oportunidades de la institución.

Conclusiones del primer ciclo de intervención

En este primer ciclo de intervención se efectuaron tres acciones de cambios las cuales fueron:

- Diseño de la filosofía del departamento de Servicios Escolares.
- Diseño de diagramas de actividades de los procesos de ingreso (admisión, permanencia y egreso).
- Reestructuración del reglamento escolar de la UM.

La aplicación y ejecución de las mismas se logró en tiempo y forma, logrando intervenir en tres áreas de oportunidades de todas aquellas que fueron arrojadas por el diagnóstico. Para llevar a cabo las acciones de cambio se valoraron si éstas eran pertinentes y viables para su efecto.

Los resultados finales fueron obtenidos por la evaluación y valoración de cada producto obtenido mediante las acciones cambio, al respecto se identificó que el generar estas acciones en el desarrollo administrativo-académico de la institución, mejorando y agilizando las actividades que realiza el Departamento de Servicios Escolares. Los informantes manifestaron que las

acciones y los productos ayudaron a fortalecer los procesos de ingreso y que los alumnos reconozcan su identidad universitaria y obligaciones en con la institución.

Finalmente, se concluye que la intervención logró su objetivo; realizar mejoras en el quehacer administrativo escolar de la institución.

Fase de intervención. Segundo ciclo de intervención.

Seguido de valorar los resultados de la primera intervención, se inició el diseño de la segunda intervención, que es la evaluación de la pertinencia y el impacto de las acciones aplicadas en la primera intervención, ésta segunda intervención se efectuó en los meses de junio y julio del 2017, aquí participaron el mismo equipo de trabajo de la primera intervención. El equipo de trabajo acordó que, en la segunda intervención se llevaría a cabo una sola acción de cambio, la cual fue aplicada por la investigadora. En esta última intervención colaboraron los participantes potenciales y la investigadora; la acción estaba orientada a evaluar el impacto global de las acciones generadas en el primer ciclo de intervención.

La evaluación midió cómo y hasta qué punto, a través de estas acciones, se consiguió el objetivo de la intervención.

El objetivo general de la segunda intervención fue valorar la pertinencia de las tres acciones de cambios que correspondieron al primer ciclo de intervención, realizadas en la Universidad de Macuspana.

Diseño.

Para la correcta evaluación del proyecto de intervención, se diseñó un plan estratégico, cómo se indica en la tabla 11.

Tabla 11

Acciones de evaluación y actividades para efectuarlas

Objeto a evaluar	Productos	Técnica o instrumentos	Actividades
Meta 1. Diseñar la filosofía y estructura del departamento de Servicios Escolares.	Filosofía del departamento de SE.	Lista de cotejo	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los productos a los Directivos de la UM.
Meta 2. Definir los procesos de ingreso, permanencia y egreso	Diagrama de procedimientos.	Lista de cotejo	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la lista de cotejo. • Validación de los productos.
Meta 3. Reestructurar el reglamento interno.	Reglamento escolar actualizado.	Lista de cotejo	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de los resultados obtenidos.

Como se observa la técnica de recogida de datos fue la observación y su instrumento una lista de cotejo. La misma tabla muestra las actividades a efectuar en esta segunda intervención.

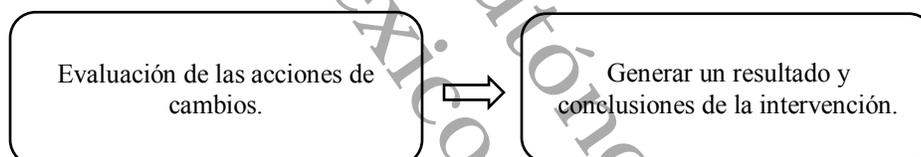
Primera acción de cambio.

Figura 7 Evaluación de las acciones de cambio y su resultado

La figura 7 representa la primera acción de cambio para la segunda intervención. Esta acción de cambio su objetivo primordial fue evaluar la eficiencia, eficacia y pertinencia del diseño y ejecución de las acciones de cambio. Se evaluó la pertinencia de la aplicación de las acciones. Dichas metas se evaluaron con la presentación de los productos de cada meta y la recogida de datos mediante una lista de cotejo.

Implementación.

La propuesta va en función de la meta o acción de cambio establecida la cual fue:

- Evaluar la pertinencia e impacto de las acciones de cambios.

Es importante mencionar que, para el logro de este propósito, se establecieron actividades y la generación de una acción de cambio.

Implementación de la primera acción de cambio.

- Generar un resultado y conclusiones de las acciones de cambio.

Para llevar a cabo esta acción se efectuó una evaluación general, donde se valoró el impacto y la pertinencia de los productos generados por las acciones efectuadas en el primer ciclo de intervención. Se da seguimiento para efectuar la evaluación y cumplir con la meta.

Para llevar a cabo esta actividad de reconocimiento de pertinencia e impacto, se solicitó una reunión con los participantes potenciales, donde se les presentó cada uno de los resultados de las acciones efectuadas en la primera intervención, las cuales fueron (Véase apéndice R, S, T y V)

- Filosofía del departamento de servicios escolares.
- Diagramas de flujos de las actividades que deben efectuarse en cada proceso de ingreso (admisión, permanencia y egreso).
- El diseño del reglamento reestructurado.

Posterior a esta actividad, se procedió a evaluar el impacto de cada una de las acciones de cambio con la aplicación de la lista de cotejo (Véase apéndice W.) Esta actividad se efectuó el día 08 de julio del 2017 en las instalaciones de la institución.

Evaluación.

Evaluación de la primera acción de cambio.

Para determinar la pertinencia de la evaluación de las acciones creada para el departamento de Servicios Escolares, se procedió a valorar el impacto que tuvieron estas acciones efectuadas en la primera intervención.

Se evaluó esta acción de cambio con la finalidad de conocer los resultados que las acciones de cambios (primer ciclo de intervención) generaron en la institución de estudio.

Los resultados obtenidos de la lista de cotejo fueron que la filosofía generada para el DSE de la UM ha generado identidad al mismo departamento, el listado de las actividades a efectuar por cada proceso de ingreso (diagramas de flujos) han proporcionado un mejor control y divergencia de cada proceso, y finalmente el aceptar los cambios efectuados del reglamento escolar ayudaron a esclarecer la legalidad y pertinencia de la institución y de igual forma el impacto de este en los alumnos ha sido el esclarecer dudas en cuanto a sus derechos y obligaciones.

El trabajo en equipo y colaborativo fue de suma importancia, ya que era necesario valorar los cambios y las mejoras que las acciones generaron y este dato no podía decidirlo sólo la investigadora, se requería la información de terceros.

Llevar a efecto esta primera acción nos dio pauta para complementar el último ciclo de intervención que termina de ayudar en la organización y el control administrativo escolar de la institución.

Conclusiones del segundo ciclo de intervención

Finalmente, y a manera de conclusión general, se puede decir que el diagnóstico, así como las intervenciones logrando sus objetivos los cuales eran conocer áreas de oportunidades de una institución de estudio y en función de ella dar soluciones o intervenir en la mejorar de estas. En este caso nuestro objeto de estudio fue la Universidad de Macuspana donde se efectuó un diagnóstico y los resultados de este fueron que el quehacer administrativo académico de la entidad vagaba de control y desarrollo de las actividades en SE; en función de estos resultados se decide intervenir y dar mejoras a estas funciones y para ello se generaron tres acciones de

cambios las cuales al valorarlas se obtuvo que fueron pertinentes y de gran ayuda al quehacer administrativo académico de la institución.

Se puede decir que se atendió una de las áreas de oportunidades obtenidas del diagnóstico, pero quedan muchas por mejorar.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Capítulo IV. Reflexiones

Durante el proceso de una intervención educativa se juegan diferentes roles para llevar a cabo implicaciones tales como: la gestión, la coordinación, la promoción social, la investigación y la modulación de los saberes. Estos roles pueden desarrollarlos otros profesionales, pero en el caso de los interventores la mirada es distinta, pues el centro de estas actividades es escuchar las voces de la población y que las actividades giren en torno a la necesidad real y no al mandato institucional (Negrete, 2010).

De acuerdo con Montero (2012), intervenir es el proceso de mediar con la intención de resolver una problemática, y para poder realizarla se requiere la participación de interventor que de acuerdo con Rouchy (1987), este es un ente encargado de planificar y ejecutar la planeación.

La formación del interventor contribuye a las capacidades que se afinan durante el proceso formativo como son: el reconocimiento de sí mismo, el trabajo cooperativo, la empatía, la escucha asertiva, entre otras. Al estar en contacto directo con la población continuamente se ponen en juego el reconocimiento de las capacidades, los límites propios y del otro, estos mediadores posibilitan que los sujetos recuperen el sentido humanitario.

Realizar una valoración de la situación actual de una institución educativa de manera individual y colectiva, potencializa la intervención, estas herramientas de análisis permiten reconstruir e interpretar cuáles fueron los cambios que surgieron a partir de su implicación, es recomendable que la intervención sea llevada a cabo de manera colectiva.

La experiencia de la intervención, que se efectuó en la Universidad de Macuspana, se realizó de forma colectiva con el apoyo de los directivos de la misma institución, a este grupo de trabajo lo denominamos participantes potenciales, quienes lo integraban la rectora, el director de servicios escolares, el fundador, un estudiante de la misma institución y la investigadora, de esa manera la participación de ellos permitió que la intervención se abordara desde las miradas de los

actores educativos de esta Universidad. Esto se sustentó en una investigación cualitativa que pretendía ir más allá del experimento o los datos estadísticos o porcentuales ya que pretendía ser reflexiones críticas del fenómeno de interés en lo general y en lo particular, con la participación de los interesados en resolver o mejorar sus problemáticas.

Antes de realizar la intervención se realizaron actividades como identificar con una mirada general del entorno externo e interno de la situación en la institución, con los que se conformó el diagnóstico, con el apoyo de un grupo de trabajo que colaboró con un doble propósito: como informantes y como agentes participaciones en las tomas de decisiones y en desarrollo de las acciones de cambio.

Según Marín y Rodríguez (2001) el diagnóstico es una fase previa a la intervención, que delimita una problemática en cualquier institución. Asimismo, considerando a Zamora (2000), el diagnóstico, una vez elaborado ofrece información que sirve para programar acciones y proporciona un cuadro de oportunidades, que sirve para formular las estrategias de actuación sobre la gestión educativa general de la institución, los resultados que se obtuvieron fueron referentes al quehacer académico administrativo de la UM.

El diagnóstico para esta investigación se apoyó en la herramienta del FODA, mediante la cual se pudieron identificar las problemáticas más latentes, que para este caso estuvieron referidas al quehacer académico-administrativo que ofrece a la UM a sus estudiantes de licenciatura.

El segundo momento de esta investigación, fue el diseño de un plan de acciones; donde se planificaron actividades para coadyuvar a mejorar la problemática identificada por la investigadora y la comunidad universitaria participante. Este plan se le denominó plan de acción que de acuerdo con UPEL (2003), este consiste en:

la elaboración y desarrollo de una propuesta de modelo operativo viable para solucionar problemas de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una organización

o grupo social”, sustentado en un diagnóstico de la realidad ya que el proyecto debe estar apoyado en una investigación de campo o documental o en un diseño que incluya ambas modalidades (p.16).

Este se dividió en dos fases la primera fue de reconocimiento y la segunda de ejecución. La primera fase se denominó de reconocimiento debido a que fue necesario que el investigador se documentara sobre las funciones y actividades que se llevan a efecto en el Departamento de Servicios Escolares y para reconocer los procesos de ingresos que este Departamento lleva a efecto.

Al respecto, es necesario mencionar que durante esta fase se obtuvo experiencia y conocimientos sobre los procesos que coordina y ejecutan en SE, esclareciendo dudas de cómo se efectúa y cuáles son las obligaciones que se deben cumplir en el DSE, con respecto a éstas. En el logro de lo anterior, los participantes, los informantes, la documentación oficial de la UM y de otras IES fueron elementos claves para comprender en qué consiste los servicios que se presta en este Departamento.

Estas acciones lograron aclarar dudas para poder así emitir un resultado general del quehacer administrativo-académico que llevaba efecto la institución de estudio y se procedió a diseñar las acciones para la segunda fase del plan de acción la cual se denominó fase de ejecución.

La fase de ejecución estuvo dividida en tres actos o acciones de cambios la primera acción de cambio fue en función de la creación de la razón de ser o filosofía del DSE, en esta primera acción de cambio se establecieron actividades tales como: realizar una reunión con los participantes potenciales, que en su defecto fueron: el fundador, rectora, director de servicios escolares y la investigadora; durante esta reunión se puntualizaron temas referente al resultado final obtenido del diagnóstico el cual se enfocó en el quehacer administrativo-académico de la Universidad de Macuspana; para ello, se realizó un análisis de la integración del DSE y se

concluyó que era primordial diseñar o crear una razón de ser de este departamento. Se trabajó en colaboración y se logró crear en equipo la filosofía de SE de la institución.

Seguido de la primera acción de cambio, se procedió a implementar la segunda acción; se requirió de la observación para identificar la forma de ejecutar o diferenciar los procesos de admisión, permanencia y egreso, que coordina y realiza el Departamento de Escolares. Para obtener estos datos se solicitó al director de SE de la UM efectuar un taller donde se explicó paso a paso la forma de ejecutar estos procesos.

Con los resultados obtenidos se concluyó que, era necesario diseñar diagramas de flujos con respecto a los procedimientos de los procesos de ingreso, permanencia y egreso, que de manera informal realizaba el personal de este Departamento, con el propósito de regular la ejecución de cada uno de estos. Realizar los diagramas de flujo, requirió de la información obtenida de la entrevista realizada en una Institución Educativa Superior del estado de Tabasco y de igual manera se requirieron datos del análisis efectuado de los cinco reglamentos de diferentes Instituciones de Educación Superior, con mayor experiencia en la impartición de la educación superior, en los ámbitos públicos y privados; de esta manera, se establecieron actividades y diagramas de flujos de los procesos de SE de la UM.

Finalmente, la última acción de cambio tuvo como propósito mejorar el Reglamento Escolar de la UM, el cual requería de generar cambios y agregar datos que regularan con mayor precisión los derechos y obligaciones de los alumnos.

Se presentaron los resultados obtenidos mediante las acciones y se realizó una evaluación general para conocer el impacto de la aplicación de dichas acciones de cambios y de para identificar la pertinencia de las mismas.

Los resultados de la evaluación, señalan que la UM cuando se realizó el diagnóstico inicial carecía de organización y control académico, su quehacer administrativo era muy vago, posterior

a la intervención las acciones de administración y control escolar mejoraron en función del desarrollo administrativo.

Finalmente, es importante señalar que el FODA, deja abierta la posibilidad de explorar otras áreas de oportunidad como la baja matrícula, la deserción escolar, la organización e infraestructura de la institución, entre otros. El personal participante en este proceso de investigación puede ser capacitado para continuar interviniendo en aquellas problemáticas o necesidades académicas, escolares y administrativas de la Institución; con la participación de estos puede afianzarse su identidad, pero además fortalecer su proactividad frente a los retos que tengan que asumir como Institución de nueva creación.

Siendo la UM una institución nueva se convierte en una excelente institución para intervenir y hacer de ella un establecimiento que funcione con calidad y que fomente la educación por competencias de conocimientos.

La experiencia obtenida durante todo el proceso de intervención, me aporta, como un gestor educativo, capacidades para reconocer debilidades y generar mejoras; la experiencia obtenida de desarrollo general del proyecto, el cual fue elaborado en colaboración con personas capacitadas y con una gama de experiencia, fue formativo para mi profesión, también me ayudó a razonar y comprender mejor el ¿por qué? y ¿para qué intervenir?

Me queda claro que el proceso de cambio en una institución educativa es permanente, sistemático, continuo, porque en procesos educativos no existen productos terminados, porque siempre se puede mejorar; constantemente se pueden generar nuevos proyectos que den continuidad al anterior, que toda acción de cambio tiene un efecto, que requiere la generación de otra acción de cambio a partir de un proceso de evaluación.

El cambio educativo es colegiado, cuando es impuesto su duración es corta, cuando la comunidad se siente tomada en cuenta, como parte del problema o área de oportunidad y de la solución se pueden generar sinergias de cambio.

Como investigadora me queda un largo camino por recorrer pero estoy pisando suelo firme actualmente, considero que tengo aprendizajes sólidos, mi formación en investigación debe continuar y como en investigación-acción, siempre voy a tener algo nuevo que hacer y que aprender. Entiendo que la esencia de la investigación en gestión educativa, a diferencia de la investigación en otros campos es generar cambios y coincidentemente desde mi perspectiva, un gestor hace eso: aprovechar de la mejor manera los recursos con que cuenta para generar cambios.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Referencias

- Aguilar Hernández , M. J. (2000). Diagnóstico Social . *Redalyc*.
- Alelú Hernandez , M., Cantin García , S., López Abejón , N., & Rodriguez Zazo, M. (2009). Estudio de encuestas . *Metodos de investigación* .
- Antúnez , S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares* . España: Horsori .
- Benavides Gaibor , L. H. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa "San Juan de Bucay" del canton general Antonio Elizalde (BUCAY)*. Provincia de Guayas.
- Bengurias Puebla, S., Martin Alarcon , B., Valdés Lopez , M., Pastellides, P., & Gomez Colmenarejo, L. (2010). *Observación*.
- Botero Chica, C. A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Carrillo Vargas, L. (2008). La gestion escolar en las instituciones educativas. *Synthesis*, 1-12.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. (2017). D.F.: Cámara De Diputados Del H. Congreso de la Unión.
- Diaz Bravo , L., Torruco Garcia , U., Martinez Hernández , M., & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *ELSEVIER*, 162-167.
- Elliott, J. (2000). *La investigación-acción en la educación*. Morata.
- Evaluación, S. d. (2017). *Estadística Básica del Sistema Educativo Estatal a Inicio de Cursos 2016-2017*. villahermosa.

- García López , T., & Cano Flores, M. (2000). El FODA: Una Técnica para el Análisis de Problemas en el Contexto de la Planeación en las Organizaciones. *Investrigadora*, 84-98.
- Hurtado de Barrera , J. (2000). *Metodologia de la invetsigacion holistica* . Sypal.
- Katzenbach, J. (2000). El trabajo en equipo . *Dialnet*.
- Latorre, A. (2005). *La investigación – acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*.
Barcelona, España: Editorial Graó, de IRIF, S.L.
- Macuspana, U. d. (2015). *Reglamento Escolar* . Macuspana.
- Marin, R., & Rodriguez , M. (2001). Los procesos del diagnóstico. *Pedagogia*.
- Montero Rivas , M. (2012). El Concepto de Intervención Social desde una Perspectiva Psicológico-Comunitaria. *Revista MEC-EDUPAZ*, 54-76.
- Negrete Arteaga, T. (2010). La intervencion educativa. Un Campo emergente en México. *Revista de Educación y Desarrollo*, 35-43.
- Perez Serrano , G. (1994). El método de estudio de casos. *Retos e interrogantes* , 79-136.
- Pernett, J. Á. (2006). Existe una relación entre los conceptos de administración. *Redalyc*, 1-17.
- Pozner, F. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires, Argentina: IIPE.
- PÚBLICA, S. D. (2006). *Normas Específicas de Control Escolar Relativas a la Inscripción, Reinscripción, Acreditación, Promoción, Regularización y Certificación en la Educación Básica*. D.F.
- Restrepo, B. (2005). Consideraciones sobre el aseguramiento de la Calidad en la Educación Virtual. *Educación virtual*.

Rodriguez y Espinar, S. (1990). El proceso de evaluación institucional . *Revista de educación*, 45-65.

Sagastizábal, M. A., & Perlo, C. (2002). *La investigación- acción. Como estrategia de cambio en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones La Crujia. 2ª ed.

SEP-SNTE. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Alianza por la calidad de la Educación*. México: SEP. Obtenido de http://edu.jalisco.gob.mx/cepse/sites/edu.jalisco.gob.mx.cepse/files/modelo_de_gestion_educativa_estrategica_modulo_1_pec.pdf

Solorio Jaramillo , R. M. (2012). *Trabajo en equipo*. Recuperado el 06 de 2017, de dgrh.salud.gob.mx: http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf

Touriñan López, J. M. (2011). Intervención Educativa, Intervención Pedagógica y Educación: la mirada pedagógica. *Revista portuguesa de pedagogia*, 284-307.

UPEL. (2003). *Manual de Trabajos de grado de especialización: Metodología de la investigación* . Caracas.

Apéndices

Apéndice A. Foto de la rectora de la Universidad de Macuspana.



Apéndice B. Solicitud de permiso para realizar diagnóstico.

Villahermosa, Tabasco a 16 de abril 2016

Asunto: carta autorización

LIC. ELIZABETH PELÁEZ ZURITA
Rectora de la Universidad de Macuspana UM.

Presente

Por este medio de la presente, me presento, soy Rosalba Ovando Ovando, estudiante de la Maestría en Gestión Educativa en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

La presente carta es solicitar a usted la autorización para poder ingresar en las instalaciones de la Universidad de Macuspana (UM), donde usted funge como rectora. Esto es con la finalidad de realizar un Proyecto de Intervención, el cual dejará beneficios a su institución, ya que se realizará un diagnóstico donde se identificarán debilidades y amenazas y de esta forma dar solución a unos de los principales problemas. El tiempo que estaré asistiendo a la universidad será durante el proceso de intervención, (a partir del mes de abril del 2016 hasta aproximadamente el mes de Julio 2017).

Este proyecto de intervención es uno de los requisitos que se me solicita en la maestría para poder obtener el grado. Dejo en claro que todos los datos obtenidos serán usados para generar mejoras a la institución.

Sin más por el momento, quedo a sus órdenes con un cordial saludo, esperando su aceptación a mi petición.

Atentamente

Rosalba Ovando Ovando
Solicitante

Firma de aceptación

Lic. Elizabeth Peláez Zurita
Rectora de la Universidad UM

RECEBÍ
ACEPTÓ
16/ABR/2016
de Tabasco.

Apéndice C. Guía de entrevista.**GUIA DE ENTREVISTA SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA UM**

Fecha

Lugar:

Entrevistado (a):

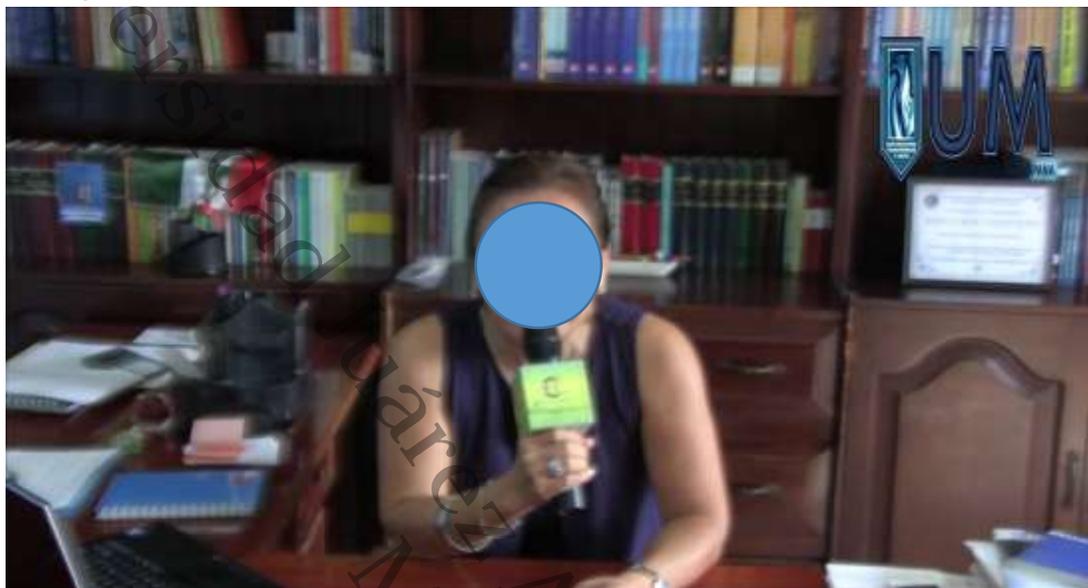
Introducción:

Características:

Preguntas:

- 1.- ¿Cuáles fueron sus motivos para realizar un proyecto educativo?
- 2.- ¿Qué factores se requieren emplear para incrementar la matrícula?
- 3.- ¿Cuáles son los motivos de la deserción escolar?
- 4.- ¿Cuáles son las justificaciones para considerar una amenaza a las instituciones de nivel superior?
- 5.- ¿Se considera la infraestructura de la UM adecuada para ser una institución educativa?
- 6.- ¿Las carreras que se imparten en la UM se estudió la demanda antes de gestionarla?
- 7.- ¿Cuáles son los indicadores para la contratación del personal docente?
- 8.- ¿En que beneficia al desarrollo de la educación con calidad las becas de 100% y del 50% que ofrece la UM?
- 9.- ¿Considera suficiente la publicidad que se le ha dado a la Universidad UM?
- 10.- ¿En la universidad de Macuspana existe una normatividad institucional?
- 11.- ¿Bajo su criterio porque considera que los jóvenes tienen poco interés en la educación superior?

Observaciones:

Apéndice D. Foto de entrevista.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Apéndice E. Lista de cotejo de la Universidad de Macuspana

Lista de cotejo de la Universidad de Macuspana.		
Preguntas	Si	No
1.- La universidad de Macuspana ¿cuenta con laboratorio?		
2.- ¿Cuenta con área de rectoría?		
3.- ¿Los docentes tienen nivel de estudio de Maestría?		
4.- ¿Las aulas se encuentran climatizadas?		
5.- La universidad de Macuspana ¿tiene espacio recreativo?		
6.- ¿Cuenta la universidad de Macuspana con sistema de seguridad?		
7.- ¿Tiene la Universidad de Macuspana auditorio?		
8.- ¿Cuenta con áreas para profesores?		
9.- ¿La universidad UM tiene área de primeros auxilios?		
10.- ¿Cuenta la Universidad de Macuspana con biblioteca?		
11.- ¿Tiene la universidad UM centro de cómputo?		
12.- ¿La universidad de Macuspana tiene cafetería?		
13.- ¿Cuenta con baños para docente y alumnos?		
14.- ¿cuenta con salida de emergencia?		
15.- ¿son adecuadas las aulas para impartir clases?		
16.- ¿Tiene servicio de internet?		

Apéndice F. Encuesta docentes

Encuesta a docentes

Objetivo: Conocer la situación general en función del quehacer del docente.

Lee y subraya la respuesta que consideres correspondiente.

1.- ¿Cuál es su perfil académico?

2.- ¿Sabes cuáles son tus derechos y obligaciones como docente?

Sí No

¿Por qué?

3.- ¿Cómo consideras el servicio que brinda el Departamento Servicios Escolares?

a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo

4.- ¿Se les proporciona información precisa de evaluaciones y rubros evaluativos?

Sí No

¿Por qué?

5.- ¿Se le proporciona un calendario escolar, donde de seguimiento a los tiempos de evaluación?

Sí No

¿Por qué?

6.- ¿El departamento de Servicios Escolares atiende a la brevedad las inquietudes y necesidades de los docentes?

Sí No

¿Por qué?

7.- ¿Tienen un sistema de registro de evaluaciones?

Sí No

¿Por qué?

8.- ¿Se les proporcionan las herramientas y materiales didácticos adecuados para efectuar sus clases?

Sí No

¿Por qué?

9.- ¿El Departamento de Servicios Escolares cuenta con personal capacitado?

Sí No

¿Por qué?

10.- ¿Se emiten en tiempo y forma calificaciones y fechas de evaluaciones a los estudiantes?

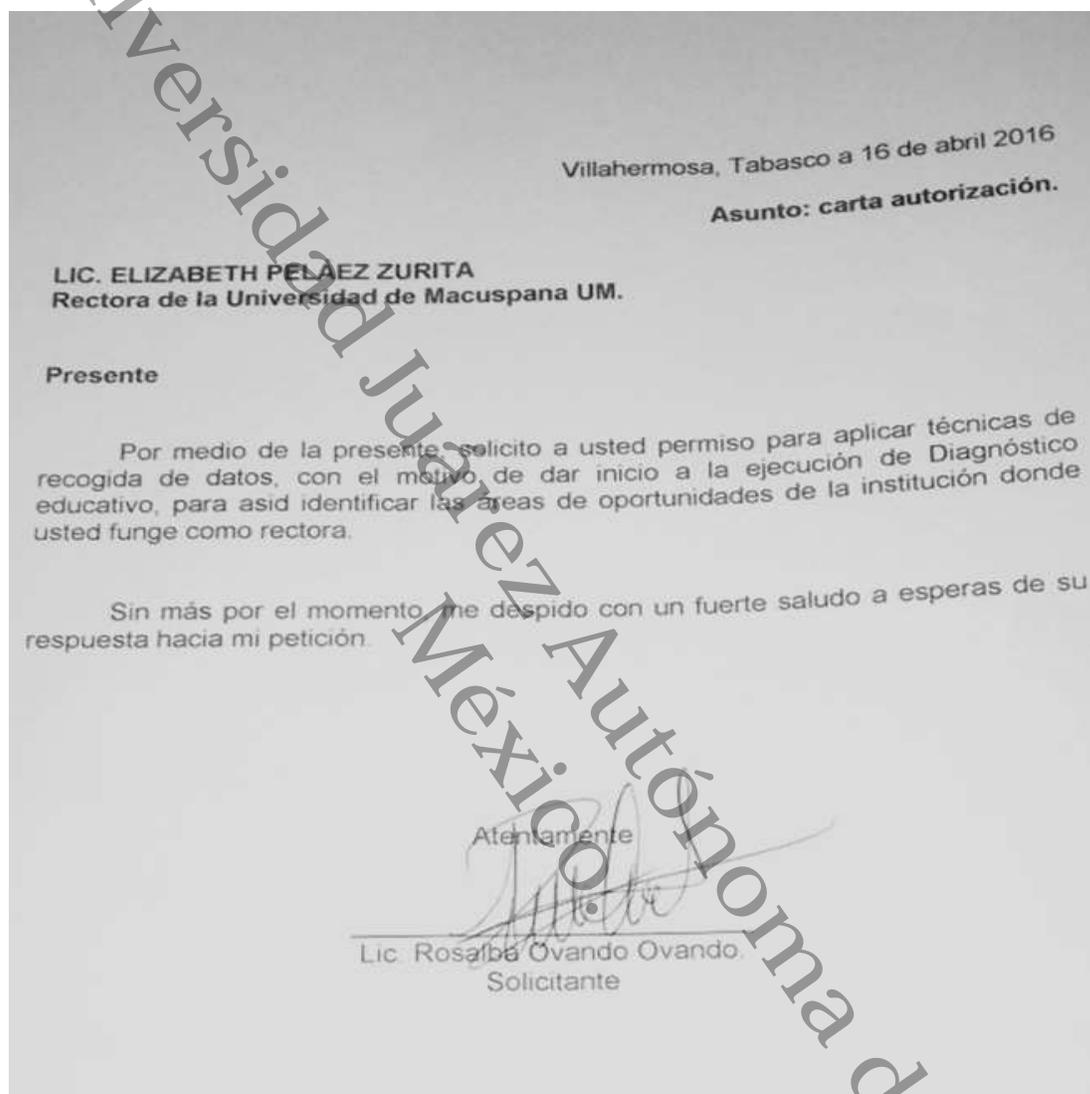
Sí No

¿Por qué?

11.- ¿Cómo consideras los horarios de atención que estipula el Departamento de Servicios Escolares?

a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo

12.- ¿Qué sugerencias puedes dar para mejorar todo lo relacionado a los Servicios Escolares?

Apéndice G. Permiso de aplicación de técnicas del diagnóstico.

Apéndice H. Salón de clases.

Apéndice I. Lista de cotejo de revisión del plan de acción.

1.- ¿El plan de acción contenía un objetivo general?		
2.- ¿El plan de acción presentaba objetivos específicos?		
3.- ¿Se estipularon participantes potenciales?		
4.- ¿Se diseñó una matriz de categorías e indicadores?		
5.- ¿Se estipularon necesidades y materiales de apoyo para el plan de acción?		
6.- ¿Se realizó un análisis general por cada una de las Áreas, para identificar necesidades?		
7.- ¿Se diseñaron y ejecutaron técnicas e instrumentos de recolección de datos?		
8.- ¿Se aplicaron en tiempo y forma las técnicas e instrumentos para la recolección de datos?		
9.- ¿El proceso del diagnóstico presentó un análisis FODA?		
10.- ¿Se diseñó un plan de ejecución del diagnóstico, donde se cumplieran las siguientes interrogantes, Que, Cómo, Dónde, Quiénes, Con qué, y Cuando?		
11.- ¿Se ejecutó en tiempo y forma el diseño del Diagnóstico?		
12.- ¿Se sistematizó la información recolectada?		
13.- ¿La selección de la necesidad más latente fue mediante un análisis detallado de un FODA, así como el análisis de cada área?		
Ejecución		
14.- ¿Se realizó el diseño de un Plan de Acción?		
15.- ¿El diseño de Plan de Acción o de Ejecución, presentaba objetivo general y específicos?		
16.- ¿En el diseño del Plan de Acción se estipularon metas?		
17.- ¿El diseño del Plan de Acción presentaba indicadores de ejecución?		
18.- ¿Se estipularon actividades de ejecución?		
19.- ¿Se estipularon tiempos y fechas de ejecución de actividades?		
20.- ¿Se cumplieron en tiempo y forma las actividades marcadas?		
21.- ¿Se cumplieron los objetivos específicos y el general?		
22.- ¿Se realizaron todas y cada una de las actividades marcadas?		
23.- ¿Se diseñaron y ejecutaron técnicas e instrumentos de recolección de datos?		

Apéndice J. Guion de entrevista para conocer la situación de la UM

Guion de entrevista para conocer la situación de la universidad.

Categoría: Funciones y capacitación del personal

1. ¿Cuál es su perfil académico?
2. ¿Qué experiencia tiene usted en relación a las funciones que realiza?
3. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido durante el tiempo que lleva ejerciendo este puesto y en qué aspectos?
4. ¿Cada cuándo programa la capacitación para su personal y con base a qué criterios?
5. ¿Existe un perfil idóneo o establecido para el personal que labora en el área de Servicios Escolares?

Categoría: Servicios escolares que se ofrecen

6. ¿Cuáles son los servicios escolares, presta esta Área a estudiantes de licenciatura?
7. ¿Cuáles han sido los principales problemas o situaciones a la que se ha enfrentado en cada uno de los procesos (ingreso, permanencia y egreso)?
8. ¿Cuáles han sido o son los problemas más críticos?
9. ¿Qué estrategias o actividades ha implementado para superarlos?
10. ¿Qué proyecto de mejora de la calidad de Servicios Escolares ha diseñado? o implementado
11. ¿Qué tipo de sistema informático utilizan para el registro de los alumnos?
12. ¿Qué servicios escolares se ofrecen en línea a los estudiantes de licenciatura?
13. ¿Cómo acceden los estudiantes a estos servicios en línea?
14. ¿Desde dónde pueden acceder (intranet o internet)?
15. ¿Es efectivo el manejo del sistema informático?
16. ¿Qué beneficios se han obtenido con la sistematización de los servicios?
17. ¿Se ha enfrentado a dificultades en la utilidad del sistema de registro?
18. ¿Cuáles son estas?

Categoría: Difusión de los servicios escolares.

19. ¿Cuál son los mecanismos que se tienen establecidos para la difusión, seguimiento y evaluación de los lineamientos y políticas escolares con los alumnos?

Categoría: Mejora de los servicios escolares

20. ¿Cómo mide o evalúa la satisfacción de los alumnos en relación a la función de servicios escolares?
21. ¿Cómo toma en cuenta esta evaluación para toma de decisiones y la mejora continua de los servicios?
22. ¿Cuáles son los beneficios de la certificación de los procesos que se realizan en Servicios Escolares?

Categoría: protección y emisión de documentos oficiales:

23. ¿Cuál es el proceso para la titulación?
24. ¿Qué proceso o trámite se lleva a cabo para la emisión de un título?
25. ¿Cómo protegen o respaldan la información y validación de los documentos de los alumnos?
26. ¿Cuáles son los mecanismos para evitar la emisión de documentos falsos?
27. ¿Qué tipo de material o papel se utiliza para la emisión de documentos de titulación?

Apéndice K. Lista de cotejo para taller.

	ingreso	Si	No
1.	¿El Departamento de Servicios Escolares cuenta con misión?		
2.	¿El Departamento de Servicios Escolares cuenta con Visión?		
3.	¿Tiene el Departamento de SE valores?		
4.	¿Servicios Escolares tiene un espacio físico para sus funciones?		
5.	¿Cuenta el Departamento de SE con el equipamiento necesario y suficiente para hacer sus funciones?		
6.	¿Cuenta con el personal adecuado para atender las funciones propias del departamento?		
7.	¿Emiten una convocatoria para el proceso de nuevo ingreso?		
8.	¿A través de que medio emiten la convocatoria?		
9.	¿Existe algún registro de preinscripción?		
10.	¿Hay algún proceso para la preinscripción?		
11.	¿Realizan algún examen de selección?		
12.	¿Cómo y quien realiza el examen de selección?		
13.	¿Seleccionan mediante resultados?		
14.	¿Cómo se publican los resultados?		
15.	¿Tienen procesos de inscripción?		
16.	¿Cuáles son los pasos para el proceso de inscripción?		
17.	¿Emiten los requisitos de inscripción y pagos correspondientes?		
18.	¿Estipulan fechas de inscripción?		
19.	¿Resguardan en algún sistema los datos de inscripción?		
20.	¿Salvaguardan con seguridad los documentos de los alumnos?		
21.	¿Hay ingreso por equivalencia o revalidación?		
22.	¿Emiten los lineamientos de ingreso por equivalencia y revalidación?		
23.	¿Realizan cursos de inducción?		
	Permanencia		
24.	¿realizan algún curso de inducción para dar a conocer derechos y obligaciones a los estudiantes?		
25.	¿Cuentan con el control de alumnos, regulares e irregulares?		
26.	¿Cuentan con calendario escolar?		
27.	¿Cómo difunden el calendario escolar?		
28.	¿Estipulan fechas de reinscripción?		
29.	¿Proporcionan a los alumnos y docentes el plan de estudio?		
30.	¿Dan a conocer a los alumnos los lineamientos para cumplir en tiempo y forma el plan de estudio?		
31.	¿Proporcionan calendario escolar a todos los alumnos y docentes?		
32.	¿Emiten en tiempo y forma calificaciones parciales y finales a los alumnos?		
33.	¿Tienen definido un máximo y mínimo de estudios?		
34.	¿Estipulan calificación mínima y máxima?		
35.	¿Dan a conocer los lineamientos de evaluación a los docentes?		
36.	¿Hay sistema de tutorías para los alumnos?		
37.	¿Los alumnos conocen las modalidades de exámenes?		
38.	¿Tienen definidos las normas para que un alumno cause baja definitiva o temporal?		
39.	¿Existe la modalidad de bajas de asignaturas durante el curso?		

40. ¿Estipulan los lineamientos para el reingreso de algún alumno, que haya pedido baja temporal o definitiva?		
41. ¿Cuentan con movilidad estudiantil?		
42. ¿Tienen definido los lineamientos para movilidad estudiantil?		
43. ¿Proporciona algún tipo de ayuda a los estudiantes como becas o algún apoyo para su formación?		
Egreso		
44. ¿Tiene definidos los lineamientos para obtener el grado?		
45. ¿Hacen de conocimiento a los alumnos los lineamientos para obtener el grado?		
46. ¿Tienen definidos las modalidades de titulación?		
47. ¿Se les proporciona a los alumnos en tiempo y forma tiempos para realizar Servicio Social y se les hace de su conocimiento de cómo realizarlo?		
48. ¿Tienen diseñados los documentos o formatos de titulación tales como, título, acta de examen profesional, certificado de estudios, etc.?		
49. ¿Los documentos son con papel de alta seguridad?		
50. ¿Cómo salvaguardan la legalidad de los documentos de titulación?		
51. ¿Tienen registrados ante la Dirección General de Profesiones cada uno de los Planes de Estudios?		
52. ¿Cuál es el diagrama de flujo o manual de procedimientos de los procesos de los Servicios Escolares?		
53. ¿Cuáles son los planes de mejora que tiene prevista el departamento de Servicios Escolares?		

Universidad Autónoma de Tabasco.
 México.

Apéndice L. Revisión de cinco reglamentos

.Procesos de Servicios Escolares de las cinco IES.

Institución	Admisión	Permanencia	Egreso
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. (UJAT).	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria • Preinscripción (línea) • Examen de selección • Inscripción • Ingreso por equivalencia y revalidación de estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la normatividad académica. • No sanciones. • Reinscripción previa autorizada por el tutor. • Pagar las cuotas respectivas. • Alumnos regulares e irregulares (según el Plan de Estudio). • Máximo o mínimo de estudio (3.5 años y 7 años). • Tipos de ciclos de estudios (largos y cortos). • Tipos de evaluaciones (diagnosticas, formativas y sumativas). • Calificación de 0 a 10 aprobatorio de 6. • Tipos de bajas (temporal y definitiva). • Reingreso (máximo 2 años). • Becas • Movilidad estudiantil • Alumnos visitantes. • Reingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • El alumno debe concluir el Plan de Estudio correspondiente. • Cumplir con su Servicios Social y Práctica Profesional. • Modalidades de titulación <ul style="list-style-type: none"> -Tesis -Examen general de conocimiento. -Manual de equipo o maquinas. -Curso de titulación. -Estudios de Maestría o Doctorado. -Memoria de trabajo. -Titulación automática por promedio. -Titulación por proyecto de investigación.
Universidad Tecnológica de Tabasco. (UT o UTTAB)	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria • Presentar certificado de bachiller. • Examen de admisión. • Inscripción 	<ul style="list-style-type: none"> • Reinscripción (haber cumplido con todas las asignaturas). • Tipos de bajas (temporal y definitiva). • Planes de estudios (cuatrimestrales) <ul style="list-style-type: none"> -Tipo T.S.U (6 cuatrimestres). -Tipo licenciatura (4 cuatrimestres). • Máximo de estudios. <ul style="list-style-type: none"> -T.S.U (9 cuatrimestres). -Licenciatura (8 cuatrimestres). • Ciclos seriados (rígidos). • Tipos de evaluación (sistemática, continua, flexible, integral, regresiva-prospectiva y de competencia profesional). • Calificación de 7 a 10. • Tipos de becas (rendimiento académico y deportivo). • Reingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas a empresas y estadias en el sector productivo. • Realizar Servicio Social. • Acreditación por experiencia profesional. • Cumplir con el Plan de Estudios. • Entrega de memoria de estadia. • No tener adeudos. • Donar un libro.
	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria • Presentar certificado de bachiller. • Presentar examen y 	<ul style="list-style-type: none"> • Reinscripción (haber acreditado las asignaturas). • No sanciones. • Tipos de bajas temporales y definitivas. • Cumplir con la normatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Residencia profesional • Haber aprobado el total de créditos • Haber realizado el Servicios Social. • Constancia del dominio del idioma

<p>Instituto Tecnológico Superior de Tabasco. (ITST)</p>	<p>haber sido seleccionado.</p> <ul style="list-style-type: none"> Inscripción 	<ul style="list-style-type: none"> Máximo y mínimo de estudio (8 periodos mínimos y 12 periodos máximos). Forma de evaluación (basada en el proceso aprendizaje). Escala de evaluación de 0 a 100. Calificación mínima 70. Tipos de Becas y créditos educativos (bajos recursos y alto rendimiento). Tipos de ciclos largos y cursos de verano. Reingreso. 	<p>inglés.</p> <ul style="list-style-type: none"> No tener ningún adeudo. Opciones para sustentar el acto de recepción profesional. <ul style="list-style-type: none"> -Tesis profesional. -Libro de texto o prototipos didácticos. -Proyecto de investigación. -Diseño o rediseño de equipo, aparato o maquinaria. -Cursos especiales de titulación. -Examen por áreas de conocimientos. -Memoria de experiencia profesional. -Escolaridad por promedio. -Escolaridad por grado de estudio o proyecto de residencia profesional.
<p>Universidad del Valle de México (UVM).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria Examen de admisión (área de medicina). Presentar certificado de bachiller. Inscripción. 	<ul style="list-style-type: none"> Reinscripción Ingreso por equivalencia o revalidación de estudios. Movilidad estudiantil. Tipos de Planes de Estudios (rígido o flexible). Evaluación académica. Escala de evaluaciones de 0 a 10 y 7.0 la mínima aprobatoria. Tipos de bajas (temporales e institucionales). Sanciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los créditos. Realizar la práctica profesional. Acreditar el idioma Inglés. Realizar Servicio Social. Examen general de egreso. Modalidades de titulación. <ul style="list-style-type: none"> -Seminario de temas. -Taller de portafolio.
<p>Universidad Olmeca</p>	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria Solicitud de inscripción. Presentar certificado de estudio nivel bachiller. Presentar examen de admisión. Ser aceptado mediante los criterios que la Universidad estipula. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos de las normas. Requisito indispensable mantener un promedio de 8. Escala de evaluación del 0 al 10 Calificación aprobatoria 7. Reingreso. Tipos de evaluación (clasificar y seleccionar) (evaluación durante un periodo lectivo y al término de un programa). Tipos de bajas (académicas y administrativas) Sanciones Reinscripción Becas. Máximo o mínimo de estudios (8 a 9 periodos semestrales). 	<ul style="list-style-type: none"> Concluir con el Servicio Social. No adeudos. Concluir todas sus asignaturas. Modalidades de titulación <ul style="list-style-type: none"> -Tesis -Tesina -Reporte de Trabajo en el campo profesional. -Examen general de Egreso (CENEVAL). -Examen General de Conocimiento. -Estudios de posgrado. -Diplomados de Titulación con presentación de ensayo. -Promedio. -Visitas de intercambio con otras Universidades y Presentación de Constancias.

Apéndice M. Foto de reunión para crear filosofía.



Apéndice N. Encuesta a los alumnos.

Encuesta de evaluación del servicio que ofrece el Departamento de Servicios Escolares de la UM Semestre que cursa actualmente

Objetivo: Evaluar el servicio que ofrece el departamento de Servicios Escolares de la UM.

Lee y subraya la respuesta que consideres correspondiente.

1.- ¿Conoce el reglamento de Servicios Escolares?

Sí No

¿Por qué?

2.- ¿Sabes cuáles son tus derechos y obligaciones como alumno?

Sí No

¿Por qué?

3.- ¿Cómo consideras el servicio que brinda el Departamento Servicios Escolares a los Estudiantes de la UM?

a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo

4.- ¿El personal de Servicios Escolares demuestra conocer las necesidades y expectativas de los estudiantes?

Sí No

¿Por qué?

5.- ¿Cómo consideras el espacio donde se ubica el Departamento de Servicios Escolares?

a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo

6.- ¿El departamento de Servicios Escolares atiende a la brevedad las inquietudes y necesidades de los estudiantes?

Sí No

¿Por qué?

7.- ¿El servicios es atento y profesional?

Sí No

¿Por qué?

8.- ¿Visualmente como son los medios de información, instrucciones, procedimientos que realiza el Departamento de Servicios Escolares?

a) Excelente b) Bueno c) Regular d) malo

9.- ¿El Departamento de Servicios Escolares resuelve todas las dudas y necesidades de los estudiantes?

Sí No

10.- ¿El Departamento de Servicios Escolares cuenta con personal capacitado?

Sí No

¿Por qué?

11.- ¿Se emiten en tiempo y forma calificaciones y fechas de evaluaciones a los estudiantes?

Sí No

¿Por qué?

12.- ¿Cómo consideras los horarios de atención que estipula el Departamento de Servicios Escolares?

a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo

13.- ¿consideras que el departamento de Servicios Escolares te ha resuelto en tiempo y forma las solicitudes de trámites que has realizado como estudiantes?

Sí No

¿Por qué?

14.- ¿Qué sugerencias puedes dar para mejorar todo lo relacionado a los Servicios Escolares?

R=

Apéndice O. Solicitud de permiso para aplicar el taller.

Villahermosa, Tabasco a 03 de Marzo 2017

Asunto: carta autorización.

LIC. ELIZABETH PELÁEZ ZURITA

Rectora de la Universidad de Macuspana UM.

Presente

Por medio de la presente, solicito a usted permiso para realizar un taller de información de los procesos de ingreso y solicito la participación del director de Servicios Escolares de la UM para asid identificar las áreas de oportunidades de la institución donde usted funge como rectora.

Esto con la finalidad de conocer más las actividades de administración escolar que se efectúan y emitir mejoras.

Sin más por el momento, me despido con un fuerte saludo a esperas de su respuesta hacia mi petición.

Atentamente



Lic. Rosalba Ovando Ovando.

Apéndice P. Resultados del taller aplicado.

Procesos	Actividades	Fechas
Ingreso	<ul style="list-style-type: none"> • Convocan realizando visitas a instituciones Públicas y Privadas del nivel Medio Superior. • Proporcionan folletos e invitan a conocer las instalaciones. • Emiten convocatoria mediante Redes Sociales. • Registran datos personales en una base de datos. 	29 de marzo del 2017
Permanencia	<ul style="list-style-type: none"> • Emiten un calendario de actividades y en ello las fechas de reinscripción. • Para poder reinscribirse el alumno no debe tener adeudos y tiene que haber acreditado todas sus asignaturas. • Realizan pago de reinscripción y colegiatura • En tablas de Excel y en archivos distintos tienen un control de los alumnos regulares e irregulares. • Proporcionan a los docentes planes de estudios en reuniones cuatrimestrales. • Los lineamientos de evaluación se dan a conocer en reuniones cuatrimestrales y los emiten mediante los planes de estudios. • Tienen definidos modalidades de exámenes, los cuales son (parciales, ordinales, extraordinarios y de regularización). • Presentan un Reglamento Escolar donde estipulan derechos y obligaciones de los estudiantes así como de la institución. • Se controla entrada y salidas de alumnos. • Tiene control de asistencia de los alumnos. 	05 de abril del 2017
Egreso	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen definidos modalidades de titulación. • Para obtener el grado el alumno debe cumplir con todas y cada una de las asignaturas del plan de estudio, obtener los créditos correspondientes, realizar su servicio social y práctica profesional, así como no tener adeudos en la institución. • Mediante visitas en las aulas se les notificaron a los alumnos de realizar su servicio social. • Tienen diseñados los formatos de titulación los cuales están salvaguardados con candados. • Cada uno de los programas de estudios se encuentran dados de alta ante Profesiones 	20 de abril del 2017.

Apéndice Q. Permiso de estancia.

L.I.M MIGUEL ANGEL HERNÁNDEZ GÓMEZ.
Director de Servicios Escolares
Universidad de Macuspana UM.

Presente

Por este medio, me permito dirigirme a usted para exponerle lo siguiente: soy estudiante de la Maestría en Gestión Educativa, la cual se imparte en la División Académica de Educación y Artes de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y estoy becada por el CONACyT.

He concluido el tercer semestre y actualmente estoy realizando mi trabajo de intervención en la misma institución educativa, donde usted funge como director de SE, como parte de mi proceso de titulación, con base en ello requiero hacer una estancia para enriquecer mi trabajo de tesis, por lo que le hago llegar mi solicitud para realizar mi estancia en esa Dirección que usted, debido a que el proyecto de intervención que estoy desarrollando está enfocado a mejorar los procesos de Servicios Escolares, por lo que es fundamental conocer a profundidad los procesos de admisión, permanencia y egreso de la institución receptora.

Sin más por el momento, me despido con un cordial saludo y quedo en espera de su respuesta.

Atentamente



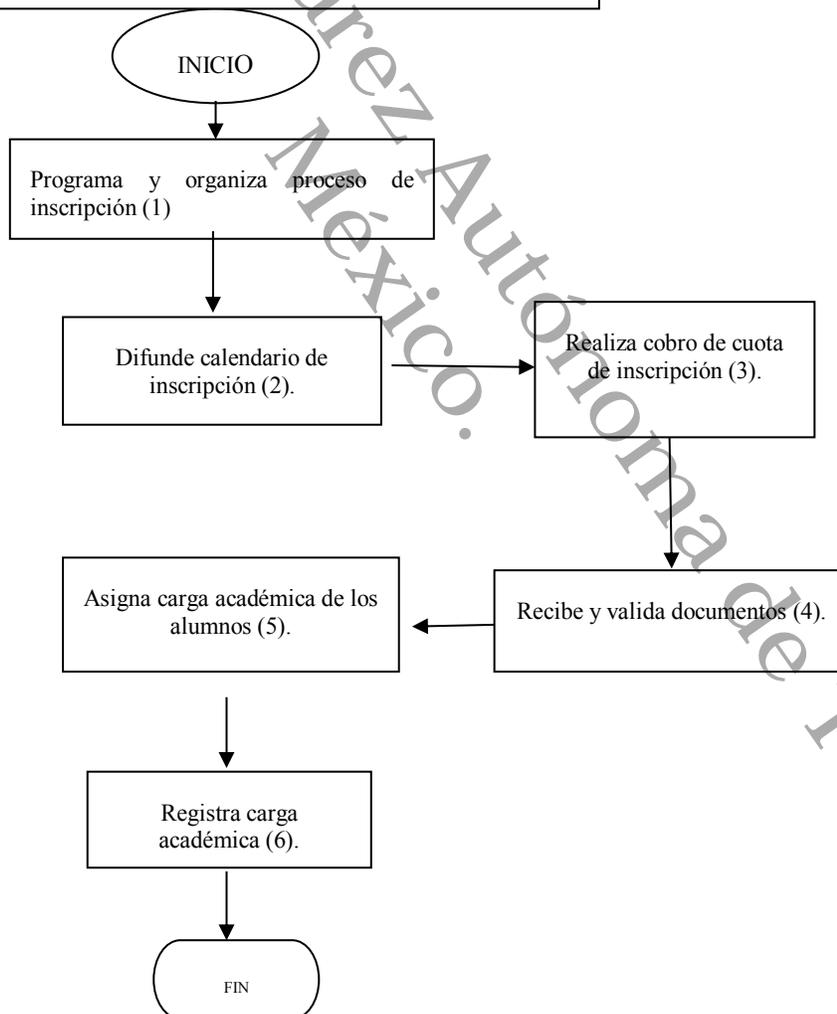
Rosalba Ovando Ovando
Estudiante de la Maestría en Gestión Educativa
Matrícula: 152j20002
Celular: 9932223869

RECIBO Y ACEPTO
ESTADIA.
10/12/2017

Apéndice R. Actividades del proceso de admisión.

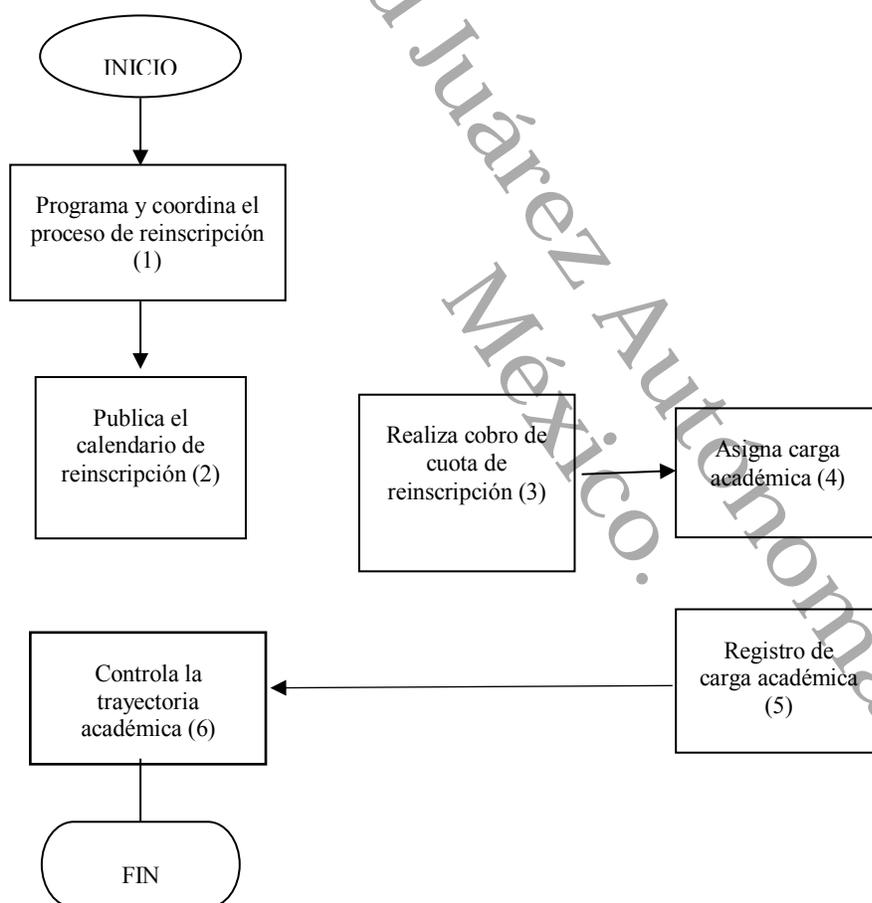
Actividades del proceso de admisión.	
Responsable	Actividad
Departamento de Servicios Escolares	1.- Programa y organiza el proceso de inscripción, con apoyo del Departamento de Rectoría.
Departamento de Servicios Escolares	2.- Difunde calendario de actividades del proceso de inscripción y reinscripción. 3.- Realiza el cobro de cuota de inscripción. 4.- Recibe y valida documentos. 5.- Asigna carga académica. 6.- Registra las cargas académicas de los alumnos.
Nota aclaratoria: Alumnos con revalidación o equivalencia seguirán el mismo proceso, debiendo sujetarse a lo establecido en los requisitos para inscripción.	

Responsable Departamento de Servicios Escolares



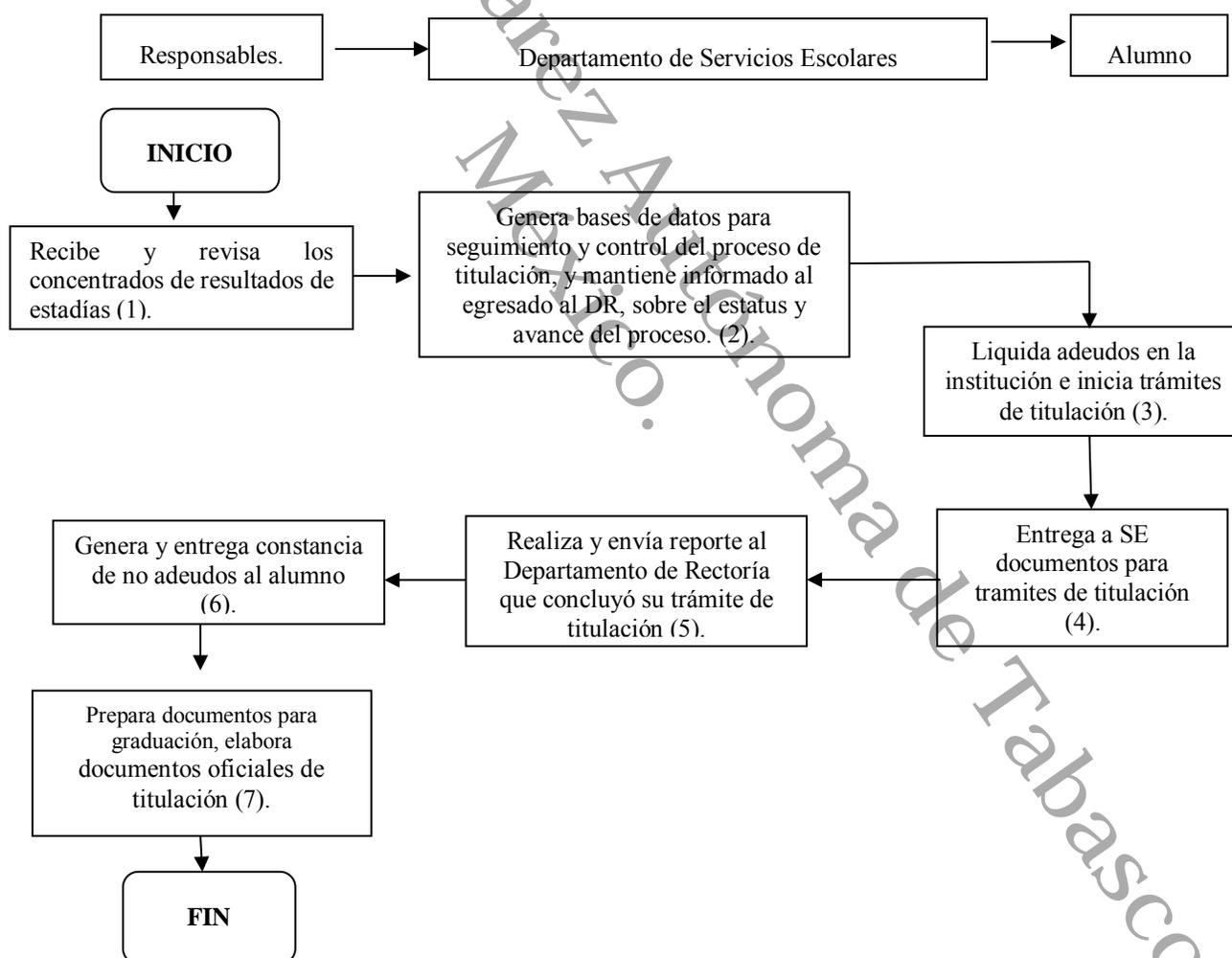
Apéndice S. Actividades del proceso de permanencia.

Actividades del proceso de permanencia.	
Responsable	Actividad
Departamento de Servicios Escolares	1.- Programa y organiza el proceso de reinscripción, con apoyo del Departamento de Rectoría. 2.- Difunde calendario de actividades 3.- Realiza el cobro de cuota de reinscripción. 4.- Asigna carga académica. 5.- Registra las cargas académicas de los alumnos. 6.- Controla la trayectoria académica de los alumnos



Apéndice T. Actividades del proceso de egreso.

Actividades del Proceso de egreso.	
Responsable	Actividad
Departamento de Servicios Escolares	1.- Recibe y revisa los concentrados de resultados de estadía. 2.- genera base de datos para dar seguimiento y control de titulación, y mantiene informado al egresado y al Departamento de Rectoría, sobre el estatus y avance del proceso
Alumno	3.- Liquida adeudos con la institución e inicia trámite de titulación. 4.- Entrega a SE, documento para tramite de titulación.
Departamento de Servicios Escolares	5.- Realiza y envía reporte al Departamento de Rectoría que concluyeron su trámite de titulación. 6.- Genera y entrega constancia de no adeudos al alumno. 7.- Prepara documentos para graduación, elabora documentos oficiales de titulación.



Apéndice U. Estructura del Reglamento de la Universidad de Macuspana.

CONTENIDO

Capítulo I.- PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo II.- DISPOSICIONES GENERALES.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo III.- SON DERECHOS DE LOS ALUMNOS.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo IV.- SON OBLIGACIONES DE LOS ALUMNOS.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo V.- DE LAS SANCIONES Y LAS BAJAS.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo VI. De las Inscripciones.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo VII. DE LOS PAGOS.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo VIII. DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo IX. DE LOS ALUMNOS.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo X. DEL PROYECTO DE EQUIVALENCIAS Y DE LAS REVALIDACIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo XI. DE LA EVALUACIÓN Y EXÁMENES.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo XII. DE LAS BECAS	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo XIII. REGLAMENTO DEL SERVICIO SOCIAL	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo XIV. FORMAS DE TITULACIÓN	¡Error! Marcador no definido.

Apéndice V. Nueva estructura del reglamento de la UM.**ÍNDICE****EXPOSICIÓN DE MOTIVOS****TÍTULO PRIMERO DE LAS DISPOSICIONES GENERALES.****TÍTULO SEGUNDO DE LA ADMISIÓN.**

Capítulo I.- De la preinscripción.

Capítulo II.- De la inscripción

Capítulo III.- Del Ingreso por equivalencia y revalidación.

TÍTULO TERCERO DE LA PERMANENCIA.

Capítulo I.- De la condición de Alumno

Capítulo II.- De los trámites escolares y la reinscripción

Capítulo III.- De los Planes de Estudios.

Capítulo IV.- De las Modalidades de Estudios.

Capítulo V.- De las Evaluaciones.

Capítulo VI.- De las Inconformidades.

Capítulo VII.- De las Bajas

Capítulo VIII.- Del Reingreso.

Capítulo IX.- De las becas

TÍTULO CUARTO DEL EGRESO

Capítulo I.- De las Modalidades de Titulación y Título Profesional.

TÍTULO QUINTO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES

Apéndice W. Lista de cotejo de evaluación de los productos.

Evaluación

Objetivo: conocer el impacto de la emisión de los productos, para evaluar generalmente la intervención.

I.- Lea y responda según su criterio.

Fase inicial			
		Si	No
1.	¿Se solicitó un permiso para realizar la intervención?		
2.	¿Se justificó el porqué, de realizar un proyecto de intervención en su institución?		
3.	¿Se presentó el diseño de un plan estratégico de intervención?		
4.	¿Se les dio a conocer el objetivo general del proyecto de intervención?		
5.	¿Se revisaron y validaron documentos legales para corroborar datos de la institución?		
6.	¿Se presentó un plan estratégico para llevar a cabo un diagnóstico de delimitación de problemas?		
7.	¿Se le dio a conocer el diseño de actividades y técnicas de aplicación de recogidas de datos como apoyo para el diagnóstico?		
8.	¿Las técnicas y actividades planeadas para el diagnóstico fueron realizadas en tiempo y forma?		
9.	¿La aplicación de las técnicas fue eficiente para delimitar y conocer la problemática?		
10.	¿Se les dio a conocer a los directivos de la institución los resultados de la aplicación de las técnicas?		
11.	¿Se cumplió en tiempo y forma el plan diseñado para realizar el diagnóstico?		
12.	¿Fue pertinente la aplicación de un diagnóstico educativo en su institución? ¿Por qué?		
Fase procesual			
1.	¿Se dio a conocer a los directivos de la Institución la continuidad del proyecto de intervención?	Si	No
2.	¿Se dio a conocer el diseño de un Plan de Mejora y junto a ello actividades a realizar, así como metas y aplicación de técnicas, para dar solución a la problemática obtenida por el diagnóstico?		
3.	¿Se presentó el objetivo general del diseño del Plan de mejora?		
4.	¿Fue de su conocimiento la realización de talleres con el directivo del departamento de Servicios Escolares?		
5.	¿Fue de su conocimiento la creación de la filosofía del departamento de		

	Servicios Escolares?		
6.	¿Se solicitó su participación para la generación de la filosofía del departamento de SE?		
7.	¿Se solicitó la participación del directivo del departamento de SE en la ejecución de talleres para conocer las funciones que realiza?		
8.	¿ El proceso de intervención contenía tiempos y la selección de participantes potenciales		
9.	¿Se presentaron los productos o resultados de las metas?		
10.	¿Los productos tienen validez e impacto en los procesos de Servicios Escolares?		

II.- Lea y responda según su criterio

1. ¿Del 1 al 10 que calificación le asigna a la filosofía de SE?

¿Por qué?

2. ¿Del 1 al 10 que calificación le asigna al reglamento reestructurado?

¿Por qué?

3. ¿Del 1 al 10 que calificación le asigna a los diagramas de flujos estipulados para SE?

¿Por qué?

4. ¿Usted validaría los productos? ¿Por qué?

5. Comentario general.