



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Unidad de Posgrado e Investigación**

**PROPUESTA DE CAMBIO PARA EL ÁREA DOCENTE EN UNA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA EN MÉRIDA, YUCATÁN**

**TESIS QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

**Presenta:**

**EDUARDO JAFET CORAL RICALDE**

Mérida, Yucatán, México, Junio de 2019

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	iv
 <b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Diagnóstico organizacional.....	2
1.2. Modelos de cambio organizacional .....	7
1.3. Gestión de procesos .....	16
1.4. Conclusión.....	21
 <b>CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO</b>	
2.1. Ambiente externo de la organización .....	24
2.2. Antecedentes de la organización .....	33
2.3. Ambiente interno de la organización.....	35
2.4. Conclusión.....	45
 <b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO</b>	
3.1. Análisis integral .....	47
3.2. Análisis específico.....	72
3.3. Conclusión .....	81
 <b>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
4.1. Conclusiones .....	84
4.2. Propuesta.....	86
4.3. Recomendaciones.....	119

REFERENCIAS.....	124
------------------	-----

## **ANEXOS**

Anexo 1 – Guía de entrevista a director de la división de estudios superiores.

Anexo 2 – Guía de entrevista a encargado de subdirección.

Anexo 3 – Guía de entrevista para encargado de control escolar.

Anexo 4 – Guía de entrevista para encargado de contabilidad.

Anexo 5 – Guía de entrevista para el encargado de difusión.

Anexo 6 – Guía de entrevista a encargado de apoyo técnico.

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1.1. Acciones necesarias y obstáculos que se presentan en cada etapa del Modelo de Kotter .....	15
Gráfica 2.1. Yucatán, Zona Metropolitana de Mérida. Población total 1990 – 2030 .....	26
Tabla 2.1. Solicitudes de primer ingreso a nivel superior 2013 – 2018 en Yucatán .....	27
Tabla 2.2. Instituciones privadas con las que compite el Instituto Comercial Bancario, A.C. ....	30
Figura 2.1. Organigrama general del Instituto Comercial Bancario, A.C. ....	37
Figura 2.2. Organigrama de la división de estudios superiores.....	37
Tabla 3.1. Análisis FODA del Instituto Comercial Bancario, A.C.....	67
Tabla 3.2. Cruce de estrategias del análisis FODA.....	70
Tabla 3.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	73
Tabla 3.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	74
Tabla 3.5. Matriz de Priorización del Instituto Comercial Bancario, A.C.....	77

## INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en una era de globalización donde las dinámicas sociales han propiciado que se hagan cambios notables en la forma de operar de las organizaciones. Estar preparados para el cambio, controlar el flujo de información y tomar las decisiones más convenientes para la supervivencia y éxito de la organización es obligación de sus gerentes y administradores.

Como factores externos que detonan el cambio pueden encontrarse “nuevas tendencias de mercado, nuevos consumidores con nuevas necesidades, innovaciones tecnológicas, nuevos competidores, la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar, la globalización y localización de los mercados, las presiones por la ecosostenibilidad, el desarrollo de los sistemas de comunicación e información, y muchos elementos que indudablemente demandan un nuevo estilo de dirección en las empresas” (Sandoval, 2014, p.165).

Si bien el cambio organizacional viene provocado en la mayoría de las ocasiones por variables externas, no se debe olvidar que también puede ser impulsado por fuerzas internas de la propia organización. Las causas internas que pueden estar vinculadas al desarrollo de la organización, entre las que destacan las nuevas visiones de futuro de la dirección, los cambios que se generen en la estructura o los procesos, nuevas estrategias competitivas u otras circunstancias como fusiones o alianzas (Sandoval, 2014).

Las fuerzas internas y externas no actúan de forma aislada ya que se encuentran interrelacionadas, por eso el proceso de cambio es complicado y en algunas ocasiones extremadamente desordenado. Sin embargo, las organizaciones deben enfrentarse a ese reto aunque sea sólo por supervivencia.

En ese sentido los directivos deben identificar aquellos elementos que están impidiendo una mayor efectividad organizacional ya que ésta es el resultado de las actividades que mejoran su estructura, tecnología, procesos y los recursos humanos

de la organización. Para ello se debe iniciar por diagnosticar el problema, de ahí la importancia del uso de metodologías que permiten recabar y analizar la información necesaria.

En este trabajo se presenta el caso del Instituto Comercial Bancario A.C. (ICB), la cual es una organización que ofrece servicios de educación privada en la ciudad de Mérida, Yucatán. Surgió en 1952 y con la oferta de sus carreras comerciales alcanzó prestigio y reconocimiento en la localidad. Durante sus años de operación ha tenido cambios en la directiva, el último en el año 2015 y tras ese hecho aún está experimentando un proceso de transformación y consolidación de nuevos procedimientos que están implementando los nuevos propietarios.

El Instituto ha trabajado en la mejora de la infraestructura y en la publicidad para el posicionamiento, por lo cual se pretende en el corto y mediano plazo una mayor preferencia entre los estudiantes de licenciatura. En ese sentido el panorama es favorable, sin embargo, requerirá de procesos más eficientes para ser mejores competidores en su mercado.

Por lo anterior, se estableció como objetivo general del trabajo realizar un diagnóstico de la división de estudios superiores del Instituto Comercial Bancario A.C. para conocer sus principales áreas de oportunidad y plantear una propuesta de cambio enfocado a formalizar e implementar los nuevos procedimientos que deben realizar los docentes.

Los objetivos específicos consisten en lo siguiente:

- Describir los antecedentes del Instituto Comercial Bancario.
- Analizar la situación actual del Instituto Comercial Bancario.
- Analizar sus debilidades, fortalezas, debilidades y amenazas.
- Plantear una propuesta de cambio.

Para llevar a cabo este trabajo se utilizó la propuesta de Fleitman (1994) para realizar el diagnóstico organizacional. Las técnicas de recolección de información

que se utilizaron fueron la entrevista semiestructurada, revisión documental y observación sobre los procesos administrativos. El trabajo de campo se realizó durante los meses de marzo a septiembre de 2018.

Las entrevistas se realizaron al director de la división de estudios superiores y a cada uno de los encargados de cada área, las guías de entrevista pueden verse en los anexos 1 al 6 de este trabajo. Los documentos que se revisaron fueron el Reglamento de Licenciatura del Instituto y otros oficiales proporcionados por el área de control escolar y subdirección.

Con la información recabada se hizo uso de la herramienta del análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual permitió diseñar estrategias para el Instituto. Posteriormente se realizó un análisis de los factores estratégicos externos (oportunidades y amenazas) y de los internos (debilidades y fortalezas) con la finalidad de identificar los de mayor relevancia para la organización. Con base en el análisis anterior, se elaboró una matriz de priorización para identificar la debilidad que debía atenderse. Finalmente se realizó la propuesta de cambio a partir del problema identificado.

Una de las limitantes del trabajo es que el Instituto por cuestiones de confidencialidad no proporcionó información financiera para que se analizara.

El presente trabajo está integrado por cuatro capítulos. En el primero de ellos se presenta el marco teórico que aborda el tema de diagnóstico organizacional, concepto modelos de cambio y la gestión de procesos. En el capítulo dos se describen los antecedentes de la organización, los factores del ambiente externo que le pueden afectar y los factores internos de la organización que también afectan su funcionamiento. En el tercero se presentan el análisis integral de las áreas de la organización, así como el análisis específico, donde se explica cómo se determinó el problema a atender. En el último capítulo se presentan las conclusiones, una propuesta de cambio y recomendaciones generales para la organización.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO**

El propósito de este capítulo es presentar las bases teóricas sobre el diagnóstico organizacional, su concepto y algunas propuestas metodológicas para llevarlo a cabo. Así mismo, se incluye el tema de cambio organizacional, definición y tipología. Finalmente se aborda el tema de gestión de procesos, donde se menciona el concepto y su importancia para las organizaciones.

### **1.1. Diagnóstico organizacional**

Las organizaciones se encuentran presentes en todos los aspectos de la vida moderna y a diario mantenemos contacto con una gran cantidad de ellas, desde el sector público, privado, lucrativo o no lucrativo; pueden tener distintas configuraciones jurídicas, tamaños y giros. Gracias a su forma de funcionar, las organizaciones pueden alcanzar metas que sería difícil lograr de manera individual. Las organizaciones son un conjunto de personas interactuando, es decir, como un conjunto de procesos sociales de los cuales reproducen los modos existentes de comportamiento, mientras que otros sirven para desafiar, contradecir y transformar las rutinas existentes (Scott y Davis, 2007).

En dichas organizaciones existe una amplia variedad de procesos sociales, entre los que destacan socialización, comunicación, estratificación, formación de normas, ejercicios del poder, así como de procesos que permiten su operación diaria. Para el adecuado funcionamiento de dichas organizaciones es importante que cuenten con información de su entorno externo e interno que les permitan tomar las decisiones más acertadas para su supervivencia crecimiento, en ese sentido surge la necesidad de un diagnóstico organizacional como parte de un proceso de cambio planeado que las lleve a una mejor situación.

Fleitman (1994, p. 2) define el diagnóstico organizacional como “una metodología por medio de la cual se estudian, analizan y evalúan las fuerzas, debilidades amenazas y oportunidades de las empresas, sirve como instrumento por medio del cual se

analiza y evalúa el entorno de un organismo, su base legal, organización, estructura, políticas, planes, programas, sistemas y controles”.

Por su parte, Valdez (2005) señala que el diagnóstico organizacional es un proceso de análisis que permite el cambio de una empresa de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección. Permite identificar las fuerzas y debilidades, identificando las causas y efectos que las generan y así poder plantear acciones de solución. Éste análisis ha cobrado importancia en los últimos años debido a la profesionalización del área donde se involucran diferentes expertos de distintas disciplinas.

El diagnóstico “es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, en el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también los instrumentos” (Hernández, Gallarzo y Espinosa 2011, p. 41).

Como puede notarse en las diferentes definiciones, coinciden que se trata de un proceso que permite evaluar la situación actual de una organización respecto de si está o no cumpliendo sus objetivos estratégicos, si sus recursos y procesos son administrados con eficiencia, y si existen sistemas de control administrativo que contribuyen a dicha eficiencia.

Para elaborar un diagnóstico es necesario seguir una serie de etapas y se utilizan diversas herramientas que serán determinadas por la profundidad deseada del estudio, las variables a tomar en cuenta, los recursos disponibles y conocimiento de los grupos y niveles específicos en los que se aplicará. Fleitman (1994) propone 6 etapas para poder ejecutar su metodología: análisis preliminar, revisión integral, evaluación específica, opiniones y recomendaciones, programa de implantación de recomendaciones y evaluación de las mejoras obtenidas.

El análisis preliminar consiste en obtener una visión general de la empresa, aquí se deben definir cuáles son los elementos de mayor importancia a evaluar. En la segunda etapa, denominada revisión integral, se realizan pruebas de evaluación y se lleva a cabo una investigación de campo y se aplican cuestionarios específicos para las diferentes áreas de la organización. En la tercera etapa se hace una revisión exhaustiva e intensiva para conocer profundamente la problemática del área o proceso crítico que se decidió evaluar.

Para la cuarta etapa, Fleitman (1994) menciona que se deben revisar los resultados del análisis específico para emitir opiniones y recomendaciones que puedan aplicarse a lo que causa los problemas (generar opciones de solución). La quinta etapa consiste en un programa para la implantación de las recomendaciones por medio de un programa específico; por último, en la sexta etapa se evalúan las mejoras obtenidas después de un tiempo razonable que permita observar los cambios.

Vidal (2004) señala que el proceso de diagnóstico se desarrolla en seis etapas: 1) identificación de la organización; 2) auditoría externa, que se refiere al análisis del entorno, identificación de la cadena productiva y análisis de la competitividad; 3) auditoría interna, que se refiere al análisis del direccionamiento organizacional; 4) de nuevo auditoría interna pero ahora enfocado al análisis de factores internos por funciones, indicadores de perspectivas financieras, de los clientes, procesos internos y mapa estratégico; 5) selección, descripción y análisis del problema de la organización; y 6) diseño de estrategias.

Para Valdez (2005) el diagnóstico se realiza de manera modular de acuerdo con las necesidades de cada organización. Señala que estos módulos o etapas son:

1. Módulo de diagnóstico general. En este módulo se determinan en forma *macro* los puntos débiles que requieren una atención inmediata.

2. Módulo de diagnóstico específico. Aquí se analiza *pormenorizadamente* la problemática financiera y operativa prioritaria que necesita atención inmediata.

3. Módulo de diagnóstico estratégico. En este módulo se fijan las soluciones integrales definitivas para establecer el plan estratégico y operar con alta productividad.

Durante el proceso de diagnóstico pueden utilizarse diferentes herramientas como cuestionarios, análisis FODA, análisis de factores estratégicos externos e internos, matriz de priorización, diagrama de causas-efecto de Ishikawa, entre otros. Cada uno de ellos tiene un objetivo específico y contribuyen a llevar a cabo el diagnóstico.

Independientemente de la metodología a utilizar al realizar el diagnóstico es importante considerar que las organizaciones tienen diferentes niveles de análisis, puede estudiarse rasgos y conductas del individuo, de la organización o del sistema de organizaciones.

El nivel psicosocial se enfoca en el comportamiento de los individuos o de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones; por su parte, el nivel organizacional se enfoca en los rasgos estructurales o en procesos sociales que caracterizan a las organizaciones y sus distintas subdivisiones; por último, se ubica el nivel ecológico, mismo que pone énfasis en las características o acciones de la organización vista como una entidad colectiva que opera dentro de un sistema amplio de relaciones (Scott y Davis, 2007).

Así mismo se debe tomar en cuenta que las organizaciones cuentan con ciertos elementos esenciales que les permiten funcionar e interactuar con su entorno, y que es necesario considerar cuando se realiza un diagnóstico. Dichos elementos que sugieren por Scott y Davis (2007) son:

Ambiente: Cada organización existe dentro de un ambiente específico, puede ser de tipo físico, tecnológico, cultural o social y para sobrevivir dentro de este, debe hacer

las adaptaciones necesarias, esto debido a que son elementos significativos que se encuentran afuera a de la organización, constituyendo una serie de oportunidades, restricciones, demandas y posibles amenazas.

**Estrategia:** La estrategia describe las elecciones que la organización toma sobre diferentes mercados o clientes a los que la organización sirve, es decir, las bases con las cuales compite y presenta sus ventajas distintivas para la generación de sus productos. Debido a las restricciones y amenazas del ambiente, las organizaciones ajustan sus estrategias para asegurarse el éxito (supervivencia).

**Trabajo:** El trabajo podría definirse como las tareas que la organización debe realizar para cumplir sus metas. Es necesario conocer sus flujos de trabajo, nivel de dependencia entre las partes de las organizaciones, así como las habilidades y conocimientos de sus integrantes.

**Tecnología:** La tecnología se constituye como el mecanismo para transformar los insumos en productos (outputs), es decir, sus máquinas, conocimientos técnicos y habilidades de los participantes para manejarlas.

**Organización formal:** Hace referencia a la manera en que se encuentra distribuida la carga de trabajo y cómo se relacionan su parte, entre ellas podemos destacar las prácticas de recursos humanos, especialización de los puestos, así como el tipo de estructura organizacional que tenga la entidad.

**Organización informal:** Son las características que afectan la forma de operar de la organización, tales como su cultura (patrones de creencias y valores expectativas que comparten los miembros de la entidad); también se encuentran las redes sociales (conexiones informales entre los individuos y que tienen una gran influencia sobre este) y por último la política y el poder (subunidades que persiguen sus agendas).

Personas: Todos aquellos individuos que son partícipes en más de una organización, pueden estudiarse sus características tales como conocimientos, habilidades, necesidades preferencias, consecuencias de su distribución demográfica y la influencia de su liderazgo.

Considerar los niveles y elementos antes mencionados contribuye a que el diagnóstico sea más certero sobre la situación de la organización.

## **1.2. Modelos de cambio organizacional**

Las organizaciones pueden concebirse de maneras diferentes según sea el tipo de atributos que se desean estudiar. Según Scott y Davis (2007) se encuentran las definiciones siguientes:

Sistema racional: Las organizaciones son colectividades orientadas a la persecución de metas relativamente específicas y que exhiben estructuras sociales formalizadas.

Sistema natural: Las organizaciones son colectividades cuyos participantes persiguen múltiples intereses, tanto dispares como comunes, pero que reconocen el valor de perpetuar la organización como recurso importante.

Sistema abierto: las organizaciones son agregados de flujos y actividades interdependientes los cuales vinculan coaliciones cambiantes de participantes, incrustadas en ambientes institucionales y de materiales o recursos más amplios.

Dichas organizaciones pueden sufrir procesos de cambio. El cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan (Acosta, 2002).

En la tipología de cambio, existen 4 grandes motores que nos ayudan a visualizar la forma en la que ocurren los cambios dentro de una organización: ciclo de vida, teleológica, dialéctica y evolutiva. A continuación, se describe cada una según Van de Ven y Poole (1995):

**Ciclo de vida:** La teoría del ciclo de vida establece que una organización sigue una secuencia única de etapas o fases, que es acumulativa (características adquiridas en etapas anteriores se mantienen en posteriores) y conjuntivas, es decir las etapas están relacionadas de tal manera que derivan en un proceso subyacente común.

**Teleológica:** La teoría teleológica menciona que la organización es decidida y adaptativa, se desarrolla hacia una meta o estado final. Señalan que los defensores de ésta teoría ven el desarrollo como una secuencia repetitiva de formulación, implementación, evaluación y modificación de objetivos basados en lo aprendido por la entidad.

**Dialéctica:** Esta teoría supone que las organizaciones existen en un mundo pluralista de acontecimientos que chocan, donde hay fuerzas o valores contradictorios que compiten entre sí por la dominación y el control. El cambio en la organización se produce cuando dos puntos de vista diferentes chocan y se alcanza alguna resolución.

**Evolutiva:** Asume que el cambio organizacional procede, como en la evolución biológica, de acuerdo con un ciclo continuo de variación, selección y retención entre organizaciones que compiten por recursos en un mercado o entorno designado. La competencia por escasos recursos ambientales entre entidades que habitan una población genera este ciclo evolutivo (Van de Ven y Poole, 1995).

Como puede observarse, el cambio puede ser planeado o no planeado. El primero es aquel que se realiza en el contexto de los procesos de cambio ambiental que se producen naturalmente en las organizaciones; por otra parte, el cambio no planeado

puede o no ser impulsado por el ser humano y llevar a la organización a direcciones deseables o indeseables (Poole y Van de Ven, 2004).

Otra distinción común en la literatura de gestión del cambio es entre el cambio continuo de primer orden o incremental y el cambio discontinuo o transformacional/revolucionario (Palmer, Dunford y Akin, 2006).

El cambio continuo de primer orden o incremental puede implicar ajustes en los sistemas, procesos o estructuras, pero no implica un cambio fundamental en la estrategia, los valores centrales o la identidad corporativa. Los cambios de primer orden mantienen y desarrollan la organización: son cambios diseñados, casi paradójicamente, para apoyar la continuidad y el orden de la organización.

El cambio discontinuo o de segundo orden es transformacional, radical y fundamentalmente altera la organización en su núcleo. El cambio de segundo orden implica no desarrollar sino transformar la naturaleza de la organización.

Por su parte Nadler, Shaw y Walton (1995) distinguen entre cambio incremental (primer orden) y discontinuo (segundo orden) e incorpora otra dimensión: si el cambio es reactivo o anticipado a los cambios en el entorno externo. Esto da lugar a cuatro categorías: ajuste, reorientación, adaptación y recreación.

- Ajuste: cambio incremental hecho en anticipación de eventos futuros.
- Adaptación: en respuesta a acontecimientos externos.
- Reorientación: cambio estratégico en la anticipación de los acontecimientos externos que se espera que lo requieran.
- Recreación: cambio estratégico necesario por eventos externos, a menudo eventos que requieren una salida radical del pasado.

Los últimos dos tipos de cambio, la orientación y, en particular, la recreación, son transformacionales. A menudo son extremadamente difíciles para los miembros de

la organización, que tienen que desaprender los viejos hábitos y aprender radicalmente nuevos. El cambio transformacional implica alterar fundamentalmente la visión, la misión, la estrategia y la filosofía operativa de la organización. Muchos cambios organizativos, como la reducción de plantilla, la reestructuración y la reingeniería, se consideran transformadores, diseñados para alterar fundamentalmente la naturaleza básica de la organización.

Palmer et al. (2006) hacen mención de ocho recomendaciones para un cambio organizacional importante, esto con el fin de hacer frente a entornos comerciales hipercompetitivos:

- Reducción del número de niveles verticales en la organización.
- Redes y alianzas que involucran colaboración estratégica interna y externa.
- Externalización de actividades en las que la organización no tiene competencia distintiva.
- Desagregación, dividiendo la organización en unidades de negocio más pequeñas.
- Empoderamiento, con la introducción de mecanismos para proporcionar a los empleados la autoridad, los recursos y el aliento para tomar medidas.
- Grupos de trabajo flexibles para fines específicos que se disuelven o vuelven a armarse para completar la tarea.
- Personal a corto plazo, en el que las personas están contratadas en la organización durante un período de tiempo limitado para trabajar en cuestiones o tareas específicas durante el proceso de cambio.
- Reducción de límites internos y externos, para fomentar la comunicación y el intercambio de recursos.

Dichos cambios se ven comúnmente como necesarios para producir una reorientación fundamental de una organización para que pueda hacer frente a los cambios altamente competitivos en el entorno empresarial.

Kotter (1997) menciona que existen múltiples fuerzas económicas y sociales que impulsan la necesidad de cambio en las organizaciones; como parte de la globalización, las empresas tienen mayores riesgos y menos oportunidades para sobrevivir. Señala que existen ocho errores principales por los cuales las empresas fracasan en su afán por adaptarse a las nuevas condiciones de su entorno. A continuación, se presenta una lista de ellos:

**Error 1. Permitir un exceso de complacencia** – “El error más grande que la gente comete al tratar de transformar las organizaciones es, con mucho, lanzarse a la empresa sin infundir un sentido lo suficientemente intenso de premura en los gerentes y empleados. Este error resulta fatal, ya que las transformaciones jamás logran sus objetivos cuando los niveles de complacencia son elevados” (Kotter, 1997, p. 3). En este error los gerentes de cambio no toman en cuenta lo complicado que puede ser para las personas salir de su zona de confort, lo que refuerza involuntariamente el estatus quo. Las empresas en las cuales los empleados viven en exceso de los éxitos pasados, la ausencia de crisis visibles, así como las bajas normas de desempeño provocan que la gente se resista a iniciativas que vengan de la alta gerencia.

**Error 2. No crear una coalición conductora lo suficientemente poderosa** – “En las transformaciones exitosas, el presidente, gerente de división o jefe de departamento junto con otras cinco, quince o cincuenta personas con el compromiso de lograr una mejoría en el desempeño se reúnen para constituir un equipo” (Kotter, 1997, p.4). Los individuos por sí solos no cuentan con las características necesarias para superar ciertas tradiciones o formas de hacer las cosas dentro de las empresas y más allá del papel que juegue un alto directivo, una coalición puede representar

mayor experiencia, títulos formales, experiencia, reputación y relaciones que demuestren mayor liderazgo.

**Error 3. Subestimar el poder de la visión.** “La visión tiene una función esencial para producir el cambio útil ayudando a orientar, alinear e inspirar acciones por parte de grandes cantidades de personas. Sin una visión apropiada, el esfuerzo de transformación se puede disolver fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que nada más consumen tiempo y que siguen la dirección equivocada o carecen por completo de ella” (Kotter, 1997, p.5). Es necesario que los empleados entiendan dicha visión y estén dispuestos a movilizarse para poder llevarla a cabo en lugar de frenarla y perder tiempo y esfuerzo en la discusión de actividades.

**Error 4. Falta de comunicación de lo que es la visión.** “El cambio esencial suele ser imposible a menos que la mayoría de los empleados estén dispuestos a ayudar, con frecuencia hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo” (Kotter, 1997, p.6). Es posible que si la gente no comprende la visión y los beneficios potenciales (atractivos para ellos), no se encuentre dispuesta a colaborar o hacer ciertos sacrificios, esto implica que no se comprometan con la causa de la transformación.

**Error 5. Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión.** “Las iniciativas nuevas fracasan con demasiada frecuencia cuando los empleados sienten que no tienen la facultad de actuar a causa de los enormes obstáculos que les impiden seguir su camino, a pesar de que aceptan la nueva visión” (Kotter, 1997, p.7). En algunas ocasiones los obstáculos pueden encontrarse en la mentalidad de las personas y es ahí cuando los gerentes deben convencerlos de que no existen barreras externas para lograr los objetivos. Por otra parte, podría existir obstáculos internos que perjudiquen los esfuerzos de transformación como por ejemplo el diseño de la estructura organizacional, deficiencias en políticas de sueldos de la empresa, así como supervisores que se niegan a las adaptaciones; uno de los peligros más grandes de este error puede ocurrir cuando un bloqueador del cambio se encuentra

en una alta posición (dentro de la empresa) donde pueda detener todos los esfuerzos.

**Error 6. No dar lugar a triunfos a corto plazo.** “Los esfuerzos complejos por transformar estrategias o reestructurar negocios corren el riesgo de perder ímpetu si no existen objetivos a corto plazo que se puedan cumplir y celebrar” (Kotter, 1997, p.7). Si bien es cierto que las verdaderas transformaciones toman tiempo, los empleados podrían negarse a recorrer procesos largos si no perciben ciertas evidencias entre 6 y 18 meses a partir de la implementación del cambio. Sin éstos triunfos en corto plazo, los empleados perderían motivación, generando que se den por vencidos, o aún peor, puedan volverse parte de la resistencia.

Para lograr que las personas vean las evidencias, es necesario establecer una planeación anual con sistemas de objetivos y recompensas para reconocer el trabajo de los empleados, dichas recompensas pueden ser mediante diversos tipos de estímulos como promociones o dinero.

**Error 7. Cantar victoria demasiado pronto.** “Después de algunos años de trabajo arduo, la gente puede sentirse tentada a cantar victoria en un esfuerzo de cambio esencial con la primera mejoría importante en el desempeño. Aunque no es malo celebrar un triunfo, cualquier acción que apunte hacia el hecho de que la labor prácticamente ha concluido por lo general constituye un terrible error” (Kotter, 1997, p.8). Es importante señalar que, a pesar de lograr una mejoría dentro de la empresa, ésta podría sufrir una regresión y volver a presentar los problemas solucionados previamente. Para que un nuevo enfoque resulte permanente y definitivo, debe volverse parte de la cultura de la organización, se estima que esto puede tardar entre 3 y 10 años dependiendo de cada empresa.

**Error 8. Olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa.**

“Mientras los nuevos comportamientos no se arraiguen en las normas sociales y los valores compartidos, están sujetos a la degradación tan pronto como se eliminan las

presiones asociadas con un esfuerzo en pro del cambio” (Kotter, 1997, p.9). Es necesario destacar que los cambios únicamente permanecen cuando se vuelven parte de las rutinas establecidas (forma de hacer las cosas) dentro de la empresa.

Existen 2 factores importantes que permiten arraigar los nuevos enfoques en la cultura, el primero se asocia con la forma en la que se muestra cuáles son los comportamientos específicos y actitudes que han ayudado a mejorar el desempeño; el segundo factor se asocia con que transcurra el tiempo suficiente para garantizar que la siguiente generación de directivos represente el nuevo enfoque, una mala decisión en la sucesión de quienes dirigirán la organización podría terminar con años de esfuerzo.

Cometer cualquiera de los errores antes mencionados podría tener graves consecuencias que provoquen el fracaso de una organización, generando un impacto negativo en los trabajadores. Si bien es cierto que ninguna empresa está exenta de cometerlos, con la debida conciencia y habilidad pueden ser evitados o reducir sus consecuencias.

Al entender los obstáculos de cada etapa del proceso de cambio se aumentan las posibilidades de una transformación exitosa, la recompensa es que la organización se vuelve flexible con cambios sustanciosos en competidores, mercados y tecnologías, dejando a los rivales muy atrás (Kotter, 2006, p.1).

A continuación, en la tabla 1.1 se presentan las etapas de cambio según Kotter (2006), así como las acciones que deben realizarse en cada una de ellas, y los obstáculos que pueden presentarse.

Tabla 1.1. Acciones necesarias y obstáculos que se presentan en cada etapa del Modelo de Kotter.

Etapa	Acciones necesarias	Obstáculos
Infundir el sentido de premura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examinar el mercado y realidades competitivas para conocer crisis potenciales y oportunidades sin explotar.</li> <li>- Convencer al menos al 75% de tus gerentes de que el <i>status quo</i> es más peligroso que lo desconocido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subestimar la dificultad de conducir a la gente fuera de su zona de confort.</li> <li>- Quedar paralizado por los riesgos.</li> </ul>
Dar origen a la coalición orientadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Armar un grupo con compromiso compartido y suficiente para liderar el esfuerzo de cambio.</li> <li>- Motivarlos a trabajar como un equipo fuera de la jerarquía normal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin experiencia previa de trabajo en equipo en la cima.</li> <li>- Relegar el liderazgo del equipo a un RH, ejecutivo de calidad o de planificación estratégica en lugar de a un gerente de línea senior.</li> </ul>
Desarrollar una visión y una estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una visión para dirigir el esfuerzo de cambio.</li> <li>- Desarrollar estrategias para realizar esa visión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar una visión que sea muy complicada o vaga para ser comunicada en cinco minutos.</li> </ul>
Comunicar la visión de cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar todos los medios posibles para comunicar la nueva visión y estrategias para lograrla.</li> <li>- Enseñar nuevos comportamientos con el ejemplo de la coalición orientadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No comunicar la visión.</li> <li>- Comportarse de maneras antiéticas de acuerdo a la visión.</li> </ul>
Facultar a una base amplia para la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remover o alterar sistemas o estructuras que socavan la visión.</li> <li>- Motivar la toma de riesgos e ideas, actividades y acciones no tradicionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallar en la remoción de individuos poderosos que se resisten al cambio.</li> </ul>
Generar triunfos a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y diseñar mejoras de rendimiento visibles.</li> <li>- Reconocer y recompensar a los empleados que contribuyen con esas mejoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dejar los éxitos a corto plazo para cambiar</li> <li>- Fallo en anotar éxitos lo suficientemente pronto (12-24 meses dentro del esfuerzo de cambio).</li> </ul>
Consolidar las ganancias y generar más cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usar la credibilidad incrementada por las victorias tempranas para cambiar sistemas, estructuras y políticas que socavan la visión.</li> <li>- Contratar, promover y desarrollar empleados que puedan implementar la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Declarar victorias demasiado pronto (con la primera mejora de desempeño)</li> <li>- Permitir que las resistencias convengan a las "tropas" que la guerra ha sido ganada.</li> </ul>

	visión.  - Revigorizar el proceso de cambio con nuevos proyectos y agentes de cambio.	
Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	- Articular conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito corporativo.  - Crear desarrollo de liderazgo y planes de sucesión consistentes con el nuevo enfoque.	- No crear nuevas normas sociales y valores compartidos consistentes con los cambios.  - Promover a gente a posiciones de liderazgo que no personifican el nuevo enfoque.

Fuente: Kotter (2006).

### 1.3. Gestión de procesos

El entorno actual se mueve entre estándares de competitividad y globalización que repercute en las organizaciones al generar exigencias de organización, estructuración y calidad para lograr resultados óptimos que permitan su participación eficiente en el mercado.

La calidad es un concepto amplio y multidimensional que tiene diferentes interpretaciones. Camisón, Cruz y González (2006) han identificado al menos seis conceptos en la literatura y práctica organizativa: la calidad como excelencia, la calidad como conformidad con especificaciones, la calidad como uniformidad, la calidad como aptitud para el uso, satisfacción de las expectativas del cliente, y la calidad como creación de valor. Precisamente la gestión de la calidad propone la idea de que no existe un concepto global, siendo cada una de ellas apropiada en diferentes circunstancias. Cabe mencionar que la gestión de calidad se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad.

Ahora bien, la planificación, depuración y control de los procesos de trabajo, constituye una estrategia de mejora de la calidad, puesto que contribuyen al aumento del rendimiento y la capacidad de las organizaciones. Por este motivo, un enfoque dirigido a los

procesos puede servir para mejorar la eficiencia y consecución de rápidos y óptimos resultados en los indicadores de calidad.

Mallar (2010) afirma que, durante muchos años, el diseño de las organizaciones no había evolucionado a la par de los requerimientos del enfoque organizacional y define “un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda la organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se le puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los procesos” (Mallar, 2010, p.4). Según este autor, el modelo se orienta a desarrollar la misión de la organización a partir del cumplimiento de las expectativas de sus diversas partes interesadas (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad) y a qué realiza la empresa para satisfacerlos.

Para Hernández, Martínez y Cardona (2015), la gestión basada en procesos se fundamenta en el cumplimiento de la misión de las organizaciones, direccionando las actividades necesarias, hacia la satisfacción del cliente, proveedores, personal, accionista y sociedad en general. Implantarlo, no solo exige una nueva visión de los procesos, sino que además motiva la generación de valores agregados, para cada una de las variantes que intervienen en todo el modelo. Esta nueva tendencia es lo que diferencia la gestión por procesos de todos los esquemas organizacionales antes conocidos.

Todas las actividades de las empresas, desde la planificación del circuito de compras hasta la forma de gestionar una reclamación, pueden considerarse como procesos. Por lo tanto, para que una organización pueda operar de manera eficaz es necesario que identifique y gestione numerosos procesos interrelacionados entre sí, de manera que se ayuden mutuamente y, en la medida de lo posible, la finalización de cada uno de ellos aporte valor añadido al siguiente.

Harrington (1993, p.4) menciona que no existe un producto o un servicio sin un proceso, mismo que “consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que

emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización”.

Para Hernández et al. (2015) los procesos se definen como las diversas actividades que se requieren para generar un resultado, dichas actividades se alimentan de varios componentes (proveedores, insumos, servicios, etc.) que agregan valor al resultado final.

Los tipos de proceso que se pueden encontrar en una organización, según Mallar (2010), son los procesos del negocio y los procesos de apoyo. Los procesos de negocio son aquellos que ayudan a realizar directamente la misión de la empresa y satisfacer necesidades en concreto de los clientes; entre este tipo de procesos se encuentran:

- a) Procesos directivos o estratégicos: son aquellos a través de los cuales una empresa, o una dirección conjunta de red, planifican, organizan, dirigen y controlan recursos. Proporcionan el direccionamiento a los demás procesos, es decir indican cómo estos se deben realizar para que se oriente la misión y visión de la empresa.
- b) Procesos operativos o clave: son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización (Mallar, 2010).

Por otra parte, los procesos de apoyo son servicios internos para realizar los procesos de negocio, no se encuentran ligados directamente a la misión de la empresa, son actividades “orientadas al cliente interno que sirven de infraestructura a los procesos clave de negocio” (Mallar, 2010, p.11).

Si se analiza lo anterior desde el punto de vista de la teoría de sistemas se debe diferenciar los procesos de negocio de los de apoyo, siendo los primeros mecanismos para el cambio (morfogénicos) y los segundos mecanismos para el

mantenimiento (morfostáticos). Los morfogénicos se tratan de procesos que apuntan al desarrollo, crecimiento o cambio en la forma, estructura y estado del sistema, ejemplo de ellos pueden ser los procesos de diferenciación, especialización, el aprendizaje y otros. Estos procesos activan y potencian la posibilidad de adaptación de los sistemas a ambientes de cambio. Por su parte los morfostáticos son procesos de intercambio con el ambiente que tienden a preservar o mantener una forma, una organización o un estado dado de un sistema (Arnold y Osorio, 1998).

Por otro lado, Harrington (1993) señala que existen tres importantes objetivos para la gestión de procesos: hacer efectivos los procesos para que generen los resultados que se desean, hacer eficientes los procesos para disminuir la cantidad de recursos utilizados y hacer los procesos adaptables para adaptarse a los clientes y las necesidades de la empresa.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta es que si bien es cierto que existe una forma de organización estructural, ahora se suma el concepto de algún valor agregado para un destinatario y exige atender no sólo a los factores internos del sistema, sino también los requerimientos de dicha producción de valor (Mallar, 2010).

En congruencia con lo antes mencionado, Harrington (1993) propone varias razones para centrarse en los procesos de la organización, entre las que destacan:

- Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- Le permite predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir.
- Suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Mantiene a la organización centrada en el proceso.
- Previene posibles errores.
- Suministra un método para preparar a la organización a fin de cumplir sus desafíos futuros.

También señala que el principal objetivo del mejoramiento de procesos en una organización consiste en garantizar que la organización cuente con procesos que:

- Eliminen los errores.
- Minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de activos.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el cliente.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzcan el exceso de personal.

Para hacer una selección de procesos clave, Mallar (2010) propone que deben diferenciarse de los relevantes. Los procesos relevantes son una secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado sobre una entrada, para conseguir un resultado que sea satisfactorio para los objetivos, estrategias de la organización y necesidades del cliente. Mientras tanto, los procesos clave son aquellos que forman parte de los procesos relevantes y que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, siendo críticos para el éxito del negocio.

Así mismo, es importante tener en cuenta la definición de procedimiento. De acuerdo con la *Organisation Internationale de Normalisation* (2015) en su norma ISO 9000: 2015 un procedimiento es una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Cuando se tiene un proceso que tiene que ocurrir en una forma específica, y se detalla cómo sucede, se tiene un procedimiento. Es muy importante tener en cuenta que no todos los procesos necesitan contar con un procedimiento y que un procedimiento puede o no estar documentado.

#### **1.4. Conclusión**

Las organizaciones son conjuntos de personas trabajando para un mismo fin, sin embargo, pueden existir múltiples causas por las cuales no puedan lograrse los objetivos, éstas causas pueden ser factores externos, o bien, sucesos al interior de la organización que perjudiquen su desempeño.

Las normas, el poder y formas de comportamiento son factores clave en el desarrollo de los procesos internos, motivo por el cual, la alta gerencia y los administradores deben vigilar y mantener el mayor control posible sobre los acontecimientos internos para disminuir la incertidumbre y aumentar las posibilidades de éxito de sus operaciones.

En lo referente al ambiente externo, la mayoría de las ocasiones es imposible controlar las situaciones que se dan en la realidad social, sin embargo, por medio del diagnóstico organizacional y el conocimiento del mercado, así como de las áreas de oportunidad y es posible prepararse para las contingencias y tomar las mejores medidas (decisiones) para superarlas.

Para que una empresa pueda sobrevivir y adaptarse a las diversas situaciones que le presenta su entorno, es necesario que inicie por un diagnóstico organizacional que le permita conocer su situación actual y los recursos con los que cuenta para hacer frente a los procesos de cambio.

Los cambios incrementales permiten a las empresas hacer ajustes sobre la marcha, de manera que sea posible modificar ciertos comportamientos, normas o procesos que le permitan adaptarse al entorno, sin cambiar de fondo; trabajar en los niveles individual y organizacional resulta importante para implementar nuevas normas o tecnologías, formas de hacer las cosas diferentes por medio de la capacitación y modificación de procesos. Aunque en otras ocasiones las organizaciones se pueden enfrentar a procesos de cambio transformadores, mucho más complejos y retadores.

Como se observó en el capítulo Kotter (2006) propone que existen múltiples razones por las cuales una empresa puede fracasar en su intento por cambiar y adaptarse y menciona una serie de ocho pasos fundamentales para poder llevar a cabo el cambio de manera exitosa. Para efectos de ésta investigación se tomarán en cuenta el modelo de Fleitman (1994) para realizar el diagnóstico organizacional y el de Kotter (2006) para realizar una propuesta de mejora para la organización.

## **CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO**

El presente capítulo incluye la descripción del Instituto Comercial Bancario A.C, la cual es una organización dedicada a prestar servicios de educación en los niveles de secundaria, preparatoria y licenciatura. Se abordan diversos aspectos de la misma como su historia, su estructura, las funciones, así como un análisis de su contexto externo. Cabe mencionar que este trabajo se orientó en la división de estudios superiores, por lo que la descripción se enfocará a esta área.

## **2.1 Ambiente externo de la organización**

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2015) la falta de oportunidades de acceso a la educación o el trabajo son los principales factores por los cuales los jóvenes se han quedado en una situación vulnerable. Se estima que, en México, para el año 2015 residían 29.9 millones de personas entre los 15 y 29 años de edad, de los cuales 7.5 millones (25%) no estudiaban ni trabajaban (OCDE, 2015).

Según datos de la OCDE (2017), se estima que la población de jóvenes que no estudia ni trabaja le cuesta a México 0.9% del Producto Interno Bruto (PIB) cada año, esto equivale a 194,090 millones de pesos; para darse una idea de lo que representa ese monto, equivale a 4 veces el presupuesto de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Esta organización ha señalado que la juventud que no activa sus habilidades dentro del mercado laboral es muy costosa para el país y entre las principales estrategias que propuso para mejorar esta situación en la república mexicana es reforzar la colaboración entre secretarías y otras dependencias públicas en la política de formación de habilidades además de identificar las habilidades necesarias para ingresar y completar con éxito los niveles superiores de educación.

Elevar la cobertura educativa y las habilidades de formación de profesionistas y técnicos superiores constituye una oportunidad para que México incorpore a más jóvenes a un futuro mercado laboral que requerirá de especialistas en múltiples áreas. Al respecto, tan sólo entre mayo de 2017 y enero de 2018 cuatro grandes

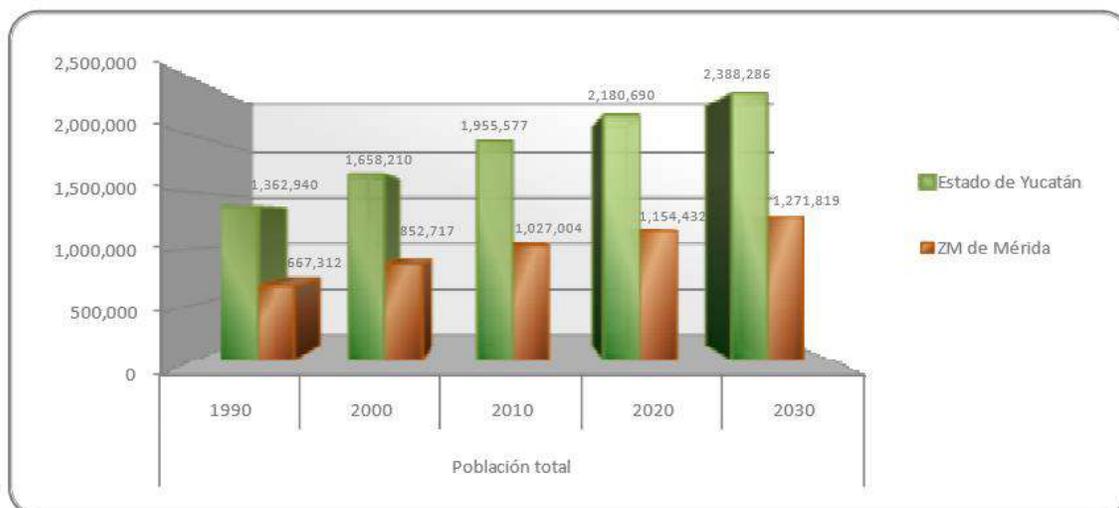
empresas del sector industrial (Cervecería Yucateca de Grupo Modelo, Envases Universales, Leoni Wiring Systems y Empaques Nova) se establecieron en Yucatán, generando una gran cantidad de puestos laborales (Diario de Yucatán, 2018).

Yucatán es el tercer estado de la República Mexicana con mayor avance en el sector manufacturero y actualmente el Gobierno del Estado y el empresariado yucateco también están apostando por impulsar el crecimiento industrial. Se estima que entre 2012 y 2017 se crearon cerca de 67,000 empleos en Yucatán. La principal demanda de estas industrias es de personal capacitado y profesionales para distintas áreas tanto de ingenierías, como de ciencias económico administrativas y sociales (Diario de Yucatán, 2018).

La ciudad de Mérida se constituye como uno de las ciudades más importantes de la península, esto gracias a su crecimiento poblacional y económico, que se ha incrementado en las últimas décadas. En el año 2010 cinco de cada 10 yucatecos vivían en Mérida y su zona metropolitana (municipios de Kanasín, Umán y Progreso), constituyendo una población total de 1, 000, 027 mil habitantes. Según cifras de la Encuesta Intercensal 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), tan sólo en Mérida había 892,363 habitantes, constituyéndola como el municipio con mayor población de Yucatán.

El escenario poblacional esperado por el Consejo Nacional de Población (CONAPO), muestra un incremento total de poco más de 244,000 habitantes para 2030, cuya mayor proporción se presentará en el periodo de 2015 a 2020 (66, 539 nuevos habitantes), prevaleciendo la mayor presión demográfica en los municipios metropolitanos. A continuación, en la figura 2.1 se presenta el crecimiento de la población en la Zona Metropolitana de Mérida entre 1990 y 2020, así como lo proyectado para 2030 (Gobierno del Estado de Yucatán, 2010).

Gráfica 2.1. Yucatán, Zona Metropolitana de Mérida. Población total 1990-2030.



Fuente: Programa Integral de Desarrollo de la Zona Metropolitana (Gobierno del Estado de Yucatán, 2010).

Como se puede observar en la gráfica anterior, se proyecta un crecimiento poblacional en el estado. En este sentido, se requieren mayores espacios para que los niños y jóvenes puedan realizar sus estudios.

Según datos del Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, para el año 2018 existían en Mérida 38 instituciones que se dedicaban a ofrecer educación a nivel licenciatura para la población, y se estima que una colegiatura supera los 800.00 pesos mensuales para acceder a este tipo de escuelas (INEGI, 2018).

De acuerdo con datos de la Universidad Autónoma de Yucatán en el año 2018, fueron 14,990 jóvenes quienes se inscribieron para presentar el Examen de Ingreso a Licenciatura, sin embargo, esta casa de estudios sólo contaba con 3719 espacios para ofrecer, lo que dejó a 11,271 aspirantes fuera de la contienda por un lugar en sus programas de licenciatura; esto se convierte en un posible mercado para las instituciones de educación superior privadas debido a que los estudiantes las

consideran como su segunda opción si no pudieron entrar a una universidad pública (Chan, 2018).

Para conocer de manera más concreta la tendencia sobre la demanda de espacios en educación superior en el estado, a continuación se presenta una tabla con datos de solicitudes de primer ingreso a nivel superior en los últimos 5 años, según los Anuarios de Educación Superior de la ANUIES de los años 2013 al 2018.

Tabla 2.1 Solicitudes de primer ingreso a nivel superior 2013 – 2018 en Yucatán.

Ciclo escolar	Número de solicitudes de primer ingreso en Yucatán	Número de solicitudes de primer ingreso en Mérida
2013 – 2014	32,943	27,214
2014 – 2015	33,850	27,958
2015 – 2016	33,657	27,832
2016 – 2017	35,094	28,951
2017 - 2018	36,901	30,174

Fuente: ANUIES (2014), ANUIES (2015), ANUIES (2016), ANUIES (2017), ANUIES (2018).

Como se puede observar, salvo en el ciclo 2015- 2016, en los últimos años la tendencia es que cada vez existen más personas que solicitan un lugar dentro de una institución de educación superior para cursar su licenciatura, esto constituye un área de oportunidad para la matrícula de las escuelas privadas.

Cabe señalar que las instituciones educativas privadas como el ICB se rigen por leyes como la Ley General de Educación (LGE) y la Ley para la Coordinación de la Educación Superior (LCES). En el Estado de Yucatán, se debe cumplir también con la Ley de Educación del Estado de Yucatán (LEEY).

En sus artículos 1 y 3 la Ley General de Educación contempla los ámbitos de competencia donde se aplica que son el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial; a su vez, también declara que la educación es un servicio público y que se vincula con lo establecido en el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Diario Oficial de la Federación, DOF, 2017). En su artículo 10°, también señala que los servicios de la educación deberán extenderse a quienes carecen de ellos, para contribuir a eliminar los desequilibrios económicos y sociales (DOF, 2018).

Las asociaciones civiles que brindan servicios educativos existen para brindar la oportunidad a jóvenes de estudiar y alcanzar un mejor nivel educativo, esto debido a que el Estado Mexicano no tiene la capacidad de hacerlo en el sistema público, como quedó claro en el proceso de selección 2018 de la Universidad Autónoma de Yucatán, donde 11,271 aspirantes no fueron seleccionados.

Al no poder atender el número total de aspirantes, el Estado Mexicano puede delegar este derecho (educación) en manos de particulares, los cuales brindan este servicio público y conforman el Sistema Educativo Nacional como señala la Ley General de Educación en su artículo 10 cuando menciona que la educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, es un servicio público y que constituyen el sistema educativo nacional:

- I.- Los educandos, educadores y los padres de familia;
- II.- Las autoridades educativas;
- III.- El Servicio Profesional Docente;
- IV.- Los planes, programas, métodos y materiales educativos;
- V.- Las instituciones educativas del estado y de sus organismos descentralizados;
- VI.- Las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios;

Para cumplir con la Ley General de Educación las asociaciones civiles que brindan servicios educativos deben otorgar un número mínimo de becas para apoyar económicamente a algunos estudiantes, tal y como lo contempla el artículo 57 donde menciona que los particulares que impartan educación con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios deberán proporcionar un mínimo de becas en los términos de los lineamientos generales que la autoridad que otorgue las autorizaciones o reconocimientos haya determinado (DOF, 2018). En Yucatán es el 5% del total de la matrícula (Diario Oficial, 2016).

En 2018 en la ciudad de Mérida, de las 38 instituciones privadas que ofrecían licenciaturas, se consideró que 9 compiten directamente con el Instituto Comercial Bancarios al coincidir con los siguientes criterios:

1. Que la Institución se encuentre ubicada en la Ciudad de Mérida, Yucatán.
2. Que tenga en común por lo menos 4 programas de licenciatura.
3. Que el rango de precios por colegiatura mensual no rebase los 2,800 pesos (criterio basado en un sondeo telefónico de elaboración propia que consistió en hablar a las instituciones para preguntar por su oferta educativa y precios).
4. Que la Institución cuente con modalidad presencial escolarizada.
5. Que sus programas cuenten con el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) emitido por la Secretaría de Educación Pública.

Dichos criterios se definieron en función de las escuelas que se encontraban en Mérida y que compartían licenciaturas y rangos de precios similares. Se consideró como precio similar 2,800 ya que se contempló los gastos extras de ordinarios y derechos que el alumno del ICB paga de manera adicional.

Aquellas escuelas que cumplieron con dichos criterios se muestran en la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Instituciones privadas con las que compete el Instituto Comercial Bancario, A.C.

Nombre de la escuela	Licenciaturas en común con el ICB (Mínimo 4)
1. Centro Universitario Felipe Carrillo Puerto	Administración, Derecho, Mercadotecnia, Contaduría, Psicología
2. Centro Universitario República de México	Administración, Comunicación, Contaduría, Derecho, Mercadotecnia
3. Centro de Estudios Universitarios del Mayab (CEUM)	Administración, Contaduría, Psicología, Derecho
4. Universidad Mesoamericana de San Agustín (UMSA)	Administración, Comunicación, Contaduría, Derecho, Psicología
5. Universidad del Sur (UNISUR)	Comunicación, Psicología, Derecho, Contaduría, Administración
6. Universidad Privada de la Península (UPP)	Administración, Derecho, Negocios Internacionales, Psicología
7. Universidad Latino	Administración, Negocios internacionales, Mercadotecnia, Psicología, Derecho
8. Universidad Valle Del Grijalva (UVG)	Administración, Derecho, Psicología, Mercadotecnia, Contaduría
9. Universidad Tecmilenio	Psicología, Derecho, Administración, Mercadotecnia

Fuente: Elaboración propia.

El principal reto para el Instituto Comercial Bancario es competir contra estas escuelas para atender alumnos provenientes de Mérida, sin embargo, al igual que las demás, acepta estudiantes de otros municipios (Progreso, Kanasín, Umán, Valladolid, etc.) e incluso provenientes de otros estados de la república tales como Quintana Roo, Campeche, Tabasco y Chiapas.

El director de la división de estudios superiores del ICB considera que el Instituto fomenta una formación social y humanística muy fuerte. Parte del atractivo de la escuela es que se busca el aspecto de la inclusión, tanto en el ámbito de personas con discapacidad, como personas provenientes de los alrededores de Mérida y de

otros estados que no cuentan con mucho dinero o hacen un esfuerzo económico para poder pagar su licenciatura. Por otra parte, si bien es cierto que el precio de la mensualidad se encuentra en el rango de sus competidores, el director considera que la competencia se determina no sólo por el precio, sino también por la calidad académica.

En entrevista con el director, éste señaló que actualmente se aspira competir con universidades como la Universidad Marista, la Universidad Modelo y la Universidad Anáhuac Mayab.

De acuerdo con declaraciones de Felipe Duarte Ramírez, Regidor presidente de la Comisión de Educación del Ayuntamiento de Mérida, “Mérida está a la vanguardia de educación en el Sureste de México, y se ha convertido en una ciudad con una gran capacidad para proporcionar oferta educativa en todos los ámbitos... en la ciudad se han establecido filiales de instituciones con reconocimiento y prestigio a nivel nacional e internacional” (Carrasco, 2015).

En México, el sistema de educación superior ha experimentado un crecimiento importante en los últimos tiempos. En la década de los años 70 había alrededor de 270 mil estudiantes en 385 escuelas. Para el año 2017, la cifra alcanzó los 4.4 millones de estudiantes en más de 7 mil escuelas. Otro dato: sólo el 1% de la población de nuestro país cuenta con una maestría y menos del 1% con un doctorado (Contreras, 2019). Esto puede representar una valiosa oportunidad para el ICB debido a que cada vez existen más personas interesadas en cursar la educación superior y en las universidades públicas no hay cupo suficiente para atenderlos a todos.

El ICB cada vez tiene más competidores, motivo por el cual debe trabajar en sus aspectos internos para mejorar la calidad del servicio que presta actualmente. Los espacios en universidades públicas cada vez se encuentran más competidos, lo que deriva en que el número de aspirantes sin un lugar se incrementa, esto podría

constituir un área de oportunidad para que el ICB pueda captar más alumnos de Mérida y su zona Metropolitana que se encuentra en constante crecimiento.

Debido a su ubicación geográfica en el centro de la ciudad, el ICB se encuentra en competencia directa con escuelas que se encuentran cerca de sus instalaciones, algunas de ellas incluso a pocas cuadras de distancia del edificio, entre ellas destacan la Universidad Mesamericana de San Agustín (UMSA), la Universidad del Sur y el Centro Universitario República de México, por ello es importante que logre destacar y consolidarse entre la preferencia de los clientes potenciales.

El 15 de mayo de 2019 se publicó en el Diario Oficial de la Federación un decreto por el cual se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de los artículos 3°, 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia educativa. La modificación del artículo 3 quedó de la siguiente manera:

“Artículo 3o. Toda persona tiene derecho a la educación. El Estado -Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios- impartirá y garantizará la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, media superior y superior. La educación inicial, preescolar, primaria y secundaria, conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias, la educación superior lo será en términos de la fracción X del presente artículo. La educación inicial es un derecho de la niñez y será responsabilidad del Estado concientizar sobre su importancia” (DOF, 2019).

La fracción X del artículo 3° menciona lo siguiente: La obligatoriedad de la educación superior corresponde al Estado. Las autoridades federal y locales establecerán políticas para fomentar la inclusión, permanencia y continuidad, en términos que la ley señale. Asimismo, proporcionarán medios de acceso a este tipo educativo para las personas que cumplan con los requisitos dispuestos por las instituciones públicas (DOF, 2019).

Esto puede representar una amenaza para el ICB debido a que las Universidades públicas ofrecerán, por disposición de ley, un mayor número de cupos para alumnos que deseen ingresar a licenciatura, pudiendo afectar al número de solicitantes del ICB.

## **2.2 Antecedentes de la organización**

El Instituto Comercial Bancario A.C. fue fundado en noviembre de 1952 por el Prof. Fernando Badías Gantus en un predio de la calle 60 entre 47 y 49 del barrio de Santa Ana en la ciudad de Mérida, Yucatán, con un pequeño grupo de estudiantes de secundaria. La escuela se constituyó como una asociación civil y funcionaba como un internado para varones. En la actualidad el Instituto atiende a 612 alumnos (140 de secundaria, 306 de preparatoria y 166 de licenciatura).

En 1968, al trasladarse a sus instalaciones en la calle 62 con 45, inició también el nivel de preparatoria.

En 1972 el Prof. Arsenio Rosado Lope, en sociedad del C.P. Jorge Sauma Novelo, asume la dirección de las actividades de la asociación civil. En 1978, se fundó la “Escuela Normal de Mérida” que funcionó de 1978 a 1985.

A partir de 1981 se deshizo la sociedad entre el C.P. Jorge Sauma Novelo y el Prof. Arsenio Rosado Lope, quien se quedó como único dueño del Instituto Comercial Bancario (que en ese momento comprendía la secundaria, la preparatoria y la Escuela Normal de Mérida).

A partir de 1982 el ICB empezó a ofertar las carreras comerciales de Contador Privado, Secretaria Ejecutiva y Secretaria Bilingüe, posteriormente agregó los programas de estudio de Especialidad en Computación, Especialidad en Contabilidad y Técnicos en Administración de empresas.

En 1983 inició la Escuela Especialización Psicopedagógica, impartándose cursos de verano para maestras de primaria con ejercicio de la profesión. Fue en 1985 cuando inició la Licenciatura en Educación Especial de manera escolarizada y con las especialidades de audición y lenguaje, problemas de aprendizaje y deficiencia mental.

En 1994 se creó la División de Estudios Superiores y se abrió la carrera de Contador Público. Al año siguiente inició la Licenciatura en Administración de Empresas; en el año 2004 dio inicio un nuevo programa de Licenciatura en Educación Especial, con enfoque en 4 áreas de atención: Auditiva y de lenguaje, Intelectual, Motriz y Visual. Para el año 2005 se llegó a un total de 8 Licenciaturas con la incorporación de: Sistemas Computacionales, Mercadotecnia, Ciencias de la Comunicación, Negocios Internacionales y Derecho.

En el 2010 el Prof. Arsenio Rosado Lope fue nombrado Director Emérito del Instituto debido a que por motivos personales decidió retirarse. En noviembre de ese mismo año asumió la Dirección General la M.C. Aurora Rosado Franco y a partir del año 2011 se abrió la Licenciatura en Psicología.

En diciembre de 2015, por falta de interés en continuar con la asociación civil, se vendió el Instituto Comercial Bancario al Abog. Andrés Bazán Aguilar.

La nueva administración entró en funciones en enero del año 2016 y el Abog. Andrés Bazán Aguilar nombró a su nieto, Lic. Andrés Bazán Concha como director de la división de estudios superiores del ICB.

Actualmente el Instituto Comercial Bancario además del nivel secundaria y preparatoria, ofrece en su división de estudios superiores 9 licenciaturas escolarizadas en modalidad presencial: Administración, Comunicación, Contaduría, Derecho, Mercadotecnia, Educación Especial, Negocios Internacionales, Psicología y Sistemas Computacionales; cuenta con una matrícula de 166 estudiantes de licenciatura y 40 docentes, su rango de precios fluctúa entre

los 950 a 1450 pesos por mensualidad dependiendo de la licenciatura elegida; cabe señalar que las carreras comerciales ya no se continúan ofertando.

Su edificio cuenta con 29 salones, una cancha techada de usos múltiples (donde se brinda clases de educación física y se realizan eventos institucionales), un laboratorio que sirve para las clases de química de secundaria y preparatoria, una biblioteca, un aula de cómputo con 25 computadoras, 4 baños, una sala de maestros y 2 oficinas administrativas, también cuenta con cafetería y una cabina de radio para las prácticas de los estudiantes de ciencias de la comunicación.

### **2.3 Ambiente interno de la organización**

El Instituto Comercial Bancario A.C. declara su misión, visión y valores de la siguiente manera:

#### **Misión:**

Brindar un servicio educativo eficaz y eficiente al educando, dotándolo de conocimientos y herramientas necesarias que permitan su competitividad en el ámbito laboral, contando con profesionistas comprometidos en la formación de personas.

#### **Visión:**

Ser una Institución que fomente principios y valores éticos y morales proporcionando a los educandos herramientas adecuadas para su formación, así como profesionistas capacitados, manteniéndose a la vanguardia en la búsqueda de los avances e innovaciones, en la formación de los futuros líderes empresarios que requieren nuestro estado y nuestra nación.

#### **Valores:**

El Instituto Comercial Bancario no tiene valores declarados explícitamente en su página web o en su reglamento interno, sin embargo, en el artículo 7 de éste último se menciona un ideario filosófico que dice:

“No basta con enseñar conocimientos, es necesario cultivar el espíritu, desarrollar físicamente el cuerpo, hacer de la responsabilidad un hábito permanente; formar alumnos estudiosos y trabajadores, y en general dignos y honrados. Es la meta que se propone alcanzar el Instituto Comercial Bancario al aceptar como alumnos a todos los que en él se inscriben” (Reglamento General de Licenciatura, 2015).

Según el director del ICB, este ideario aún se conserva y una de las principales visiones que tiene la escuela es mejorar en la parte académica y deportiva, que los alumnos participen en más concursos de conocimiento y torneos deportivos, que se formen líderes, futuros empresarios y emprendedores que tengan sensibilidad y se involucren con los problemas de su sociedad, así como profesionales que den un trato a digno a sus trabajadores y subordinados.

El ICB cuenta con una estructura organizacional con un total aproximado de 80 trabajadores en todos los niveles. A continuación en la figura 2.1 se presenta el organigrama general del ICB, en donde se muestra la dirección general, dirección de la división de estudios superiores, coordinación de los niveles de secundaria y preparatoria, contabilidad y difusión.

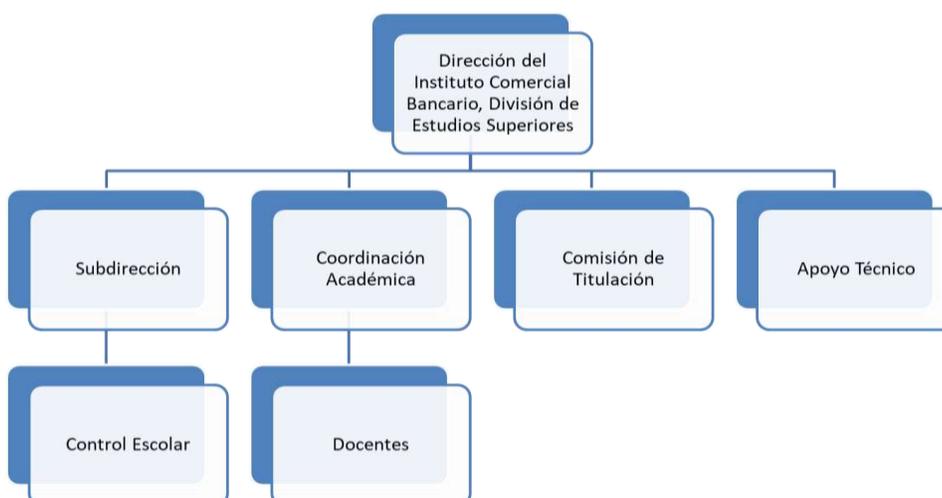
Figura 2.1. Organigrama general del Instituto Comercial Bancario, A.C.



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la organización.

En la división de estudios superiores laboran 6 administrativos y 40 profesores de Licenciatura, y la estructura organizacional se muestra en el siguiente organigrama, tomado de su Reglamento General de Licenciatura de fecha 3 de julio de 2015.

Figura 2.2. Organigrama de la división de estudios superiores.



Fuente: Reglamento General de Licenciatura (2015).

El ICB también cuenta con 2 personas que realizan la labor de prefectas, ellas se encargan de vigilar a los alumnos (principalmente de secundaria y prepa) o localizar alumnos o profesores dentro de la institución. Sin embargo, estos puestos no están contemplados en el organigrama y sus funciones tampoco se establecen en el Reglamento General de Licenciatura.

Según el reglamento antes mencionado, las funciones de los puestos que se presentan en el organigrama son los siguientes:

En su artículo 14 dicho reglamento señala que el Director(a) General del Instituto Comercial Bancario, A.C. tiene las siguientes funciones:

- a) Dirigir, administrar y representar a la Asociación Civil Instituto Comercial Bancario, y a todas las escuelas dependientes de ésta.
- b) Convocar a las asambleas ordinarias y extraordinarias.
- c) Supervisar la contabilidad.
- d) Llevar el Libro de Actas de las asambleas, y el libro de registro de los asociados.
- e) Rendir ante la asamblea general un informe anual de administración.
- f) Formular un presupuesto para el año siguiente.
- g) Designar las comisiones que sean necesarias para ciertos y determinados asuntos.
- h) Ejecutar los acuerdos tomados en las asambleas.
- i) Seleccionar, contratar y promover al personal de la asociación y de las instituciones que dependan de ella.
- j) Representar al Instituto Comercial Bancario en toda clase de asuntos de índole educativa, social y/o administrativa.

El (la) Director (a) del Instituto Comercial Bancario, División de Estudios Superiores es el (la) responsable de la dirección administrativa, docente, de investigación, de difusión y de servicio, y entre sus facultades se encuentran:

- a) Vigilar que se conserve en perfectas condiciones el activo fijo con que cuenta la escuela, así como llevar un adecuado control del mismo.
- b) Ser gestor del mejoramiento de la escuela.
- c) Convocar a reuniones de personal o de alumnos en su caso, y presidirlas.
- d) Designar sinodales para los exámenes ordinarios.
- e) Programar y asignar en forma definitiva el número de grupos, asignaturas, horarios y espacios, así como maestros.
- f) Elaborar el calendario de exámenes ordinarios, de regularización y parciales.
- g) Vigilar el cumplimiento de los planes y programas de estudio.
- h) Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal adscrito a los programas a su cargo para evaluar el avance.
- i) Solicitar a los maestros que entreguen oportunamente las calificaciones de exámenes de los alumnos a la subdirección administrativa.
- j) Mantener un registro y control de la asistencia del personal, tanto académico como administrativo.
- k) Presidir la Comisión de Titulación.
- l) Designar a los integrantes de la Comisión de Titulación.
- m) Designar los sínodos de los Exámenes Profesionales y presidirlos en su caso.
- n) Dar fe de los exámenes ordinarios, de regularización y profesionales.
- o) Firmar la documentación oficial que le corresponda. (Cartas de Pasante, Cartas de Solicitud y Liberación del Servicio Social, Solicitudes de Prácticas Profesionales, Certificados de Estudios, Constancia de Estudio, Título).

Respecto de las funciones del **Subdirector (a)** el artículo 19 del reglamento señala que son:

- a) Coadyuvar con el director (a) del Instituto Comercial Bancario, División de Estudios Superiores, en la vigilancia de las condiciones del activo fijo con que cuenta la escuela, así como el adecuado control del mismo.
- b) Estar atento a todo lo concerniente al mejoramiento de la escuela.

- c) Llevar los libros de Actas de exámenes ordinarios, de regularización y profesionales.
- d) Expedir los certificados de estudios y firmar conjuntamente con el director(a) la documentación oficial que le corresponda (Cartas de Pasante, Certificados de Estudios, Constancia de estudios, Títulos).
- e) Llevar el registro de calificaciones.
- f) Elaborar, firmar y entregar las boletas semestrales.
- g) Mantener el orden y con toda la documentación requerida los expedientes de los alumnos.
- h) Verificar que se mantengan actualizados los expedientes de los docentes.
- i) Tramitar ante las dependencias correspondientes los asuntos relacionados con la documentación de los alumnos y docentes.
- j) Dar fe de los exámenes profesionales.

En su artículo 24 el reglamento señala que son facultades del **coordinador académico**:

- a) Coadyuvar con el director (a) del Instituto Comercial Bancario, División de Estudios Superiores en la elaboración del programa anual de actividades académicas, así como establecer objetivos y estrategias para su cumplimiento.
- b) Presentar anualmente al director (a) un programa de actividades académicas, así como establecer objetivos y estrategias para su cumplimiento.
- c) Participar activamente en la planeación y organización de los programas de actividades académicas y culturales que se llevarán a cabo.
- d) Colaborar en la revisión de material didáctico que se elabore en apoyo a las actividades docentes.
- e) Proporcionar a los alumnos orientación sobre las diversas asignaturas.
- f) Coadyuvar en que se proporcione al personal académico el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores.

- g) Proponer con el director (a) del Instituto Comercial Bancario, División de Estudios Superiores, a los integrantes de la Comisión de Titulación, así como a los Asesores de Tesis.
- h) Coadyuvar con el director (a) del Instituto Comercial Bancario, División de Estudios Superiores, en la selección de los futuros integrantes de la planta docente de la carrera a su cargo.

Según el artículo 173 del reglamento, la comisión de titulación debe estar conformada por el director del Instituto Comercial Bancario, el coordinador de la licenciatura y por maestros de reconocida experiencia profesional y entre sus responsabilidades se encuentran las siguientes:

- a) Aprobar el tema del trabajo de investigación propuesto por el pasante.
- b) Aprobar a los asesores propuestos por el pasante.
- c) Revisar y en su caso, aprobar el trabajo de investigación presentado por el pasante.

En el artículo 21 se señala que las funciones del encargado del **área de Apoyo Técnico** son:

- a) Revisar y supervisar el material didáctico que se elabore en apoyo a las actividades docentes.
- b) Vigilar que se proporcione al personal académico el materia y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores.
- c) Llevar un registro del uso de material y equipo audiovisual por parte de los docentes.
- d) Supervisar la aplicación de los exámenes de regularización.
- e) Coadyuvar a la Dirección en la vigilancia de las condiciones del activo fijo con que cuenta la escuela, así como el adecuado control del mismo.
- f) Vigilar que se cumpla con la limpieza y el mantenimiento del edificio y sus instalaciones.

Entre las principales funciones que cumple el área de **control escolar** se encuentran (artículo 27):

- a) Mantener bien organizado los expedientes de los alumnos y de los docentes.
- b) Archivar documentación.
- c) Redacción de circulares para los docentes, alumnos y para las autoridades educativas.
- d) Control del Inventario de papelería y útiles de oficina.
- e) Llevar el control de las calificaciones de todos los alumnos.
- f) Informar al personal docente y administrativo de las actividades que se programen en todos los niveles del Instituto Comercial Bancario.
- g) Proporcionar al público en general información acerca de las carreras y posgrados que se imparten en el Instituto Comercial Bancarios.
- h) Llenar adecuadamente todo tipo de documentación que sea solicitada por la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán, por la Dirección del Instituto Comercial Bancario, División de Estudios Superiores, o por cualquier organismo que así lo requiera.

En el artículo 43 se menciona que son obligaciones del **personal académico**:

- a) Desempeñar sus funciones bajo la dirección de las autoridades del Instituto, cumpliendo con los planes y programas de estudio.
- b) Asistir con puntualidad al desempeño de sus labores, registrando la asistencia mediante el sistema de control establecido por el Instituto.
- c) Administrar los exámenes parciales, ordinarios y/o de regularización en el horario y en la fecha que señale la Dirección del Instituto. Los resultados de los exámenes parciales se entregarán a más tardar dentro de los cinco días hábiles posteriores a la administración de los mismos. Los resultados de los exámenes ordinarios se entregarán el mismo día en que éstos se administren, y los resultados de los exámenes de regularización en los siguientes cuatro días hábiles posteriores a su administración.

- d) Enriquecer y actualizar continuamente sus conocimientos, preferentemente en las áreas, campos o materias en que labore.
- e) Proporcionar los documentos y datos de Currículum Vitae para la integración de su expediente a la Subdirección del Instituto Comercial Bancario, División de Estudios Superiores.
- f) Cumplir las comisiones que le sean encomendadas por las autoridades del Instituto, como ser Sinodales en exámenes ordinarios y de regularización, o formar parte de la Comisión de Titulación.
- g) Contribuir a la consecución de los objetivos Institucionales y a incrementar la calidad académica velando por el prestigio y fortalecimiento de las funciones de enseñanza, preservación y difusión de la cultura.
- h) Abstenerse de prestar servicios académicos particulares a los alumnos, por una remuneración.
- i) Impartir enseñanza, organizar y coordinar el proceso de enseñanza-aprendizaje, evaluar y calificar los conocimientos y capacidades de los alumnos con honradez e imparcialidad, sin tomar en cuenta nacionalidad, religión, sexo o ideología.
- j) Impartir las clases que correspondan a sus asignaturas de acuerdo con el calendario y horario escolar, no pudiendo modificar los horarios de las mismas, salvo autorización de las autoridades del Instituto.
- k) Diseñar el programa de actividades de sus asignaturas de acuerdo con los lineamientos del plan de estudios correspondiente y someterlos a la aprobación de las autoridades del Instituto antes de iniciar las labores docentes.
- l) Entregar a la Coordinación Académica, los exámenes parciales, ordinarios y de regularización en las fechas establecidas por la Dirección, para su revisión y aprobación.
- m) Presentar a la Dirección del Instituto Comercial Bancario, División de Estudios Superiores, al final de cada ciclo escolar, un informe sobre el resultado de las actividades realizadas en su programa, independientemente de los reportes relativos al estado de avance que le sean requeridos por la misma Dirección.

- n) Asistir a las juntas programadas por la Dirección del Instituto, o por las autoridades de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán.

El reglamento con el cual opera la escuela pertenece a la administración anterior y no se ha actualizado, por lo tanto, existen algunas diferencias entre lo que menciona la normatividad y la forma de operar en la realidad. En el organigrama de la división de estudios superiores presentado en la figura 2.2 no aparecen áreas de contabilidad y difusión. En el caso de la primera, ya operaba desde la administración y no es un área exclusiva del nivel superior. El área de difusión, se incluyó a partir de la llegada de la nueva administración. En ambas áreas solamente se encuentra laborando una persona.

Aunque en el organigrama aparece la coordinación académica, en la práctica este puesto se encuentra vacante, es la subdirección se encarga del personal docente de todas las licenciaturas y mantiene comunicación y coordinación con ellos. En la práctica tampoco existe una comisión de titulación establecida, lo que ocurre en la realidad es que al momento en que un alumno presenta un anteproyecto de tesis, la subdirección selecciona un profesor para asesorar al alumno según la temática que quiera abordar en su proyecto, se busca que el perfil del profesor coincida con el tema a tratar. Actualmente las funciones de la comisión de la titulación son llevadas a cabo por la subdirección y algunos de los profesores seleccionados para asesorar a los alumnos.

La organización se encuentra en un momento donde el papel de la dirección y subdirección son de vital importancia para el éxito de la escuela; esto debido a que el primero es quien toma las decisiones estratégicas y se constituye como la máxima autoridad al interior del plantel, mientras que por otro lado, la subdirección es la encargada de coordinar a los profesores para ejecutar las nuevas disposiciones (procedimientos de entrega y revisión de exámenes, listas de asistencia, calificaciones etc).

## 2.4 Conclusión

Como conclusión se puede señalar que la Asociación Civil Instituto Comercial Bancario ha sido una organización en constante cambio de acuerdo con las diversas necesidades del mercado que atiende. A lo largo de su historia ha contado con cambios de dueños y el más reciente ha sido un parte aguas en la vida de la escuela, ya que la nueva administración se enfrenta a un entorno muy competitivo.

Si bien es cierto que han conservado la misión, visión y el ideario filosófico, actualmente la institución ha ampliado su forma de concebir a los alumnos, se busca que sean futuros emprendedores, empresarios e incluso que sean líderes en sus campos; uno de los principales objetivos es elevar la calidad educativa hasta competir con universidades privadas de renombre en el Estado de Yucatán, tales como la Universidad Marista, la Universidad Modelo y la Universidad Anáhuac Mayab, sin embargo aún falta un largo camino para llegar a ese nivel.

El ambiente externo en el que se desempeña el ICB le puede representar tanto oportunidades como el crecimiento poblacional y la demanda de aspirantes que se quedan fuera de las universidades públicas, así como amenazas tal es el caso del incremento de universidades privadas que se han asentado en la ciudad de Mérida y que representan competencia. Así mismo, se puede decir que en el ambiente interno existen algunas debilidades como la falta de actualización del reglamento que refleje la estructura actual de la organización y de las funciones de cada uno de los puestos.

Como se observó, existen diferencias entre lo declarado en el Reglamento General de Licenciatura y lo que ocurre en la práctica, como por ejemplo el hecho de que la subdirección se haga cargo también de las funciones de la coordinación académica. A pesar de que la escuela cuenta con valores implícitos, como la inclusión, tolerancia y flexibilidad para con los alumnos, estos no se encuentran explicitados en algún documento o su página web, tampoco se encuentran ubicados en alguna parte visible del edificio.

## **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO**

En este capítulo, se presentan los resultados del análisis integral y específico con la finalidad de identificar las áreas de oportunidad de la organización y definir la problemática que se atendería. Así mismo se presentan estrategias que pueden servir a la organización para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, así como para minimizar sus debilidades y amenazas.

### **3.1 Análisis integral**

#### **3.1.1. Visión de la directiva**

En entrevista con el director de la división de estudios superiores del ICB, éste señaló que tiene la intención consolidar a la organización como una de las mejores opciones de educación a nivel estatal, esto planea lograrse mediante la mejora de la infraestructura con instalaciones más cómodas y equipo necesario para las actividades académicas, el posicionamiento en el mercado por medio de una buena estrategia publicitaria y la modernización de las licenciaturas, es decir, programas de estudio en 3 años y con diferentes modalidades de estudio. Así mismo, busca el incremento de la matrícula.

Actualmente el ICB cuenta con convenios con empresas, bolsa de trabajo y apoyo para que los estudiantes estén vinculados con el mercado laboral y puedan estudiar y trabajar al mismo tiempo. De acuerdo con el director, es importante brindar a los alumnos un horario accesible de acuerdo con sus necesidades, de manera tal que los turnos se modificaron quedando de la siguiente manera: matutino de 7:30 a 12:50 horas (para alumnos del primero a cuarto semestre) y el vespertino de 16:00 a 20.30 horas (para alumnos del quinto a octavo semestre). La intención de éstos horarios es que los alumnos que se encuentran en horario de tarde puedan tener tiempo para realizar sus prácticas profesionales, servicio social o un trabajo formal que coadyuven con su formación académica.

Un aspecto clave para posicionar a la escuela se relaciona con los padres de familia, para el director es importante que se ofrezcan programas de calidad y se han

agregado asignaturas de liderazgo, alta dirección y emprendedores como materias formativas institucionales para que los jóvenes egresen con mayor preparación. Según él, esto podrá generar una buena opinión y recomendaciones por parte de los padres de familia y alumnos del ICB, para quienes maneja una política de “puertas abiertas”, es decir, que los alumnos y padres de familia puedan acceder para platicar con él, ya sea por dudas académicas, desempeño de alumnos, eventos de la institución o cualquier tema relacionado con la escuela que deseen tratar con los directivos.

Un objetivo muy marcado por parte del director es hacer “una institución facilitadora”, esto es, en sus palabras, una escuela que ayude a padres de familia y alumnos en cuanto a trámites administrativos o académicos. Para ello se han implementado ciertas estrategias, por ejemplo, se está trabajando para que las constancias en el área de control escolar estén listas un día después de que el alumno la solicite, así mismo se pretende que los alumnos puedan realizar sus pagos vía transferencia electrónica, tarjeta de crédito o débito o en las tiendas Oxxo.

En lo referente a la titulación, en 2017 se implementó la modalidad de curso para que los alumnos no tuvieran como únicas opciones la titulación por promedio, tesis o monografía, esto con el fin de aumentar el número de titulados del ICB.

Dentro de los planes para los próximos años está el mejorar el reconocimiento y posicionamiento de la escuela mediante la participación de alumnos del ICB en competencias y eventos académicos y deportivos, por ejemplo, concursos de contabilidad, derecho, cortometrajes (comunicación), congresos de psicología y mercadotecnia, así como deportivos (fútbol, basquetbol y beisbol). Al director le gustaría que sus selecciones participen y ganen torneos importantes, eso le daría una buena imagen a la escuela.

De acuerdo con el director, uno de los valores importantes a destacar es la inclusión, ya que se ofrecen terapias gratuitas a niños con discapacidad por parte de las

alumnas de la Licenciatura en Educación especial, también hay algunos alumnos que cursan la licenciatura en el ICB que tienen alguna discapacidad auditiva o visual; es necesario destacar esto ya que podría ser un área de oportunidad para el posicionamiento del ICB en el mercado.

En entrevista con la subdirectora ella señaló que ya se tienen contempladas algunas estrategias para los próximos años. Coincidiendo con el director del ICB, ella señaló que se pretende cobrar las colegiaturas a los alumnos mediante depósitos en Oxxo o en el supermercado mediante transferencia electrónica, así como colocar una terminal en la caja del ICB para que se pueda pagar con tarjeta de crédito y débito. Se pretende dar a los maestros prestaciones debido a que actualmente se contratan como asimilables a salarios; implementar un tabulador para la promoción pues actualmente en reglamento sólo estipula que ésta será por evaluación de parte de los alumnos y subdirección, así como otorgarles una credencial de docente para que puedan obtener descuentos en diversos comercios. Existe alta rotación de personal (docentes) y con las estrategias antes mencionadas se piensa reducirla. Además, considera que es importante tener procedimientos claros y escritos de las actividades de los docentes para que el trabajo diario pueda realizarse de manera más fluida.

No se ha estipulado un tiempo para llevar a cabo estas acciones debido a que no existe una planeación financiera para este proyecto, se buscará obtener una mayor matrícula de alumnos para conseguir recursos destinados a los académicos.

Se pretende crear cuerpos académicos para alinearse a lo solicitado por la Secretaría de Educación Pública y que haya maestros de tiempo completo que realicen investigación ya que actualmente a los maestros se les paga por honorarios.

Respecto de los alumnos, se han empezado a realizar intercambios en otras instituciones educativas, nacionales y a largo plazo extranjeras. Otra implementación, será trabajar ideas de proyecto empresarial mediante la oferta de un módulo sobre

cómo formar una empresa, con un modelo *start up*<sup>1</sup>, esto se realizará para las licenciaturas de negocios internacionales, mercadotecnia, administración y contaduría. Por otra parte, también hay la intención de ofertar asignaturas de licenciatura en línea para que los alumnos conozcan y aprovechen estas herramientas. Según la subdirectora, otro aspecto importante sería la obtención de acreditaciones de organismos externos para que sus licenciaturas estén certificadas y mejore la confianza de los alumnos y padres de familia en el Instituto.

En cuanto al área de difusión se tiene la idea para implementar una estación de radio del Instituto y un programa que se publique en internet, será un programa tipo revista y lo producirán los alumnos de comunicación. En lo referente a la imagen institucional, se buscará hacer actividades para involucrar a los papás de los alumnos en actividades que promuevan la sana convivencia, ya que la administración anterior, según la subdirectora, no fomentaba que el alumno se sintiera orgulloso de su escuela.

Respecto del área de control escolar la subdirectora señaló que no se puede hacer mucho porque el trabajo de dicha área se tiene que alinear a los sistemas y procesos de Secretaría de Educación Pública.

### 3.1.2. Principales cambios implementados de enero de 2016 a agosto de 2018.

Entre los cambios más notorios que se hicieron desde el momento en que entró en funciones la nueva administración, destacan los siguientes:

Se trabajó en la imagen institucional actualizando el logotipo y dándole una imagen más moderna. También se trabajó en instalaciones más cómodas y mejores servicios, se pintó el edificio, se colocaron aires acondicionados, se adquirieron sillas,

---

<sup>1</sup> Iniciativas de cualquier sector económico y sociocultural, normalmente está muy relacionada con el ámbito tecnológico, dado que es una empresa que suele hacer un uso intensivo del conocimiento científico y tecnológico o está relacionada directamente con el mundo de Internet y las TIC (Montoya, 2016).

se equipó el gimnasio, se arreglaron las canchas, muchos de esos trabajos fueron para hacer más atractiva la escuela.

En lo referente al personal, se despidió a 2 personas del área administrativa y a 70 profesores que impartían en el nivel licenciatura y preparatoria porque de acuerdo con lo mencionado por la encargada de la subdirección no tenían el perfil o no se adaptaban a la misión de la escuela.

En tecnología, se compraron 7 cañones y bocinas para que sirvan a los maestros en sus sesiones de clases. Más adelante se pretende instalar pantallas *smart tv* en cada salón. Se implementaron amplificadores de señal para internet en cada salón.

En 2017 se implementó uniforme a los alumnos y les otorgaron credenciales.

A partir de septiembre del año 2018, el director del ICB, Lic. Andrés Bazán Concha hizo un cambio en la subdirección de la escuela, colocando al Dr. Wilberth Domínguez Uribe en el puesto; la persona que se encontraba en dicho puesto ahora forma parte del Instituto en funciones exclusivamente docentes.

En la división de estudios superiores se buscó actualizar el Reglamento General de Licenciatura, y establecer nuevos lineamientos sobre el de servicio social, de prácticas, de admisión, selección de personal docente. Aunque la nueva administración hizo la revisión de dicho reglamento, al final se mantuvo vigente el actualizado a 2015. Respecto de los lineamientos aún se encuentran en proceso de elaboración.

### 3.1.3. Análisis por área

A continuación, se presenta el análisis realizado por cada área del instituto. Se incorporó información obtenida de las entrevistas a los responsables de cada área, así como observaciones realizadas durante el trabajo de campo.

## **Subdirección**

La encargada de la subdirección entrevistada señaló que tiene el grado de maestría en el área de educación y llevaba dos años a cargo del puesto antes que entrara otra persona a ocuparlo en septiembre de 2018. Cabe mencionar que también contaba con experiencia laboral en administración de instituciones educativas.

Las funciones de esta área se mencionaron en el capítulo anterior, sin embargo, algunas de ellas no se realizan, como son: coadyuvar al director de la división de estudios superiores del ICB, en la vigilancia de las condiciones del activo fijo con que cuenta la escuela, así como el adecuado control del mismo; llevar los libros de actas de exámenes ordinarios, de regularización y profesionales; llevar el registro de calificaciones; y mantener el orden y con toda la documentación requerida los expedientes de los alumnos.

En cuanto a las tres últimas, son funciones que se llevan a cabo en el área de control escolar, esto debido a que son tareas relacionadas con las calificaciones y documentación de los alumnos, información que precisamente tiene la encargada de control escolar.

Cabe señalar que la subdirección también está a cargo de la coordinación académica, así que además de las funciones propias del puesto lleva a cabo la elaboración de calendarios de actividades de todo el curso, planeación de procesos de inscripción y de registros de calificaciones, organización de horarios de maestros y la verificación de que los profesores cuenten con los recursos didácticos para sus clases.

Además de lo anterior, existen otras actividades que son realizadas por la subdirección que no están establecidas en el reglamento, tal como la actualización de programas de estudios.

De acuerdo con la entrevista realizada, los procesos más relevantes en el área, son los siguientes:

Organizar los cursos de titulación. Para ello se debe llamar a los maestros, hacer una academia para revisar los temas posibles, luego se lleva a cabo la revisión del temario por la SEP; una vez aprobado se habla a los alumnos para convocarlos.

Reclutamiento del personal docente. Para ello se publica en la página de internet del ICB, se reciben los currículum de profesores, la subdirección revisa el perfil de cada aspirante, se le presenta al director de la división de estudios superiores, y posteriormente se les cita a una entrevista y se les solicita una clase muestra. Si la dirección de la división de estudios superiores y la subdirección están de acuerdo, se hace la contratación del docente.

Elaboración de horarios. Se les pregunta a los maestros la disponibilidad y, dependiendo del perfil y de la carga académica, se les contrata. Posteriormente se les convoca a una junta para darles el programa de asignatura, calendario de actividades, calendarios de entregas de exámenes y de avances. Antes de iniciar clases se hace los registros de los profesores en la SEP.

Supervisión del área de control escolar. Debe verificar que lo realizado por el área de control escolar funcione adecuadamente.

Consideró que dentro de las principales debilidades o problemáticas que se presentan en el área es que no existe congruencia con las funciones que declara el reglamento, que no cuenta con información suficiente (reportes e indicadores) para el desempeño de sus funciones, así como la generación de retrasos en la atención a profesores o alumnos debido al elevado número de gente que visita su cubículo diariamente. Así mismo, señaló que una de las cosas que es necesario tener son procedimientos claros y por escrito de las actividades de los docentes pues eso les

ayudaría a aclarar dudas y reducir el tiempo que le dedica a la resolución de dudas por parte de ellos.

En septiembre de 2018, hubo un cambio en la subdirección, quien tomó el cargo fue el Dr. Wilberth Uribe Domínguez quien cuenta con amplia trayectoria y experiencia en la administración de instituciones educativas. Con este cambio, el director del ICB busca implementar mejoras y las estrategias que ya se han venido ideando.

Este cambio fue informado al personal docente mediante una reunión en donde se agradeció a la antigua subdirectora por su labor y se mencionó que a partir de ese día continuaría como docente del instituto. En dicha reunión también se habló sobre algunos cambios que se implementarían en el ICB, principalmente para mejorar la coordinación del trabajo docente junto con la subdirección y control escolar. Para iniciar, se pidió a los docentes la actualización de sus datos personales (nombre completo, correo electrónico, teléfono, dirección de residencia, número de IFE/INE y asignaturas que imparte) para que se integrara una base de datos donde el nuevo subdirector tenga a la mano los datos para contactar a los docentes.

### **Control escolar**

El área de control escolar se encuentra a cargo de una persona con 10 años de antigüedad en el ICB y dos años como encargada del control escolar, previamente se encontraba como secretaria en la escuela. Tiene la licenciatura en sistemas computacionales.

Lleva a cabo las funciones que le corresponden a su área, con excepción del control del inventario de papelería y útiles de oficina; redacción de circulares para los docentes, alumnos y para las autoridades educativas; e informar al personal docente y administrativo de las actividades que se programen en todos los niveles del ICB. Éstas las lleva a cabo el área de subdirección para mantener un contacto más cercano con los profesores y los alumnos.

Adicional a las funciones antes mencionadas, la encargada de control escolar también lleva a cabo la elaboración de listas de alumnos, elaboración de constancias de calificaciones, visitas a la SEP para llevar documentación y manejo de sistema de la SEP, tareas que no se señalan en el Reglamento General de Licenciatura.

Los documentos que el área de control escolar maneja en físico son los que se le piden al alumno al momento de su inscripción, por ejemplo, acta de nacimiento, CURP, fotografías, constancia de estudios completos de preparatoria, copia de constancias de estudio solicitadas por alumnos; en lo referente a profesores, el área de control escolar maneja copia de las listas de calificaciones y las actas finales de asignaturas.

Respecto del manejo del sistema SEP ella debe tener los datos de alumnos y profesores para darlos de alta en los diferentes cursos, después generar las listas de asistencia y habilitar los kárdex, mismos que se van alimentando con las calificaciones de los alumnos.

Ésta área cuenta con lineamientos específicos para el manejo del sistema de control escolar que proporciona la SEP y también existen lineamientos para el registro, reinscripción, baja temporal y baja definitiva. Para llevar a cabo sus tareas, la encargada hace uso de paquetería office (por ejemplo, oficios en Word y las calificaciones en Excel) y el programa de la SEP.

El contacto con los profesores es principalmente para entregarles sus listas de alumnos y posteriormente ellos le otorgan las calificaciones. Después de subirlas al sistema e imprimirlas, genera las actas para que los docentes firmen ese documento oficial y definitivo con las calificaciones de los cursos.

La atención a los alumnos consta de informarles sobre sus calificaciones o darles documentos que soliciten como constancias de estudios o boletas de calificaciones.

También mantiene contacto con los padres de familia que se acercan a solicitar documentos de sus hijos o a preguntar sobre sus calificaciones.

En entrevista realizada, ella destacó que las actividades más importantes en su actividad diaria son: manejo del sistema de la SEP (para alta y baja de alumnos); reporte de calificaciones en el sistema (kardex de alumnos); elaboración de constancias de estudios, elaboración de listas de alumnos, así como atención a alumnos y maestros en general.

Actualmente esta área no tiene personal a su cargo y su puesto de trabajo depende de la subdirección. Para llevar a cabo sus actividades, depende de la información que le proporcionen principalmente los docentes y la subdirección.

Cabe señalar que esta área no genera información estadística relacionada con el alumnado, por ejemplo, número de alumnos por generación, número de egresados, tasa de titulación, tasa de eficiencia terminal, etc. Sus expectativas en cuanto al alumnado se remiten a que los grupos sean de al menos 25 personas por salón en cada Licenciatura al inicio de cada ciclo escolar. Tampoco existen indicadores para medir la eficiencia de ésta área dentro del Instituto, es decir, no hay indicadores que midan el desempeño de la encargada.

De acuerdo con la entrevista realizada a la encargada de control escolar, entre las principales necesidades del área están:

- Que se cuente con un sistema de control escolar hecho a medida para el Instituto, donde se vinculen pagos, calificaciones, debido a que actualmente la encargada de esta área tiene la necesidad de preguntar a caja si el alumno tiene derecho a examen o no, o bien si se debe dar de baja definitiva del Instituto.

- También se requiere que ésta área se encuentre mejor vinculada con los docentes, es decir, que mantenga más comunicación con los docentes para las calificaciones, esto con el fin de darle información veraz y ágil a los alumnos y padres de familia, sobre sus calificaciones, exámenes, adeudos, si están o no están al día los alumnos con sus pagos.
- Contratar personal para tenerlo a su cargo y que le ayude en las labores del área, actualmente tiene en sus responsabilidades el control escolar para 8 licenciaturas y atiende a más de 200 alumnos.

La entrevistada señaló que una de las cosas que le ha ayudado a sacar adelante el trabajo es su capacidad de organización y disposición. A pesar de la carga de trabajo, considera que ha logrado brindar una atención aceptable a los alumnos y profesores de la escuela.

Actualmente la responsable no ha recibido capacitación para llevar a cabo sus funciones dentro del instituto, únicamente ha recibido actualización, la cual consistió en conocer los lineamientos del manejo del sistema de la SEP.

Destacó que entre las mejoras que se podrían llevar a cabo está el elaborar un historial de los alumnos y que se implemente un programa para el registro continuo de la situación del alumno con sus exámenes y faltas (desempeño del alumno).

Otro aspecto importante sería desarrollar una estrategia o sistema para saber la fecha exacta en que debe presentar el alumno su tesis o examen de grado, este podría enlazarse al sistema interno que tiene la SEP, además de proveer datos de quien pagó, quien no pagó, inscripción a sus ordinarios, extraordinarios (incluso hay alumnos que ya están dados de baja y no se dan cuenta).

Cabe señalar que en septiembre de 2018, el nuevo titular de la subdirección, integró a su equipo de trabajo a una nueva persona para ser la encargada del control

escolar, mientras que la ex titular de esa área pasaría al puesto de asistente personal del subdirector entrante.

## **Contabilidad**

Es necesario señalar que el área de contabilidad no está contemplada en el organigrama de la división de estudios superiores. En la práctica funciona para responder a las necesidades que se tienen en cuanto al cumplimiento fiscal y atiende todos los niveles.

Se encuentra a cargo de una persona que tiene licenciatura en contaduría pública, con 24 años de antigüedad en el ICB y que tiene 10 como encargada de la contabilidad. Entre sus funciones se encuentran registrar contablemente las operaciones de la organización, elaboración de conciliaciones bancarias, realización depósitos, elaboración de nóminas, mantener expedientes de pagos de docentes y administrativos, cálculo y pago de impuestos, realización de compras del material de limpieza, cotizaciones e información que requiera el director (por ejemplo, presupuestos).

Actualmente sólo tiene a su cargo la caja y su puesto de trabajo depende del director general del ICB, sin embargo, generalmente recibe instrucciones y requiere autorizaciones del director de la división de estudios superiores.

Para llevar a cabo sus actividades. esta área depende de la información que le hagan llegar las demás áreas del ICB. Al término del mes se contabilizan las operaciones y se toman en cuenta las fechas antes de vencimiento de impuestos para realizar las declaraciones.

Las nóminas se realizan de manera quincenal, cabe destacar que depende de la información que le proporcionen los subdirectores de los diferentes niveles. Requiere de información sobre las incidencias de maestros (alta, baja, aumento o disminución

de horas, etc.) para elaborar de manera adecuada los pagos para la plantilla docente.

Esta área no elabora ni tiene conocimiento sobre el plan presupuestal del ICB, tampoco cuenta con lineamientos escritos donde se describan las funciones que se mencionaron anteriormente y cómo debe realizar dichos procesos. Tampoco se tienen lineamientos para el manejo y control de compras, ventas, entradas y salidas de caja, pagos. Falta retroalimentación por parte del Instituto debido a que no se realizan evaluaciones al trabajo de la encargada.

Los informes financieros como el Balance General, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo que realiza ésta área son arrojados automáticamente por el programa "Compaq" y se emiten de manera mensual, sin embargo, no se realiza análisis e interpretación de estados financieros ni tampoco elaboran indicadores que sirvan como guía para la toma de decisiones. El proceso para toma de decisiones consiste en ver cuánto dinero hay disponible y dependiendo de la cantidad se decide si se hace algún movimiento o no.

De acuerdo con entrevista realizada a la encargada, señala que entre las principales necesidades que tiene esta área se encuentran:

- Una auxiliar contable que apoye en la realización de las actividades del área.
- Que se defina claramente de quién depende el área de contabilidad (son 2 personas las que toman decisiones y ordenan a la encargada del área y en ocasiones no se ponen de acuerdo).
- Mayor agilidad en el intercambio de información con las otras áreas (subdirección y prefectura) para la elaboración de la nómina.

Los principales problemas a los que se enfrenta se encuentran relacionados con la información y comunicación provenientes de otras áreas, específicamente en lo relacionado a los ajustes con la nómina, en ocasiones no llegan a tiempo las incidencias (aumentos o disminuciones de horas, faltas, o alguna otra cuestión relacionada con el personal docente); la consecuencia es que no siempre se hace la nómina de manera correcta y los profesores preguntan o hacen aclaraciones respecto de sus pagos.

La encargada del área cuenta con amplia experiencia respecto de los procesos de pago de impuestos, nóminas y presupuestos que requiere la institución. Sin embargo, la falta de comunicación con otras áreas de la escuela, el hecho de que esta área no esté contemplada en el organigrama y tampoco existan los descriptivos del puesto y sus funciones, crea confusión respecto a las líneas de mando. Tampoco existe evaluación de desempeño.

Considera que es importante conocer los planes y presupuestos del ICB en caso de que los directivos lo elaboren, y que se realicen análisis de la información financiera. Por otra parte, reconoce que existen áreas de oportunidad como el que los alumnos puedan pagar por medios electrónicos.

En lo referente al análisis de la situación financiera del Instituto, ésta fue negada y no se dio acceso a algún documento que informe sobre las finanzas y los resultados de la administración actual.

## **Difusión**

El área de difusión se encuentra a cargo de una persona con 2 años de antigüedad en el instituto y el mismo tiempo en el área de difusión. La persona a cargo tiene licenciatura en psicología y entre sus principales funciones se encuentran acudir a las ferias de orientación vocacional, y eventos donde se ofertan programas académicos, así como dar la información sobre inscripciones, costos, planes de

estudio, tanto a la gente que asiste a los eventos, como a la que va físicamente al instituto (actividad que también hace el área de control escolar).

Actualmente no tiene personal a su cargo y su puesto de trabajo depende directamente del director de la división de estudios superiores, con quién colabora con mayor frecuencia para llevar a cabo la promoción. También tiene relación con otras áreas, tales como la subdirección, los docentes e incluso con los propios alumnos.

De la subdirección y docentes requiere información sobre los planes de estudio y las diferentes actividades que realizan los alumnos en sus asignaturas, esto para comunicarlo a potenciales alumnos.

Esta área requiere de las invitaciones de otras escuelas para acudir a sus ferias vocacionales y de transportación proporcionada por el ICB para ir a dichos eventos. Entre sus actividades están repartir publicidad para dar a conocer los planes de estudio (del nivel licenciatura) e información de interés. Actualmente no existe algún documento donde se describan las actividades antes mencionadas y cómo debe realizarlas (procesos).

El instituto no realiza investigación de mercado para identificar potenciales clientes, competidores o las principales tendencias del mercado para elaborar sus campañas publicitarias. La encargada del área no tiene conocimiento sobre cómo se elabora el presupuesto de publicidad, ya que de eso se encarga únicamente el director de estudios superiores del ICB. El proceso para elegir los medios donde se van a publicitar consiste en un sondeo que el director hace para elegir los más adecuados a su consideración.

El Instituto se promociona en los siguientes espacios: televisión (banners en noticieros, en los partidos del equipo de béisbol Leones de Yucatán y del equipo de fútbol de los Venados de Yucatán, en los mundiales de fútbol, así como en películas

y series que se emiten por la televisora del Grupo SIPSE), radio y redes sociales virtuales (facebook y twitter). También a través de lonas en eventos deportivos como artes marciales y box.

Estas actividades son planeadas por el director, quien hace la contratación de dichos servicios. En el caso de las redes sociales, es el responsable de apoyo técnico quien se encarga de ellas y publica periódicamente información sobre los niveles y programas de estudio, otorgando seguimiento a los que se interesan vía inbox o por comentarios en la página de internet del Instituto.

Cabe destacar que algunas campañas se llevan a cabo con patrocinios y otros son publicidad pagada, sin embargo, la encargada no conoce cuáles corresponden a cada tipo. No existen indicadores que puedan medir la efectividad de los medios de difusión, es decir, número de alumnos inscritos que hayan llegado por los medios de difusión utilizados, la inversión en publicidad realizada por alumno inscrito, etc. La efectividad de la publicidad la mide el director a través del aumento en la matrícula de los estudiantes (aunque esto no necesariamente se deba a la publicidad).

Entre las principales necesidades del área de difusión se encuentran las siguientes:

- La encargada señaló la necesidad de contar con un vehículo propio para el Instituto, ya que actualmente no posee alguno y la transportación a los eventos se realiza mediante la utilización del servicio de taxi (Uber).
- Personal de apoyo para acompañar a la encargada a los eventos.
- Cajas para transportar los artículos publicitarios de manera más fácil y segura.

Las principales problemáticas a las que se enfrenta esta área están relacionadas con las distancias que se deben recorrer para llegar a los eventos, la transportación de la

encargada y el material, así como la desorganización de las dependencias que invitan al instituto a participar en eventos.

Respecto de las fortalezas del área reconoce que se han realizado esfuerzos para anunciarse en diferentes medios de comunicación y en varias ocasiones se ha conseguido patrocinio a través del director. Cabe señalar que el director de la división de estudios superiores se involucra mucho en el proceso debido a que él se encarga de la contratación de espacios y la supervisión de los mismos.

Las debilidades de esta área se vinculan con la falta de información presupuestal por parte de la encargada, así como la falta de medición del impacto específico de cada medio, si bien es cierto que se ha notado incremento de matrícula cuando se dan a conocer campañas publicitarias, no se cuenta con reportes oficiales de la penetración sectorial en el mercado.

Al respecto la entrevistada señaló que se podría llevar a cabo un proyecto con los egresados de mercadotecnia para promover la imagen de la escuela. Además, actualmente no existe un estudio de mercado con los principales elementos para una campaña publicitaria, los egresados de la licenciatura en mercadotecnia podrían elaborar este estudio e involucrarse con la promoción de la escuela.

### **Apoyo técnico**

El área de apoyo técnico se encuentra a cargo de una persona con 10 meses de antigüedad en el Instituto y el mismo tiempo en dicha área. Es técnico en sistemas de cómputo y su puesto depende directamente del director de la división de estudios superiores del ICB y actualmente no tiene personal a su cargo.

Lleva a cabo las funciones establecidas para el puesto, con excepción de revisar y supervisar el material didáctico que se elabore en apoyo a las actividades docentes; supervisar la aplicación de los exámenes de regularización, y vigilar que se cumpla

con la limpieza y el mantenimiento del edificio y sus instalaciones, cuyas actividades realizar el subdirector.

Esta área brinda apoyo para que las actividades de los maestros y alumnos, relacionadas con material tecnológico (computadoras, cañones, bocinas, internet, pantallas), se lleven a cabo de manera adecuada, incluyendo el soporte a usuarios (alumnos y profesores) en el centro de cómputo de la escuela. Así mismo, apoya las demás áreas con mantenimiento de equipos de cómputo para que se encuentren en óptimas condiciones (esto se realiza cada 6 meses), mantenimiento del internet, instalación de hardware y software necesarios para las actividades administrativas y la vigilancia de la sala de cómputo para las clases de licenciatura.

Adicional a estas funciones se encarga de la administración de las redes sociales del ICB e imparte clases de ofimática (9 horas a la semana) a alumnos del nivel secundaria. Al momento de la entrevista, se encontraba supliendo a la encargada de control escolar debido a que ella tenía una licencia por maternidad.

Para los mantenimientos preventivos elabora un calendario. El mantenimiento correctivo, que por lo general se presentan de manera imprevista, requiere de su rápida solución.

Los reportes que emite el área de apoyo técnico se elaboran cuando se descomponen los equipos (ya sea por daño físico o fallo) y se archivan, se lleva un control de los mantenimientos correctivos y de los mantenimientos preventivos programados de cada 6 meses; la información que se genera le sirve al director de estudios superiores del ICB. Entre los mecanismos de control para cuidar los equipos se encuentran, por ejemplo, que en el centro de cómputo solo pueden ser 2 alumnos por computadora, no pueden almacenar archivos, hay control de las páginas web y el tiempo es por módulos (50 minutos).

Ésta área no cuenta con indicadores de eficiencia. El encargado considera que la infraestructura tecnológica del ICB es suficiente y adecuada para llevar a cabo sus funciones, incluso cuentan un software para realizar respaldos y utilizarlos en caso de emergencia.

En marzo del 2018 se implementaron amplificadores de señal en varias aulas del ICB, por lo que el internet disponible para alumnos y profesores mejoró considerablemente.

En entrevista, el encargado comentó que entre las principales necesidades del área se encuentran:

- Herramientas, en ocasiones hacen falta pinzas o desarmadores y esto perjudica el trabajo.
- Personal adicional en el área para que apoye en el cuidado e instalación de los cañones, debido a que en muchas ocasiones los profesores deben solucionar como puedan sus problemas con los cañones o la conexión a internet.

También identificó entre las principales problemáticas de ésta área lo siguiente:

- El trato que recibe por parte de otras personas en cuanto a las formas o momentos en los que piden atención (quieren las cosas rápido).
- Los proveedores, a veces no cuentan con el producto requerido al momento de la solicitud o bien éstos no cumplen con las especificaciones requeridas.
- El tiempo que tarda la autorización del director de alguna solicitud hecha por el encargado a veces retrasa el trabajo, así como las compras de equipos o material que se necesitan.

Entre los resultados de impacto que esta área ha generado para el ICB se encuentra que haya internet en todos los salones para que profesores y alumnos puedan trabajar, que el centro de cómputo esté completamente funcional y puedan ser

usados para las clases, en total suman 25 equipos de cómputo los que se encuentran a cargo de esta área.

Las percepciones generales de los empleados respecto de la nueva administración están relacionadas con aspectos tanto internos como externos de la organización. En la parte interna comentaron que el director de la división de estudios superiores del ICB es una persona joven con nuevas ideas y lo reconocen como una persona que no tiene miedo a probar cosas nuevas o implementar innovaciones. También comentaron que la escuela se está modernizando en cuanto a la infraestructura y que se está invirtiendo en publicidad para captar más alumnos. Otro aspecto interno que se mencionó fue la carga de trabajo y la falta de personal, algunas áreas (contabilidad, control escolar, difusión y apoyo técnico) manifestaron que les sería muy útil la contratación de más personas para llevar a cabo las actividades administrativas.

Respecto de las cuestiones externas, el personal percibe dos amenazas para el ICB, éstas son el incremento de la competencia y la situación económica del país. La primera es debido a que han llegado universidades al estado de Yucatán con modalidades de estudio diferentes y que podrían ser más atractivas para los alumnos, mientras tanto, una situación económica desfavorable podría repercutir en que los actuales alumnos no puedan continuar sus estudios, lo que lo afectaría al ICB en el aspecto financiero, de eficiencia terminal y de titulación.

#### 3.1.4 Análisis FODA

Como parte del análisis integral, se procedió a elaborar un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del ICB. El resultado del análisis se presenta en la tabla 3.4.

Tabla 3.1. Análisis FODA del Instituto Comercial Bancario, A.C.

INSITUTO COMERCIAL BANCARIO	
<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia de la directiva en la administración de instituciones educativas privadas.</li> <li>2. El ICB cuenta con 67 años de trayectoria y reconocimiento de la sociedad yucateca.</li> <li>3. Apertura por parte del director para llevar a cabo ideas e innovaciones que mejoren la imagen del ICB.</li> <li>4. Se cuenta con edificio amplio con lo necesario para la operación de la escuela y se continúa invirtiendo.</li> <li>5. Inclusión y cercanía con los alumnos y padres de familia.</li> <li>6. Ofrece a sus alumnos flexibilidad de horario, intercambios y prácticas profesionales en el extranjero.</li> <li>7. Publicidad en diversos medios que le permiten tener presencia en el mercado.</li> <li>8. Cuentan con una licenciatura en mercadotecnia cuyos alumnos podrían elaborar campañas publicitarias del ICB mediante servicios sociales o prácticas</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de comunicación de la estrategia del ICB al personal (administrativo y docente).</li> <li>2. Falta de congruencia entre la estructura y las funciones de los puestos, formalmente establecidos, y la operación actual del ICB.</li> <li>3. Ausencia de procesos formalmente establecidos en las diferentes áreas.</li> <li>4. Falta de reportes e indicadores de desempeño (relacionados con la información financiera, matrícula, titulaciones, efectividad de las campañas publicitarias, etc.)</li> <li>5. Ausencia de evaluaciones de desempeño de personal y retroalimentación.</li> <li>6. Alta rotación de profesores.</li> <li>7. Falta de capacitación para el personal.</li> <li>8. Falta de personal en algunas áreas (control escolar, contabilidad y apoyo técnico) para llevar a cabo la operación diaria.</li> <li>9. Falta de controles internos.</li> </ol>

profesionales.	
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creciente demanda de instituciones de educación superior privadas en Yucatán.</li> <li>2. Existencia de medios tecnológicos que permitan otras modalidades de estudio para los alumnos (como licenciaturas en línea).</li> <li>3. Opciones en el mercado que permite modalidades de pago más ágiles para los alumnos.</li> <li>4. Existencia de software en el mercado que se pueden adquirir para vincular las diferentes áreas administrativas.</li> <li>5. Ferias vocacionales en la zona metropolitana de Mérida en las que el ICB puede participar.</li> <li>6. Disposición del sector empresarial para que los alumnos puedan realizar sus prácticas profesionales y servicio social.</li> <li>7. Certificación de sus planes de estudios de licenciatura por organismos acreditadores.</li> </ol>	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento del número de instituciones educativas privadas que se dirigen al mismo público objetivo con precios más bajos.</li> <li>2. Incremento de la oferta educativa con distintas modalidades de estudio (semipresenciales o en línea).</li> <li>3. Entorno económico cambiante que puede afectar la economía de los alumnos.</li> <li>4. Continua oferta de empleo a los profesores del ICB por parte de otras instituciones educativas.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, entre las fortalezas resaltan la experiencia por parte de los directivos en la administración de instituciones educativas privadas y los años de trayectoria del ICB que le ha permitido ser reconocido en Mérida. También es preciso resaltar la utilización de diferentes medios para sus campañas publicitarias lo cual le ha permitido estar presente en el mercado. Cabe señalar que la nueva administración tiene muchas ideas para mejorar la imagen del ICB y están dispuestos a ponerlas en marcha, consideran que la inclusión, flexibilidad y cercanía con los alumnos, docentes y padres de familia, así como mantener una política de “puertas abiertas” es parte fundamental para ello.

Las debilidades se asocian principalmente con la falta de comunicación de los objetivos estratégicos del ICB al personal, así como la falta de congruencia entre la estructura y las funciones del personal, establecidos por escrito, con la operación actual del ICB, así como la ausencia de procesos formalmente establecidos en las diferentes áreas. Esto ha derivado en ausencia de indicadores de desempeño y deficiencia en los procesos. Si realmente se busca posicionar a esta institución entre las mejores del estado, será necesario comunicar los objetivos estratégicos, formalizar la estructura y procesos actuales, medir desempeño, realizar evaluaciones, elaborar indicadores, entre otros, para elevar la calidad de sus servicios, tanto en el ámbito académico como en el administrativo.

Entre las oportunidades se puede destacar la alta demanda de instituciones educativas privadas por parte de jóvenes que egresan de la preparatoria y no encuentra un lugar en una escuela pública, incluyendo aquellos provenientes de otros municipios y estados. Por otro lado, la tecnología que puede incorporarse en las aulas de clase para ofrecer nuevas modalidades de estudio como licenciaturas en línea y para opciones de pago más rápidas a sus alumnos. Cabe mencionar la oportunidad que representa el hecho de poder vincularse con otras instituciones educativas y el sector empresarial para contribuir a la formación profesional de sus alumnos.

Las amenazas se asocian principalmente con el incremento de la competencia, es decir, instituciones educativas de educación superior dirigidas al mismo mercado que el ICB, con precios más bajos y que brindan diferentes modalidades de estudios a los alumnos (en línea, semipresencial, tiempo de estudios más corto). Por otra parte, se encuentra la situación económica del país incierta lo cual influye en los alumnos y padres de familia al momento de tomar una decisión sobre la escuela que deben elegir, dependiendo de los costos, así como en la posibilidad de que los alumnos actuales dejen sus estudios en caso de un entorno desfavorable.

Con base en la identificación de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se elaboraron algunas estrategias que se muestran en la tabla 3.2 para reducir el posible impacto de las debilidades y las amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades del ICB.

Tabla 3.2. Cruce de estrategias del análisis FODA.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la experiencia de la directiva en el ámbito de la educación para incorporar nuevas tecnologías y ofrecer nuevas modalidades de estudio para los alumnos (F1, F2, O2).</li> <li>2. Elaborar campañas publicitarias resaltando sus fortalezas para posicionarse entre sus clientes potenciales (F4, F5, F6, F7, O1).</li> <li>3. Reclutar a sus egresados o alumnos de la carrera de mercadotecnia mediante servicios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar y formalizar los procesos actuales en las diferentes áreas del ICB para hacer más eficientes la operación, establecer controles, mejorar la calidad del servicio y encaminarse hacia la obtención de certificaciones de organismos externos (D3, D8, D9, O7).</li> <li>2. Valorar e incorporar un software adecuado a la operación del ICB que permita vincular información de las diferentes áreas, reducir la carga laboral al personal, y</li> </ol>

<p>sociales o prácticas profesionales para la elaboración de campañas publicitarias (F8, O1, O5).</p> <p>4. Aprovechar la trayectoria del ICB para establecer convenios con el sector empresarial que contribuyan a mejorar la experiencia de los alumnos de licenciatura (F3, O6).</p>	<p>generar reportes e indicadores para evaluar el desempeño de la organización (D4, D8, D9, O4).</p>
<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p>
<p>1. Destacar en las campañas publicitarias la trayectoria con que cuenta el ICB para generar confianza y posicionarse como una de las mejores opciones educativas entre sus potenciales clientes (F2, F8, A1, A2).</p> <p>2. Elaborar campañas publicitarias resaltando sus fortalezas como la infraestructura con la que cuenta el ICB, valores que fomenta, flexibilidad de horario y la posibilidad para los alumnos de realizar intercambios y prácticas profesionales en el extranjero, esto con la finalidad de diferenciarse de la competencia</p>	<p>1. Elaborar un plan para comunicar al personal (administrativo y docente) los actuales objetivos del ICB. Esto contribuirá a que el personal comprenda mejor los cambios y se sienta más comprometido con el instituto (D1, D6, A4).</p> <p>2. Formalizar en el Reglamento de Licenciatura la estructura organizacional actual del ICB, así como las funciones de las diferentes áreas, de tal forma que brinde claridad al personal y mejore los flujos de comunicación para una operación más ágil y mejor servicio (D2, D8, A1, A2,</p>

<p>(F4, F5, F6, F7, A1, A2).</p> <p>3. Aprovechar la apertura que tiene la actual directiva para incorporar nuevas ideas como la entrega de becas a alumnos destacados que pueda reducir el riesgo de abandono ante un entorno económico cambiante (F3, A3).</p>	<p>A4).</p> <p>3. Diseñar perfiles de puestos y elaborar programas de capacitación para el personal (administrativo y docente), de tal forma que se pueda evaluar su desempeño y ofrecer estímulos económicos (D2, D5, D6, D7, A4).</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Análisis específico

Con base en el análisis integral y a partir del análisis FODA del ICB se procedió identificar los factores estratégicos internos y externos, es decir, aquellos de mayor relevancia para la organización. Posteriormente se realizó una matriz de priorización para determinar el orden de relevancia de dichos factores.

El análisis de factores estratégicos internos se presenta en una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) que permite conocer cuáles son los de mayor relevancia para el ICB. De acuerdo con Wheelen y Hunger (2013) la construcción de la tabla surge a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades, a los cuales se les otorga un valor entre 0.0 y 1.0 según sea la importancia, 0.0 (menos importante) hasta 1.0 (más importante), la suma de los valores debe ser igual a 1; después cada factor recibe una calificación entre 1.0 y 5.0 (donde uno significa un desempeño deficiente de la organización en ese factor y cinco un desempeño sobresaliente). Dichos números (valor y calificación) se multiplican para obtener una calificación ponderada, que al final se suma para conocer en qué estado se encuentra la organización, es decir, qué tan bien responde a los factores actuales y esperados de

su ambiente interno (1.0 equivale a un mal estado, 3.0 al promedio de las organizaciones del mercado y 5.0 si la organización es sobresaliente).

A partir de este análisis puede observarse que las debilidades más relevantes son la falta de congruencia entre la estructura y las funciones de los puestos, formalmente establecidos, y la operación actual del ICB; así como la ausencia de procesos formalmente establecidos en las diferentes áreas. Ambas obtuvieron la misma calificación ponderada, lo cual pone en evidencia su importancia.

Tabla 3.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

<b>Factores estratégicos internos</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
Experiencia de la directiva en la administración de instituciones educativas privadas.	.10	4	.400
El ICB cuenta con 67 años de trayectoria y reconocimiento de la sociedad yucateca.	.10	4	.400
Apertura por parte del director para nuevas ideas e innovaciones que mejoren la imagen del ICB.	.05	3	.150
Se cuenta con edificio amplio con lo necesario para la operación de una escuela y se continúa invirtiendo.	.05	3	.150
Inclusión y cercanía con los alumnos y padres de familia por parte de los directivos.	.025	2	.050
Ofrece a sus alumnos flexibilidad de horarios, intercambios y prácticas profesionales en el extranjero.	.025	3	.075
Publicidad en diversos medios que le permiten tener presencia en el mercado.	.05	4	.200
Cuentan con una licenciatura en mercadotecnia cuyos alumnos podrían elaborar campañas publicitarias del ICB mediante servicios sociales o prácticas profesionales.	.025	2	.050
<b>Debilidades</b>			
Falta de comunicación de los objetivos estratégicos del ICB al personal (administrativo y docente).	.075	4	.300

Falta de congruencia entre la estructura y las funciones de los puestos, formalmente establecidos, y la operación actual del ICB.	.10	5	.500
Ausencia de procesos formalmente establecidos en las diferentes áreas.	.10	5	.500
Falta de reportes e indicadores de desempeño (relacionados con la información financiera, matrícula, titulaciones, efectividad de las campañas publicitarias, etc.).	.075	4	.300
Ausencia de evaluaciones de desempeño de personal y retroalimentación.	.05	2	.100
Alta rotación de profesores.	.05	3	.150
Falta de capacitación para personal.	.05	2	.100
Falta de personal en algunas áreas (control escolar, contabilidad y apoyo técnico) para llevar a cabo la operación diaria.	.05	3	.150
Falta de controles internos.	.025	2	.050
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.625</b>

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los factores estratégicos externos se presenta en una Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) que permite conocer cuáles son de mayor importancia para el ICB. La construcción de la tabla es similar a la anterior. La calificación ponderada se suma para conocer en qué estado se encuentra la organización, es decir, qué tan bien responde a los factores actuales y esperados de su ambiente externo (1.0 equivale a un mal estado, 3.0 al promedio de las organizaciones del mercado y 5.0 si la organización es sobresaliente) (Wheelen y Hunger, 2013).

Tabla 3.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

<b>Factores estratégicos internos</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
Creciente demanda de instituciones de educación superior privadas en Yucatán.	.10	4	.400
Inclusión de medios tecnológicos que permitan otras modalidades de estudio para los alumnos (como licenciaturas en línea).	.10	4	.400

Incorporación de modalidades de pago más ágiles para los alumnos.	.10	4	.400
Inclusión de software para vincular las diferentes áreas administrativas.	.10	4	.400
Ferías vocacionales en la zona metropolitana de Mérida en las que el ICB puede participar.	.10	3	.300
Mayor vinculación con el sector empresarial para que los alumnos puedan realizar sus prácticas profesionales y servicio social.	.05	2	.100
Certificación de sus planes de estudios de licenciatura por organismos acreditadores.	.05	2	.100
<b>Amenazas</b>			
Incremento del número de instituciones educativas privadas que se dirigen al mismo público objetivo con precios más bajos.	.15	4	.600
Incremento de la oferta educativa con distintas modalidades de estudio (semipresenciales o en línea).	.10	4	.400
Entorno económico cambiante que puede afectar la economía de los alumnos.	.10	4	.400
Continua oferta de empleo a los profesores del ICB por parte de otras instituciones educativas.	.05	3	.150
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.650</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar la matriz de priorización se tomaron como factores las seis debilidades identificadas como las más relevantes en el análisis de los factores estratégicos internos que fueron:

- 1) Falta de congruencia entre la estructura y las funciones de los puestos, formalmente establecidos, y la operación actual del ICB.
- 2) Ausencia de procesos formalmente establecidos en las diferentes áreas.
- 3) Falta de comunicación de los objetivos estratégicos del ICB al personal (administrativo y docente).

- 4) Falta de reportes e indicadores de desempeño (relacionados con la información financiera, matrícula, titulaciones, efectividad de las campañas publicitarias, etc.).
- 5) Alta rotación de profesores.
- 6) Falta de personal en algunas áreas (control escolar, contabilidad y apoyo técnico) para llevar a cabo la operación diaria, estas dos últimas con la misma calificación ponderada.

Se descartaron las dos con calificaciones ponderadas más bajas.

La matriz de priorización es una herramienta que permite jerarquizar una serie de aspectos para saber cuál debe ser atendido. El número de factores a priorizar no debe ser muy grande, deben elegirse los más relevantes. Es necesario destacar que debe definirse un criterio para establecer una comparativa que en este caso fue ¿cuál es más viable a corto plazo?

Para elaborarla se siguieron los siguientes pasos:

- 1°. Poner un número 1 debajo de la alternativa vertical, cuando la alternativa horizontal sea la más importante, en el caso contrario se pone número 0.
- 2°. Sumar los números 1 hacia la derecha por cada alternativa y anotar la cantidad en la columna denominada: Suma horizontal.
- 3°. Copiar las cantidades obtenidas en el punto anterior en la parte inferior de la matriz en el renglón denominado: Suma horizontal.
- 4°. Sumar verticalmente los espacios de cada alternativa que cuenta con 0 y anotar el resultado en el renglón: Suma vertical.

- 5°. Sumar verticalmente los renglones de suma horizontal y suma vertical y determinar el total de puntos que alcanzó cada concepto.
- 6°. Determinar las prioridades de acuerdo con el total de puntos obtenidos por cada concepto.
- 7°. Desempatar las prioridades que coincidan en puntuación revisando cual quedó como más importante cuando fueron confrontadas.

En la tabla 3.5 se presenta la matriz de priorización que se obtuvo a partir de las debilidades antes mencionadas.

Tabla 3.5. Matriz de Priorización del Instituto Comercial Bancario, A.C.

¿Cuál es más viable a corto plazo?	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
Factor 1		0	0	1	1	1
Factor 2	1		0	1	1	1
Factor 3	1	1		1	1	1
Factor 4	0	0	0		1	1
Factor 5	0	0	0	0		0
Factor 6	0	0	0	1	1	
<b>Suma vertical</b> $\Sigma$	3	4	5	1	0	1
<b>Suma horizontal</b> $\Sigma$	3	4	5	2	0	2
<b>Suma total</b> $\Sigma$	6	8	10	3	0	3
<b>Prioridad</b> $\Sigma$	3	2	1	4	5	4

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la matriz se obtuvo que las debilidades cuya solución puede realizarse a corto plazo, en orden de prioridad serían: falta de comunicación de los

objetivos estratégicos del ICB al personal (administrativo y docente); ausencia de procesos formalmente establecidos en las diferentes áreas; y falta de congruencia entre la estructura y las funciones de los puestos, formalmente establecidos, y la operación actual del ICB.

Después de presentarle al subdirector el diagnóstico y las áreas de oportunidad, y aunque en el análisis se determinó que la prioridad era atender la falta de comunicación de los objetivos estratégicos, pidió expresamente que se trabajara en la debilidad de ausencia de procesos formalmente establecidos en las diferentes áreas. Tomando en consideración el tiempo que llevaría atender los procesos de las diferentes áreas se acordó enfocarse en los procedimientos para docentes e iniciar de manera inmediata con ello. Comentó que su interés en esta área está en:

- Formalizar e implementar los nuevos procedimientos administrativos que deben realizar los profesores, esto mediante la elaboración de una guía para el personal docente, que contenga procedimientos escritos y claros para reportar listas, exámenes, calificaciones y otras actividades que se requieran de los profesores; así como una propuesta de implementación.
- Mejorar los procesos de comunicación y acompañamiento con los profesores para que cumplan con los nuevos procedimientos. Este aspecto ya se empezó a atender mediante la creación recientemente de un grupo de Whastapp para los docentes.

Para elaborar la guía solicitada se tomó como base información sobre las actividades del área de control escolar, las funciones de los docentes que se establecen en el Reglamento de Licenciatura del ICB y los cambios difundidos por el subdirector a los docentes en una reunión que se llevó a cabo en el mes de septiembre de 2018.

En dicha reunión entregó a los docentes especificaciones para el diseño de los exámenes parciales, documento que integra diferentes instrucciones y ejercicios para que los profesores puedan elaborar sus pruebas con mayor uniformidad y criterios

definidos, cabe señalar que antes de esa reunión, cada profesor era libre de elaborar su prueba escrita como más conviniera. La nueva disposición respecto de los exámenes contempla que, si el examen únicamente contiene preguntas, este debía constar de un mínimo de 35 reactivos y un máximo de 50.

Otro punto abordado en cuanto a los exámenes, fue la posibilidad de hacerlos prácticos, es decir, mediante un proyecto o trabajo que podría entregarse el día del examen y que tendría exactamente el mismo valor. También se implementó un cambio en los calendarios de exámenes, antes se daba a cada docente fechas exactas para la aplicación de su examen sin importar si ese día debía o no acudir al ICB; ahora se les entrega un calendario en blanco donde cada docente puede anotar la fecha que más convenga para la aplicación de su examen.

Durante la reunión, también se socializó la nueva forma de reportar las listas de asistencia y calificaciones de los alumnos con la nueva encargada de control escolar, se enseñó a los profesores un nuevo formato en Excel donde se podrían llenar los datos de los alumnos, esto con la intención de unificar y hacer más ágil el procesamiento de datos por parte de control escolar. En el formato antes mencionado el docente sólo se limitaría a introducir algunos datos de identificación (nombre de la materia, nombre del profesor y criterios de evaluación), así como las fechas y calificaciones de los estudiantes. Esto facilitaría la labor docente ya que los promedios y porcentajes de asistencia aparecen automáticamente. Los nuevos titulares del área de subdirección y control escolar fueron insistentes en que sólo se aceptaría ese formato para recibir las calificaciones de los alumnos.

Otra novedad en cuanto a las listas de asistencia sería que ahora después de cada examen parcial se entregarían impresas con las calificaciones (3 copias) por cada asignatura, mismas que deberían recibir un sello y el visto bueno del subdirector. La idea de este punto es que una copia se entregue al subdirector, una copia a la encargada de control escolar y la última sea para el docente.

En lo referente a la entrega de los exámenes parciales, ordinarios y extraordinarios para visto bueno del subdirector (antes de ser aplicados a los alumnos), se habilitó una nueva cuenta de correo electrónico para que los exámenes se hagan llegar y sean revisados, esto además de la copia impresa que se pidió como requisito previo a su aplicación; la intención de este punto es orientar al profesor respecto a su examen, si hace falta algún punto o tenga que hacer una corrección.

Otra nueva disposición por parte del subdirector para la encargada de control escolar y los profesores fue la habilitación de google drive para que los profesores puedan subir sus listas de calificaciones y asistencias a la nube para que la información fluya con mayor facilidad, rapidez y se encuentre disponible un respaldo en caso de que se extravíe la copia en físico. Para acceder al drive se habilitó una cuenta de correo y una contraseña general para todos los profesores, quienes deben acceder a la carpeta de su asignatura y colocar sus listas.

Debido a que el subdirector maneja un horario cortado (8:00 am a 2:00 pm y 6:00pm a 8:00 pm) designó a una profesora de psicología para que pueda organizar un grupo de Whastapp y sea un espacio de comunicación con los docentes, donde se puedan compartir avisos, convocatorias o aclarar dudas que se tengan sobre fechas importantes, eventos y cuestiones escolares. Este grupo ha servido para intercambiar información sobre los procedimientos nuevos, o para dar avisos por parte del subdirector.

El interés de subdirector sobre este aspecto es estandarizar procesos con sus profesores para que exista un mejor servicio y calidad para los alumnos, que la Institución se vuelva más sólida, con mayor cohesión y calidad educativa.

### 3.3 Conclusión

Como pudo observarse en este capítulo existen diversas áreas de oportunidad para el ICB. Existe una nueva estructura administrativa que opera diariamente en la escuela, sin embargo, ésta no se encuentra formalizada en algún documento que conozcan los empleados, motivo por el cual falta claridad de las funciones de los puestos y esto a su vez ha ocasionado que algunas personas hagan trabajo que no les corresponde generando retrasos en la atención a profesores o la solución de problemáticas de tipo administrativo para los alumnos (justificaciones, asignación de cartas de servicio social, fechas para cursos de titulación, etc.).

Por otro lado resalta la ausencia de procesos formalmente establecidos y que son necesarios para llevar a cabo las funciones de la escuela, más aún cuando existen cambios respecto lo que se hacía en la administración anterior. Así mismo, la falta de comunicación de los objetivos estratégicos de la nueva administración al personal genera confusión respecto de lo que es prioritario atender.

La falta de indicadores de desempeño también se hace notar. Por ejemplo, mucha de la información en cuanto a control escolar no se tiene disponible en la actualidad, motivo por el cual se dificulta hacer un análisis de los históricos de ingreso, deserción y egreso de la Institución; esto repercute en el desconocimiento de datos que podrían ser importantes para la toma de decisiones en cuanto a las Licenciaturas y medidas preventivas para evitar la deserción de los alumnos, que representa un costo de oportunidad para la Institución.

Otro aspecto a mencionar es la rotación de profesores, esta se da porque varios reciben ofertas laborales más atractivas en otras instituciones o en la administración pública. Actualmente los docentes no cuentan con las prestaciones de ley y tampoco existe un tabulador que brinde mejor salario a aquellos que tengan mayor grado de estudios o experiencia. Esta problemática podría ser perjudicial para los alumnos y la institución por el cambio en los titulares de las asignaturas, así como para integrar

academias por áreas que permitan una mejor revisión de los programas y de sus contenidos.

La carga de trabajo para algunas áreas como control escolar y subdirección puede ser pesada para una sola persona. Este punto se vincula con que el tiempo de espera para que los alumnos o los docentes puedan ser atendidos.

Con base en la matriz de priorización y en acuerdo con el subdirector se decidió atender la debilidad de ausencia de procesos formalmente establecidos en las diferentes áreas, iniciando con los procedimientos que deben llevar a cabo los profesores de manera cotidiana y que facilitarían y agilizarían el trabajo a ellos y al área de control escolar y subdirección.

## **CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se presentan las conclusiones, propuesta y recomendaciones generales realizadas al Instituto Comercial Bancario A.C. partir del análisis preliminar, integral y específico que se presentó anteriormente.

#### **4.1. Conclusiones**

El Instituto Comercial Bancario A.C. cuenta en la actualidad con tres niveles educativos (secundaria, preparatoria y licenciatura). Este trabajo se enfocó en la División de Estudios Superiores (licenciatura), que cuenta con 9 licenciaturas y que brindan el servicio educativo a aproximadamente 200 estudiantes.

A partir del año 2015, una nueva administración se hizo cargo de esta institución y trajo consigo nuevas ideas y una reestructuración tanto en el área administrativa como docente; sin embargo, el Reglamento de Licenciatura no se ha actualizado y por lo tanto la estructura de operación actual no corresponde a lo que ahí se establece.

Esta organización se encuentra en un proceso de cambio incremental mencionado por Palmer et al. (2006) y está implementando nuevos procedimientos que de acuerdo con el director de la división de estudios superiores, permitirán mejorar su funcionamiento y el servicio que brindan a estudiantes y padres de familia. Según la teoría el cambio de primer orden no cambia el núcleo fundamental de la empresa, en este caso, sigue ofreciendo exactamente los mismos servicios y se dirige al mismo público. De acuerdo con Nadler et al. (1995) la estrategia que sigue es de adaptación, es decir, en respuesta a los acontecimientos externos. Específicamente por el incremento de la competencia y la demanda escolar que se está dando en la ciudad.

En lo referente al diagnóstico organizacional, este estudio le permitió a la escuela conocer sus fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades. Como se mencionó en el capítulo 3 se identificaron las siguientes debilidades: la falta de

congruencia entre la estructura y las funciones de los puestos; ausencia de procesos formalmente establecidos en las diferentes áreas; falta de comunicación de los objetivos estratégicos al personal del ICB; falta de reportes e indicadores de desempeño; alta rotación de profesores y falta de personal en algunas áreas. Como señala Valdez (2005) el diagnóstico organizacional le ayudó al ICB a pasar de un estado de incertidumbre a uno de conocimiento interno, sobre todo en aquellas cuestiones de procesos y flujo de comunicación entre las diversas áreas; esto permitirá tomar decisiones puntuales sobre los procesos administrativos y la capacitación que requieren los profesores.

Atender la gestión de procesos para esta institución es de vital importancia en el presente y en el futuro, esto debido a que le permite tomar acciones necesarias para evitar los obstáculos que puedan presentarse durante un proceso de cambio, y que este pueda ser exitoso. Gracias a la atención a los procesos clave como por ejemplo los relacionados con el área docente (el diseño de programa de asignaturas, el proceso de evaluación de los conocimientos de los alumnos, reporte de resultados obtenidos por ellos, entre otros), es posible atender con mayor eficacia y eficiencia a los clientes. Estos procesos clave, como señala Mallar (2010) contribuyen a procesos estratégicos de la organización, en este caso contribuyen con aquellos relacionados con el reconocimiento y posicionamiento de la escuela como una de las mejores opciones educativas en el mercado.

Por lo pronto el ICB decidió enfocar su atención en la formalización e implementación de los procedimientos que realizan los docentes. Esto requerirá capacitación de los profesores, así como la definición y homologación de procedimientos que se relacionan con las planeaciones, listas de asistencia y exámenes de los alumnos.

Entre los efectos a corto plazo, resultado de atender esta debilidad se pueden mencionar que la subdirección podrá tener información y mejor control sobre las asistencias de alumnos, cambios de horarios y actividades de los profesores. Por otra parte, el área de control escolar contará con información oportuna sobre los

alumnos y su desempeño y mejorarían los tiempos para la expedición de documentos (constancias, listas de maestros, boletas de calificaciones).

Es cierto que se han implementado mejoras en la parte de infraestructura del edificio y en comodidad para los alumnos, sin embargo, los resultados del diagnóstico organizacional mostraron que aún quedan muchas áreas de oportunidad que se podrían atender para consolidar una escuela que sea efectiva y que permita a sus propietarios generar mayor confianza entre potenciales clientes, así como tener un mejor control de sus operaciones.

Debido al actual mercado competitivo es necesario brindar un servicio de calidad con procesos internos que soporten la complejidad del reto, es decir, que se brinde a los clientes un servicio diferenciado de otras escuelas.

## **4.2 Propuesta**

A partir del modelo de 8 pasos de Kotter (1997) para implementar el cambio de manera efectiva, es posible trazar una ruta para formalizar e implementar los procedimientos realizados por los docentes. Siguiendo dicho modelo a continuación se presentan los pasos a realizar.

### *Paso 1: “Infundir el sentido de premura”*

Para infundir el sentido de premura se debe destacar la importancia de brindar un servicio de calidad y diferenciado de sus competidores (esto debido al alto nivel de competencia que enfrentan). Para lograr esto es necesario que se cuente con un estudio de mercado, realizado por profesionales en mercadotecnia para conocer la situación real del mercado de las escuelas privadas en Mérida. Entre los beneficios de contar con esta información, se encuentra que se puede definir de una manera más exacta el mercado meta que debe perseguir el ICB y sobre el que debe enfocar sus esfuerzos. Por otra parte, se puede identificar la posición competitiva actual que tiene el Instituto para diseñar estrategias de imagen que le permitan diseñar una

campaña publicitaria adecuada para lograr un mejor posicionamiento entre los consumidores Mérida y su zona metropolitana.

Dentro de este paso, otra acción importante a tomar es que los directivos se concienticen de las debilidades y amenazas a las que se enfrenta el ICB. Se deben comentar estas realidades al personal para empezar a convencerlo de los beneficios que tendría cambiar esas situaciones. Es decir, se debe comunicar al personal la importancia de formalizar e implementar procedimientos en la organización, lo cual sería una acción más a corto plazo para iniciar el proceso de cambio.

Otro punto necesario es el monitoreo constante de la satisfacción de los alumnos y los padres de familia respecto a la situación actual y que se conozca cuál es su opinión sobre los procesos y el servicio que ofrece el ICB en general.

#### *Paso 2: “Dar origen a la coalición orientadora”*

En este paso es necesario que colaboren juntos los encargados de cada área a fin de determinar cuáles serán las necesidades que deben atenderse mediante la capacitación a futuro. Como ya se observó en el capítulo anterior existen aspectos de mejora en cada área. Para comenzar el cambio puede iniciarse con atender las debilidades de mayor prioridad. Para efectos de este trabajo, el área de subdirección ha determinado trabajar con el director de la división de estudios superiores, la encargada de control escolar, y la asistente de subdirección para implementar las nuevas disposiciones para los docentes.

Ésta coalición orientadora tendrá la tarea de hablar con los profesores y otros administrativos inmersos en los procedimientos de cambio, los miembros antes mencionados son fundamentales para el ICB ya que sus áreas prácticamente guían el quehacer de la institución en lo referente al alumnado y ellos brindan directamente el servicio.

Para poder complementar al personal elegido, se recomienda al ICB integrar a la coalición integradora (después de hablar con los profesores), a los docentes cuya experiencia, liderazgo y conocimientos sean los más reconocidos por los propios colegas, es decir, elegir al menos a un profesor de cada licenciatura que les ayude en las estrategias a seguir, pero sobre todo con las adaptaciones y la implementación; es necesario destacar que cada licenciatura tiene necesidades diferentes, motivo por el cual, éstos profesores jugarán un papel de importancia al momento de dar a conocerlas con la coalición.

Si las personas que integrarán la coalición logran trabajar con un buen grado de cohesión, será mayor la probabilidad de éxito para que los demás docentes puedan aceptar los cambios con la menor resistencia posible. Otro punto importante es reconocer a los sujetos clave (profesores) de cada licenciatura para vigilar que cooperen con las nuevas disposiciones.

### *Paso 3: “Desarrollar una visión y una estrategia”*

La visión que buscará desarrollar la coalición orientadora será la de una escuela que ofrece un servicio de calidad, donde las puertas están abiertas para atender las necesidades de los clientes y donde se brinda una educación con valores como la inclusión y el respeto hacia las personas. Dar al público la imagen de una Institución sólida y con valores es fundamental para que los alumnos desarrollen el sentido de pertenencia, así como una mayor satisfacción por parte de los padres de familia.

En lo referente a la formalización de los procesos para los docentes, la estrategia consiste en establecer los nuevos procedimientos de manera que pueda brindarse una mejor atención a los alumnos. Se busca que la información de los alumnos pueda tenerse en tiempo oportuno y existe una mejor comunicación entre las áreas de control escolar, subdirección y docentes, los procedimientos específicos a atender serían los siguientes:

- Diseño de planeaciones docentes.
- Diseño de exámenes parciales, ordinarios y extraordinarios.
- Captura de calificaciones y llenado de listas de asistencia.
- Captura del respaldo de los documentos antes mencionados en google drive.
- Entrega de lista de asistencias y calificaciones.
- Aplicación de exámenes ordinarios y extraordinarios y firma de actas finales.

Cabe destacar que la idea es contar con una “Guía para el docente” que contenga cada uno de estos procedimientos y que pueda facilitar el trabajo a las diferentes partes. Dicho documento sería socializado en la reunión de inicio de ciclo escolar y vía PDF para cada profesor, también estaría disponible para consulta en la sala de maestros y control escolar. La propuesta de dicha guía se presentará al final de la descripción de estos ocho pasos de Kotter (1997).

Gracias al papel que la coalición orientadora tenga durante este paso tres, será posible que los profesores en activo y los de nuevo ingreso conozcan los procedimientos detallados para que la información fluya de manera más rápida.

#### *Paso 4: “Comunicar la visión de cambio”*

Para comunicar la visión de cambio, es necesario que se haga una serie de reuniones con los profesores de ambos turnos para dar a conocer el nuevo rumbo que busca la organización. Durante las reuniones se buscará sensibilizar a los profesores respecto al beneficio que traerá (incluso para ellos) la formalización e implementación de los nuevos procedimientos.

Es necesario que la coalición orientadora comunique de manera adecuada que el cambio se busca para hacer a la escuela una organización más sólida y de calidad que busca posicionarse mejor en el mercado, pero que esto no será posible sin la participación de todos los miembros del equipo docente. Otro aspecto a resaltar será

que dicho cambio iniciará con la simplificación de procesos para los profesores, quienes podrán mantener una comunicación abierta con control escolar y subdirección para aclarar sus dudas, o bien, revisar los procedimientos en la guía de capacitación para hacer su trabajo de manera más sencilla y rápida.

Por otra parte, también se recomienda al ICB, trabajar por individual con cada profesor para conocer sus necesidades específicas de capacitación y que el docente también brinde ciertas observaciones para que puedan ser atendidas. Otorgarle un espacio de atención a cada profesor es un buen motivo para que la visión del Instituto pueda seguir socializándose y quede muy presente en el pensamiento y actuación de cada profesor.

La coalición orientadora también debe poner el ejemplo, es decir, deben respetar los lineamientos de la guía para que sirva de mensaje para los demás profesores, quienes deben tomar conciencia que existe una nueva forma de hacer las cosas dentro de la escuela y que los llevará a buenos resultados.

*Paso 5: Facultar a una amplia base para la acción:*

En este paso es necesario que la coalición orientadora elimine los obstáculos para que se puedan llevar a cabo los planes, motivo por el cual, es necesario que se revisen las limitantes de comunicación y tecnológicas para que los profesores puedan tener la información disponible en todo momento, es decir, cerciorarse de que cuentan con los espacios necesarios dentro de la escuela para poder tener acceso a internet, impresiones, copias, computadoras que sean adecuadas para desempeñar sus funciones. En este paso es importante que se pueda considerar ayuda del encargado de apoyo técnico para que se tenga todo lo necesario listo y disponible en el horario escolar.

Una de las estrategias en este punto que ya se está implementando y a la cual debe darse continuidad es, sin duda alguna, la comunicación entre profesores y

subdirector vía Whatsapp, esta ha sido una medida que ha resultado efectiva y agradable para mejorar el flujo de información y que se puedan resolver diferentes dudas e inquietudes aunque los docentes no se encuentren físicamente en las instalaciones de la escuela. En este punto, se motiva a los profesores a que no exista error alguno en lo relacionado a fechas, actividades o avisos, ya que por medio de esta plataforma pueden mantener contacto y conversaciones para obtener información valiosa.

#### *Paso 6: Generar triunfos a corto plazo*

Este paso es sumamente importante debido a que servirá como motivación para que los profesores sigan alineados a la nueva visión que se desea implementar, deben conocer algunos resultados importantes para seguir entusiasmados con aplicar las nuevas disposiciones. Se recomiendan al menos 2 reuniones durante el semestre, una previa a los exámenes ordinarios y otra después de la entrega final de calificaciones. Dichas reuniones servirán para que los miembros de la coalición orientadora den a conocer los principales resultados obtenidos hasta el momento, si ha observado una mayor participación en las iniciativas y si se han observado resultados positivos.

Durante estas reuniones no sólo debe reconocerse el esfuerzo y los resultados de todos, sino también otorgar especial atención a aquellos profesores que hayan cumplido en tiempo y forma y que se hayan involucrado más con el proyecto. Otorgar el reconocimiento adecuado a este tipo de personas servirá como motivación para que los profesores sigan involucrados aplicando lo que aprendieron en las capacitaciones o bien, desarrollando nuevas ideas para futuras oportunidades.

De manera individual, es posible que la coalición orientadora diseñe un plan de estímulos o beneficios para aquellos que implementen de manera adecuada los cambios, desde ciertos premios o recompensas con los patrocinadores de la escuela,

días de descanso o remuneraciones económicas (dinero extra), hasta regalos individuales que servirían mucho para atraer los esfuerzos del personal.

*Paso 7: Consolidar las ganancias y generar más cambios*

Después de informar los resultados a docentes y recompensar a los más destacados, es momento que la coalición orientadora se involucre en otra clase de procesos y necesidades que tiene la institución. Trabajar en los proyectos de actualización del reglamento por ejemplo, o el de implementar un sistema de información que pueda resultar útil para todas las áreas, así como la implementación de una evaluación de desempeño y retroalimentación son otros aspectos en los cuales es sumamente necesario trabajar.

Mejorar las condiciones de trabajo de los docentes gracias a la tecnología, así como prestar atención a las necesidades de los alumnos y padres de familia. Es necesario que a los resultados ya obtenidos se le pongan nuevas metas y objetivos a fin de que el proceso de capacitación y mejora se vuelva continuo y parte de la institución independientemente de si ya cambió el año o el ciclo escolar.

*Paso 8: Arraigar los nuevos enfoques en la cultura*

Ya que se tengan los resultados de estas primeras etapas, será necesario designar una persona o coalición que trabaje de manera permanente dentro del ICB para la formalización de procedimientos en las demás áreas y vigilar su cumplimiento.

La factibilidad y viabilidad de las propuestas hechas con anterioridad dependen en gran parte del compromiso que los directivos de la institución tengan con la causa y sean firmes al momento de tomar decisiones. El compromiso de los empleados también juega un papel importante. Es necesario que existan reuniones con el personal para tener un proceso de sensibilización previo a la implementación de las

nuevas disposiciones, esto ayudará a que acepten con mayor facilidad los cambios propuestos.

En congruencia con lo planteado en el paso tres planteado anteriormente y para iniciar con la atención a la formalización de los procesos para las actividades docentes, a continuación se presenta la propuesta de “Guía para el docente” en donde se incluyen los procedimientos de las actividades más frecuentes de los profesores en cada ciclo escolar.



*“Noble el cuerpo, recio el espíritu”*

# GUÍA PARA EL DOCENTE

MARZO 2019

## CONTENIDO

Introducción	.....96
Marco Normativo de funciones docentes	.....98
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Procedimiento para elaboración de planeaciones</li> <li>b. Procedimiento para elaboración de exámenes parciales, ordinarios y extraordinarios</li> <li>c. Procedimiento para captura de calificaciones y llenado de listas</li> <li>d. Procedimiento para respaldo de documentos en Drive</li> <li>e. Procedimiento de entrega de listas de asistencia</li> <li>f. Procedimiento de aplicación de exámenes ordinarios y extraordinarios y firma de actas finales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a).....100</li> <li>b).....104</li> <li>c) .....107</li> <li>d) .....111</li> <li>e).....115</li> <li>f).....116</li> </ul>
Recomendaciones generales	.....117
Datos de contacto	.....118

## INTRODUCCIÓN

Estimado profesor, la presente guía es una herramienta diseñada especialmente para apoyarte en tus labores como docente de ésta institución. Para el Instituto Comercial Bancario A.C. tu trabajo es parte fundamental de nuestro crecimiento y transformación en una escuela que busca la excelencia y la calidad continua en cada uno de sus servicios.

Nuestra misión consiste en “brindarle a los alumnos un servicio educativo que le aporte herramientas y conocimientos para ser más competitivos en el ámbito laboral, esto será posible gracias al talento de todos nuestros colaboradores, ya que cada uno juega un papel importante en el desarrollo de la vida académica de los estudiantes”. Somos una institución que pretende incorporar avances e innovaciones para facilitar el desarrollo de nuestros estudiantes durante su estadía en la etapa universitaria, ya que ellos serán los futuros líderes y empresarios del mañana.

Para satisfacer las necesidades de los alumnos, es nuestro deber brindarles información y apoyo que sea pertinente para sus actividades, motivo por el cual hemos decidido emprender un proceso para formalizar procedimientos que faciliten el flujo de información relevante en cuanto a sus asistencias, criterios de evaluación, diseño de exámenes parciales, ordinarios y extraordinarios, así como el reporte de sus calificaciones.

De una manera práctica y sencilla, con el apoyo de esta guía, los profesores también serán beneficiados con una herramienta de consulta que oriente su quehacer dentro de la institución y que les presente una serie de procedimientos simplificados que resolverán gran parte de sus dudas para desempeñar sus funciones, especialmente aquellas que se vinculan con la parte administrativa de la escuela.

Sin mayor dilación, te invitamos a revisar esta guía y consultar los pasos a seguir para resolver tus dudas y llevar a cabo de la mejor manera tus actividades; no

olvides tener una copia de este documento dentro de tu dispositivo USB o tu computadora para consultarlo cuando lo necesites.

Agradecemos tu apoyo y recuerda que tus sugerencias y observaciones enriquecerán este documento. Puedes enviarlas al correo [maestrosbancarios@gmail.com](mailto:maestrosbancarios@gmail.com).

¡Mucho éxito y que tengas un excelente semestre!

## MARCO NORMATIVO DE FUNCIONES DOCENTES

Según el artículo 43 del Reglamento General de Licenciatura del Instituto Comercial Bancario A.C. (Autorización mediante oficio SE-DES/0578/2015), las obligaciones del personal docente son las siguientes:

- a) Desempeñar sus funciones bajo la dirección de las autoridades del Instituto, cumpliendo con los planes y programas de estudio.
- b) Asistir con puntualidad al desempeño de sus labores, registrando la asistencia mediante el sistema de control establecido por el Instituto.
- c) Administrar los exámenes parciales, ordinarios y/o de regularización en el horario y en la fecha que señale la Dirección del Instituto. Los resultados de los exámenes parciales se entregarán a más tardar dentro de los cinco días hábiles posteriores a la administración de los mismos. Los resultados de los exámenes ordinarios se entregarán el mismo día en que éstos se administren, y los resultados de los exámenes de regularización en los siguientes cuatro días hábiles posteriores a su administración.
- d) Enriquecer y actualizar continuamente sus conocimientos, preferentemente en las áreas, campos o materias en que labore.
- e) Proporcionar los documentos y datos de Currículum Vitae para la integración de su expediente a la Subdirección del Instituto Comercial Bancario, División de Estudios Superiores.
- f) Cumplir las comisiones que le sean encomendadas por las autoridades del Instituto, como ser Sinodales en exámenes ordinarios y de regularización, o formar parte de la Comisión de Titulación.
- g) Contribuir a la consecución de los objetivos Institucionales y a incrementar la calidad académica velando por el prestigio y fortalecimiento de las funciones de enseñanza, preservación y difusión de la cultura.
- h) Abstenerse de prestar servicios académicos particulares a los alumnos, por una remuneración.

- i) Impartir enseñanza, organizar y coordinar el proceso de enseñanza-aprendizaje, evaluar y calificar los conocimientos y capacidades de los alumnos con honradez e imparcialidad, sin tomar en cuenta nacionalidad, religión, sexo o ideología.
- j) Impartir las clases que correspondan a sus asignaturas de acuerdo con el calendario y horario escolar, no pudiendo modificar los horarios de las mismas, salvo autorización de las autoridades del Instituto.
- k) Diseñar el programa de actividades de sus asignaturas de acuerdo con los lineamientos del plan de estudios correspondiente y someterlos a la aprobación de las autoridades del Instituto antes de iniciar las labores docentes.
- l) Entregar a la Coordinación Académica, los exámenes parciales, ordinarios y de regularización en las fechas establecidas por la Dirección, para su revisión y aprobación.
- m) Presentar a la Dirección del Instituto Comercial Bancario, División de Estudios Superiores, al final de cada ciclo escolar, un informe sobre el resultado de las actividades realizadas en su programa, independientemente de los reportes relativos al estado de avance que le sean requeridos por la misma Dirección.
- n) Asistir a las Juntas programadas por la Dirección del Instituto, o por las autoridades de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán.

## a) Procedimiento para elaboración de planeaciones docentes.

**Paso 1:** Abrir el formato Word “Planeaciones” otorgado por el coordinador académico y colocar los datos de identificación (Carrera, grado, semestre, asignatura, número y nombre de unidad, turno y nombre del profesor) en el encabezado.

**Paso 2:** Colocar en el espacio correspondiente el objetivo de aprendizaje de la unidad, este debe coincidir con el que se encuentra en el programa de su asignatura.

	INSTITUTO COMERCIAL BANCARIO A.C. División de Estudios Superiores Clave: 31PSU0015H		Primer parcial: Del 5 febrero al 24 de marzo
	Formato de Plan de Trabajo Periodo febrero – julio 2019		Página 1 de 4
Revisado:			

Carrera: Licenciatura en Ciencias de la Comunicación	Grado: Tercero	Semestre: Sexto
Asignatura: Diseño gráfico editorial	Unidad I: Herramientas para la producción de imágenes	Turno: Matutino
Profesor: Lic. Eduardo Jafet Coral Ricalde.		
Objetivo de aprendizaje: Conocer las herramientas adecuadas para la producción de imágenes.		

**Paso 3:** En la primera columna (Fecha) del documento colocar las fechas de sus sesiones correspondientes según la calendarización que usted haya programado para los temas.

**Paso: 4** En la segunda columna (Conceptuales) colocar los temas conceptuales (deben coincidir con el programa de su asignatura entregado por el coordinador académico).

Columna 1

Columna 2

Fecha	Conceptuales ¿Qué aprender?
5 al 12 de febrero	Introducción a la sintaxis de la imagen
18 al 20 de febrero	Elementos fundamentales de la sintaxis de la imagen Composición.
25 al 26 de febrero	Imagen y texto El color Imagen análoga vs imagen digital.
11 al 12 de marzo	Espacio y composición - Formatos y ordenes matemáticos - Red, retícula y trama - Extensión, rotación, reflexión y traslación

**Paso 5:** En la tercera columna (Procedimentales) colocar las estrategias de aprendizaje procedimientos de aprendizaje. Se deben señalar las estrategias de enseñanza utilizadas por el profesor y las actividades que realizarán los alumnos.

**Paso 6:** En la cuarta columna (Actitudinales), se debe señalar los valores que se fomentan en los alumnos.

**Paso 7:** En la quinta columna (Productos de aprendizaje) colocar los productos que elaborarán los alumnos para adquirir o demostrar el dominio del tema, por ejemplo: resúmenes, síntesis, cuestionarios, ejercicios, infografías, presentaciones, etc. según corresponda a la asignatura.

Columna 3

Columna 4

Columna 5

Contenidos		Productos de aprendizaje
Procedimentales ¿Cómo aprender?	Actitudinales	
Exposición oral por parte del profesor. Los alumnos tomarán apuntes y analizarán imágenes.	Escucharán atentamente. Participarán en las dinámicas.	Creación de símbolos.
Exposición oral por parte del profesor. Interpretación de elementos en el pintarrón	Participarán con entusiasmo aportando otros ejemplos.	Ejercicio de análisis de imágenes. Producción de imágenes con los elementos
Exposición oral por parte del profesor. Los alumnos tomarán apuntes y analizarán imágenes.	Escucharán atentamente. Analizarán los ejemplos y sugerirán otros.	Producción de diseños a mano.
Presentación por parte del profesor Analizarán imágenes y la utilización de los recursos.	Escucharán atentamente. Tomarán apuntes y reflexionarán sobre las mejores opciones para aplicar.	Ejercicio de análisis de elementos.

Después del **paso 7**, su planeación debe visualizarse de la siguiente manera:

	INSTITUTO COMERCIAL BANCARIO A.C. División de Estudios Superiores Clave: 31PSU0015H		Primer parcial: Del 5 febrero al 24 de marzo Página 1 de 4	
	Formato de Plan de Trabajo Período febrero – julio 2019		Revisado:	
Carrera: Licenciatura en Ciencias de la Comunicación		Grado: Tercero		Semestre: Sexto
Asignatura: Diseño gráfico editorial		Unidad I: Herramientas para la producción de imágenes		Turno: Matutino
Profesor: Lic. Eduardo Jafet Coral <u>Ricalde</u> .				
Objetivo de aprendizaje: Conocer las herramientas adecuadas para la producción de imágenes.				
Contenidos				
Fecha	Conceptuales ¿Qué aprender?	Procedimentales ¿Cómo aprender?	Actitudinales	Productos de aprendizaje
5 al 12 de febrero	Introducción a la sintaxis de la imagen	Exposición oral por parte del profesor. Los alumnos tomarán apuntes y analizarán imágenes.	Escucharán atentamente. Participarán en las dinámicas.	Creación de símbolos.
18 al 20 de febrero	Elementos fundamentales de la sintaxis de la imagen  Composición.	Exposición oral por parte del profesor. Interpretación de elementos en el <u>pintarrón</u> .	Participarán con entusiasmo aportando otros ejemplos.	Ejercicio de análisis de imágenes.  Producción de imágenes con los elementos

Nota: Considere que debe realizar lo anterior por cada una de las unidades que comprenda su asignatura.

**Paso 8:** Colocar las fuentes de información y bibliografías requeridas para la asignatura en el espacio correspondiente (Fuentes de información).

FUENTES DE INFORMACION
La percepción visual. <u>Arheim Rudolph</u> . Editorial Comunicación- <u>Paidós</u> . 1999
La sintaxis de la imagen. <u>Dondis A. D.</u> Editorial Gustavo Gili. 1990
El diseño Bi y tridimensional. <u>Wucius Wong</u> . Editorial Gustavo Gili. 1995

**Paso 9:** Colocar los criterios de evaluación y calificación de los alumnos en el espacio correspondiente (criterios de evaluación). Los porcentajes para cada criterio se encuentran disponibles en el programa de la asignatura que se entrega a cada profesor.

CRITERIOS DE EVALUACION	
Trabajos	40%
Examen parcial	30 %
Examen final	30 %
Total:	100 %

**Paso 10:** Entregar vía correo electrónico y una copia impresa de la planeación docente en subdirección para visto bueno.



## b) Procedimiento para elaboración de exámenes parciales, ordinarios y extraordinarios.

**Paso 1:** Considerar la relación entre objetivos de aprendizaje y reactivos, debe cuidar que su examen evalúe el contenido temático de la asignatura establecido en su planeación.

**Paso 2:** Solicitar datos de identificación del alumno y colocar indicaciones generales que el alumno deberá cumplir durante su examen.

	<b>Instituto Comercial Bancario</b> <b>División de Estudios Superiores</b> <b>Licenciatura en Ciencias de la Comunicación</b> <b>Primer examen parcial de Diseño Gráfico y Editorial</b> <b>Nombre del profesor</b>	
	Nombre: _____	Fecha: _____
		Calificación: _____
		Recibí revisión: _____
		Firma del alumno
<p><b>Instrucciones generales:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lea toda la prueba antes de proceder a responderla</li> <li>2. Utilice bolígrafo de tinta negra o azul para responder</li> <li>3. Evite la comunicación con sus compañeros durante la prueba</li> <li>4. La duración de la prueba es de 60 minutos</li> <li>5. El valor de la prueba es de 15 puntos sobre su calificación final</li> <li>6. Revise su prueba antes de entregarla</li> </ol>		

**Paso 3:** Se sugiere utilizar distintas modalidades de reactivos en la prueba. Evaluar las opciones y seleccionar las que considere más adecuadas. Algunos ejemplos son:

- Reactivos de selección múltiple
- Respuesta alternativa (falso/verdadero)
- Reactivos de complementación o respuesta breve
- Reactivos de respuesta restringida

- Reactivos de respuesta extensa
- Reactivos de construcción de argumentos
- Análisis de errores
- Análisis de perspectivas
- Toma de decisiones
- Solución de problemas

**Paso 4:** Colocar instrucciones claras y específicas para responder a los reactivos. Éstas deberán contener de forma concreta la actividad a realizar por el alumno señalando el procedimiento. Es importante numerar las instrucciones (se sugiere utilizar números romanos). Por ejemplo:

#### Ejemplo 1

<p><b>INSTRUCCIONES:</b></p> <p>II. Coloca en la línea de la izquierda el elemento que corresponda, utiliza el número <b>(1)</b> para <b>Cuento</b>, el <b>(2)</b> para <b>Novela</b> y el <b>(3)</b> para <b>Ambos</b>. Valor: 10 pts (2 Pts por cada respuesta correcta)</p>
--

#### Ejemplo 2

<p><b>INSTRUCCIONES</b></p> <p>IV. Completa el siguiente cuadro con el nombre y la función de los puntos de conflicto (nudo) en un largometraje. Valor: 25 pts (5 pts por cada respuesta correcta).</p>		
Nombre	Función	Tiempo en pantalla
		Antes del minuto 15
		Entre en minuto 25 y 27

**Paso 5:** Establecer valoraciones de acuerdo con las complejidades de los reactivos.

## Ejemplo 1

**INSTRUCCIONES**

I. En las siguientes fotografías se muestran niveles de representación visual, coloca el nombre a cada imagen según corresponda. 20 Pts (4 pts por respuesta correcta).



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



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

## Ejemplo 2

**INSTRUCCIONES**

II. Lee con atención las siguientes preguntas y subraya la respuesta correcta, sólo existe una respuesta correcta a cada pregunta. Valor: 60 pts (3pts por cada respuesta correcta).

1. Se usa para referirse al proceso de programar, proyectar, coordinar, seleccionar y organizar una serie de factores y elementos con miras a la realización de objetos destinados a producir comunicaciones visuales

a) Composición b) Impresión c) Diseño d) Revelado

**Paso 6:** Elabore los reactivos que contendrá su examen. Si la prueba únicamente contempla preguntas, este debe constar de mínimo 35 y máximo 50.

**Paso 7:** Al finalizar la elaboración del examen, entregar vía correo electrónico y una copia física en la subdirección para el visto bueno y aprobación. En caso de alguna corrección por parte del coordinador académico, este se pondrá en contacto con usted vía telefónica y deberá repetir el procedimiento desde el paso donde se encuentre la modificación solicitada.



## c) Procedimiento para captura de calificaciones y llenado de listas.

La captura de estos formatos y listas de asistencia se hace con el fin de mejorar el flujo de información entre los profesores y las áreas de subdirección y control escolar para que se brinde una mejor atención a los alumnos, esto mediante información verídica y congruente.

**Paso 1:** Abrir el documento Excel “Calificaciones” entregado por el coordinador académico y colocar los datos de identificación en el encabezado. Cabe mencionar que este documento ya se encuentra formulado.

Podrá observar que el documento tiene 6 pestañas: Alumnos, Parcial 1, Listas 1, Parcial 2, Listas 2 y Promedios.



=Parcial (1)!C14:H14		C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
1		<b>DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES</b>																														
2		LISTAS DE ASISTENCIA DE LICENCIADO EN SELECCIONAR LICENCIATURA																														
3		PRIMER PARCIAL																														
4																SEMESTRE:	SEGUNDO															
5		NOMBRE DE LA MATERIA: <b>GUIONISMO Y NARRATIVA</b>																														
6																																
7		NOMBRE DEL MAESTRO: <b>LCS. EDUARDO JAFET CORAL RICALDE</b>														PERIODO: <b>2018-2019</b>																
8																																

**Paso 2:** En la pestaña “Alumnos” ingresar en orden alfabético el nombre de los alumnos, comenzando por sus apellidos (la lista en físico de los alumnos deberá recogerla previamente en prefectura).



**Paso 5:** En la pestaña “Parcial 1” y “Parcial 2” (según el período correspondiente) colocar el porcentaje obtenido por los alumnos en cada uno de los criterios de evaluación. Tome en cuenta que al final de la lista que se muestra en la pestaña, debe poner previamente los instrumentos de evaluación utilizados y el porcentaje que representa de la calificación total.

Clave instrumentos de evaluación:		Porcentaje
1.-	Tareas	55%
2.-	Examen parcial	40%
3.-	Participación	5%
4.-		0%
5.-		
<b>Total:</b>		<b>100%</b>
Fecha de Entrega:		Firma

Los nombres de los alumnos aparecerán automáticamente en las pestañas de parciales, usted únicamente deberá colocar el porcentaje alcanzado por cada alumno según corresponda al criterio de calificación asignado.

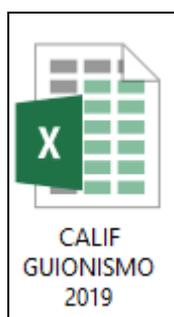
#	Nombre del Alumno	Criterios de Evaluación					Asistencia	Calificación
		1	2	3	4	5		
		%	%	%	%	%	%	Total
1	ABDO SANTOS BRAYAN ARMIN	21	10	3			54	<b>34</b>
2	AGUILAR LOPEZ JOSE REYES	46	31	5			100	<b>82</b>
3	ALAMILLA CORDOVA ANA MAGDALENA	42	19	5			100	<b>66</b>
4	BALAM ORTIZ ENRIQUE DE JESUS	36	36	5			85	<b>77</b>
5	CALIX MORALES ARODI MAGDIEL	48	27	5			85	<b>80</b>
6	CEBALLOS ROMERO NAYELI GUADALUPE	46	23	5			92	<b>74</b>

**Paso 6:** Una vez capturados los porcentajes obtenidos por los alumnos en cada criterio de evaluación en las pestañas de “Parciales” y haber llenado la lista de asistencia correspondiente durante el periodo que se evalúa, el profesor deberá realizar los pasos 8 y 9 (respaldar e imprimir juegos de copias para visto bueno y firmas). Esto lo tendrá que realizar cada vez que concluya el período parcial.

**Paso 7:** En la pestaña “Promedios” agregar la calificación del examen ordinario en la columna “Examen” para obtener la calificación final de los alumnos.

#	Nombre del Alumno	Parcial	Parcial	Promedio		Proyecto	Examen	P+E	Suma	Total
		1	2	Suma	70%				30%	
1	ALPUCHE NOH SERGIO	49	91	140.0	49.0		86.0	86	25.8	75
2	BASTO CRUZ IRVIN ENRIQUE	46	54	100.0	35.0		74.0	74	22.2	57
3	BEYTIA TZEC KEVIN FRANCISCO	50	73	123.0	43.1		76.0	76	22.8	66
4	BORGES RUIZ LOURDES REGINA	70	71	141.0	49.4		62.0	62	18.6	68
5	CETZ MESETA GUSTAVO ENRIQUE	81	77	158.0	55.3		82.0	82	24.6	80
6	MANZUR TELLO FRANCISCO ALEJANDRO	83	98	181.0	63.4		96.0	96	28.8	92
7	MAZUN GOMEZ BEATRIZ	75	84	159.0	55.7		80.0	80	24	80
8	RIOS ESPINOSA EMILY CONCEPCION	44	27	71.0	24.9		38.0	38	11.4	36
9	TRUJEQUE FLORES VALERIA GUADALUPE	74	69	143.0	50.1		84.0	84	25.2	75
10	TUN TREJO KAREN ISABEL	69	84	153.0	53.6		68.0	68	20.4	74
11	0	0	0	0.0	0.0			0	0	0
12	0	0	0	0.0	0.0			0	0	0
13	0	0	0	0.0	0.0			0	0	0

**Paso 8:** Guardar el archivo en la carpeta de google drive correspondiente a su asignatura.



**Paso 9:** Imprimir 3 juegos de copias del archivo, uno será entregado en subdirección, otro en control escolar y el último es para respaldo del profesor. Después del visto bueno del subdirector, firmar las copias. Esto lo deberá realizar al final de cada período según corresponda.

## d) Procedimiento para respaldo de documentos en Drive.

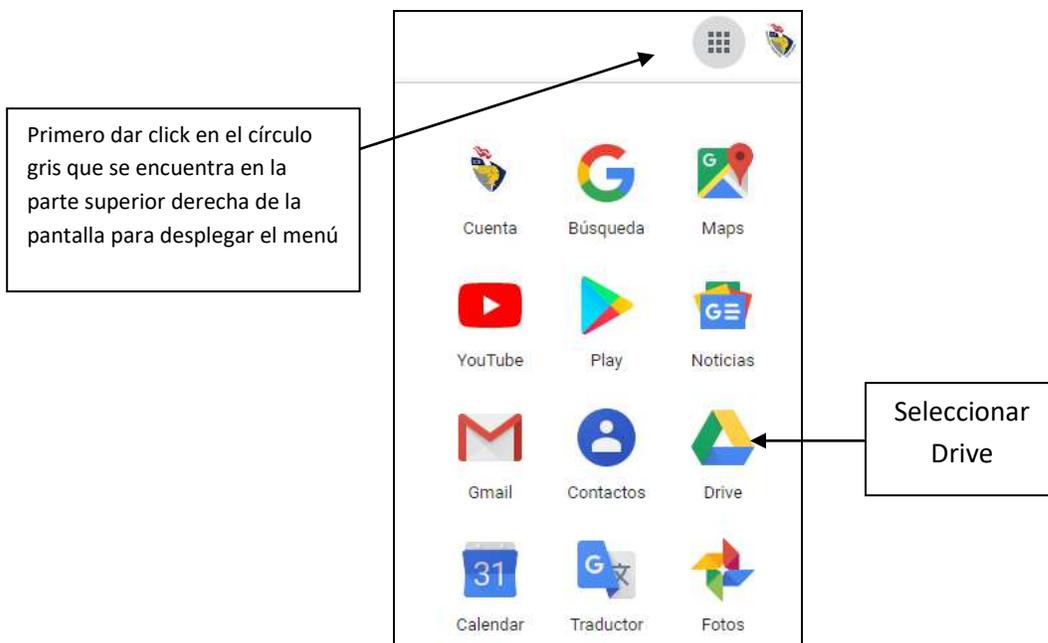
El respaldo de archivos en Google Drive sirve para que la información de las listas de asistencia y calificaciones se encuentre disponible desde cualquier dispositivo con internet para acceder a ella y consultarla en caso de que se extravíe un archivo del profesor o el alumno pida una revisión de sus calificaciones.

**Paso 1:** Entrar a [www.gmail.com](http://www.gmail.com) y colocar la dirección de correo electrónico y contraseña proporcionada por el coordinador académico.

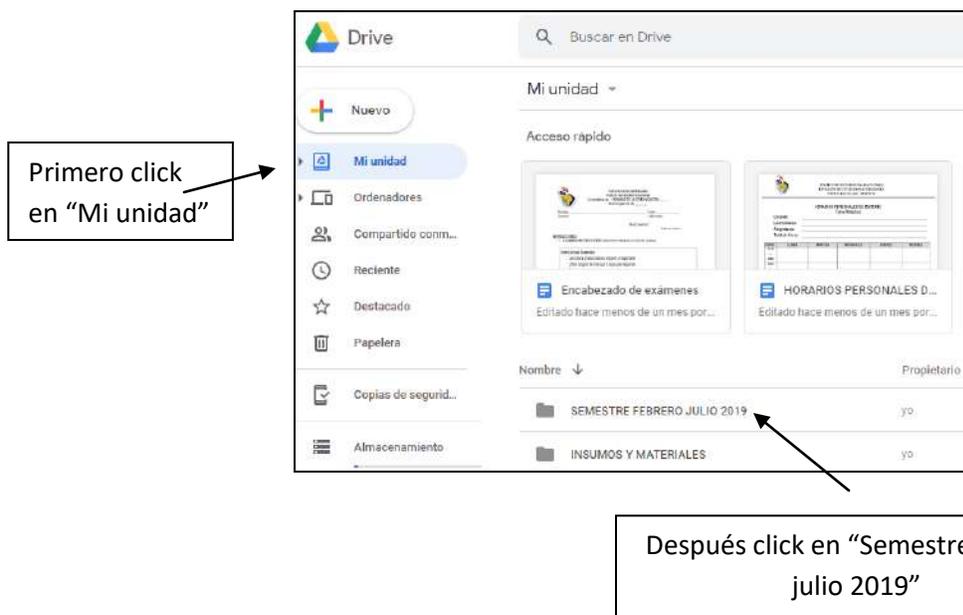


The image shows a screenshot of the Gmail login interface. At the top, the Google logo is displayed. Below it, the text 'Maestros Bancarios' is centered. Underneath, there is a dropdown menu showing the email address 'maestrosbancarios@gmail.com' with a small downward arrow. Below the email field is a password field with the placeholder text 'Ingresa tu contraseña' and a series of dots representing the password. To the right of the password field is an eye icon for toggling password visibility. At the bottom left, there is a link that says '¿Olvidaste la contraseña?'. At the bottom right, there is a blue button labeled 'Siguiente'.

**Paso 2:** Una vez que haya ingresado al correo electrónico deberá dar click en el círculo gris (junto al logotipo de la escuela) y se desplegará un menú con las aplicaciones de Google, seleccione la opción Drive.



**Paso 3:** Una vez que haya entrado a Drive, siga la siguiente ruta dando click en: Mi unidad > Semestre febrero Julio 2019 > Calificaciones primer parcial.



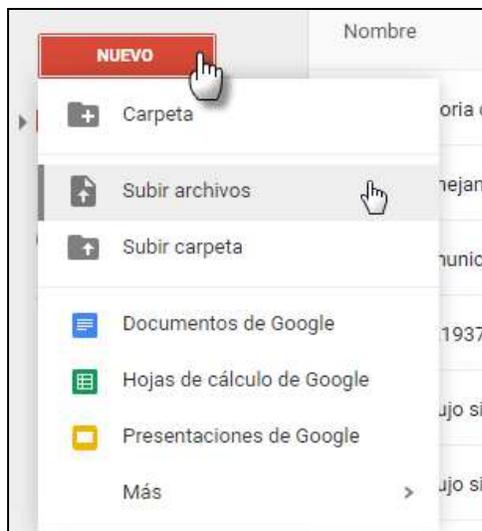
Se desplegará la imagen que se visualiza abajo, encuentre la carpeta de licenciatura correspondiente donde imparte clases y de click para entrar.

Mi unidad > SEMESTRE FEBRERO JULIO 2019 > Calificaciones del Primer Parcial ▾		
Nombre ↓	Propietario	Última modificación
 LSC	yo	25 mar. 2019 yo
 LPSIC	yo	25 mar. 2019 yo
 LNI	yo	25 mar. 2019 yo
 LMKT	yo	25 mar. 2019 yo
 LD	yo	25 mar. 2019 yo
 LCP	yo	25 mar. 2019 yo
 LCC	yo	25 mar. 2019 yo
 LAE	yo	25 mar. 2019 yo

**Paso 4:** Encontrar la carpeta del semestre correspondiente y entrar. Se visualiza una lista de archivos, es aquí donde usted deberá incluir el suyo.

Mi unidad > SEMESTRE FEBRERO JULIO 2019 > Calificaciones del Primer Parcial > LCC ▾		
Nombre ↓	Propietario	Última modificación
 8° Semestre	yo	25 mar. 2019 yo
 6° Semestre	yo	25 mar. 2019 yo
 4° Semestre	yo	25 mar. 2019 yo
 2° Semestre	yo	25 mar. 2019 yo

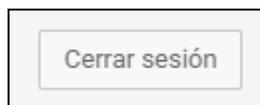
**Paso 5:** Seleccionar la opción “subir archivos” y elegir el archivo correspondiente al Excel (de calificaciones) que usted desee respaldar.



**Paso 6:** Comprobar que el archivo se haya subido de manera correcta. En la lista de archivos del Drive aparecerá un nuevo archivo con el nombre del que usted respaldó.

Nombre ↓	Propietario	Última modificación	Tamaño de archivo
 Calificacion GUIONISMO feb-jun2019.xlsx	yo	1 abr. 2019 yo	584 KB
 CAL_LCC2_COMPII.xlsx	yo	5 abr. 2019 yo	578 KB

**Paso 7:** Al terminar, salir de la sesión dando click en el logotipo de la escuela que se encuentra en la parte superior derecha de la pantalla y seleccionando la opción “cerrar sesión”.



### e) Procedimiento de entrega de listas de asistencia.

En el siguiente proceso se ven involucradas las áreas de prefectura, subdirección y los docentes con el objetivo de brindar información oportuna y congruente a los alumnos respecto a sus asistencias y derecho a examen ordinario. El proceso consiste en recibir las listas de asistencia, llenarlas correctamente y entregar la original (y quedarse una copia) para que tanto subdirección como el profesor tenga la misma información en caso de ser requerida por parte del alumno.

1. Al recibir una copia de su lista de asistencias, deberá resguardarla y tenerla durante todas sus sesiones de clase.
2. Colocar las asistencias, faltas y justificaciones de los alumnos según corresponda a la fecha.
3. Al término del semestre, sacar una copia de la lista y firmarla previo a la aplicación del examen ordinario.
4. Entregar la lista en la subdirección y guardar la copia.
5. El día del examen ordinario, mencionar a los alumnos su derecho a examen dependiendo del número de asistencias durante el semestre (Mínimo 80%).

## f) Procedimiento de aplicación de exámenes ordinarios y extraordinarios y firma de actas finales.

En el siguiente proceso se ven involucradas las áreas de control escolar, subdirección y profesores con el objetivo de brindar información oportuna y congruente a los alumnos respecto a las calificaciones de sus exámenes ordinarios o extraordinarios. El proceso consiste en la aplicación de exámenes, entrega de calificaciones y firma de las actas oficiales.

1. Aplicar el examen ordinario o extraordinario según corresponda.
2. Calificar los exámenes.
3. Dar la retroalimentación (revisión) a los alumnos y que éstos firmen de conformidad.
4. Colocar las calificaciones en el documento correspondiente en Excel.
5. Imprimir 4 copias de las calificaciones finales, firmar y entregar una copia en subdirección, una en control escolar y una para los alumnos. La última copia sirve para respaldo del profesor.
6. Una vez que tenga el visto bueno de control escolar y sea llamado, pasar a firmar el acta final corroborado que los datos sean coincidentes con los colocados.

## RECOMENDACIONES GENERALES

1. Incluir ejercicios que correspondan a las categorías de aprendizaje vistos en clase (memoria, procesal abstracciones, análisis de errores, toma de decisiones) pero no iguales, trate de que el alumno piense y razone, no sólo memorice.
2. El examen deberá contener los temas más relevantes de las sesiones y tener el grado de dificultad de acuerdo al semestre cursado.
3. En caso de exámenes prácticos (contabilidad, finanzas, costos, informática, etc) incluir la teoría elemental y los ejercicios necesarios para cubrir el programa realizado.
4. Entregar los exámenes parciales, ordinarios y extraordinarios para su revisión vía electrónica (por correo) en las fechas solicitadas.
5. Antes de entregar el examen, revisar que cumpla con todos los lineamientos, no tenga faltas de ortografía ni errores de “dedo”.
6. La entrega de las calificaciones obtenidas serán 72 horas después de la fecha de examen.
7. Se entrega de manera impresa el original del examen (sin respuestas).
8. Al entregar sus resultados estos deberán acompañarse de la totalidad de las pruebas y de la clave correspondiente.
9. En grupos de más de 20 alumnos se deben elaborar dos pruebas equivalentes (series).
10. Acudir a coordinación para solicitar apoyo en la elaboración de sus pruebas.

## DATOS DE CONTACTO

### Instituto Comercial Bancario

Teléfonos: (999) 924-7796 y (999) 924-7256

Correo: [dirección.academica.icb@gmail.com](mailto:dirección.academica.icb@gmail.com)

Dirección: Calle 62 No. 373, x 45 Colonia Centro,  
Mérida, Yucatán, C.P. 97000



### 4.3 Recomendaciones

Además de la propuesta realizada en el apartado anterior, es preciso dar ciertas recomendaciones generales en función de las debilidades que se identificaron durante este trabajo.

El ICB debe tomar en cuenta que durante su proceso de cambio es de vital importancia diseñar una estrategia para dar a conocer a los miembros del ICB los objetivos estratégicos de la nueva administración y pueda generarse en ellos el sentido de pertenencia y compromiso.

Es necesario que el ICB actualice el Reglamento de Licenciatura para que la actual estructura de la organización se formalice y se establezcan con claridad las funciones de cada uno de los puestos. Con lo anterior los miembros de la organización tendrían mayor claridad sobre las líneas de mando, funciones que deben desempeñar y la información fluiría de manera más rápida.

En este reglamento deben incluirse las políticas de la escuela, así como las funciones de cada puesto y posibles sanciones a las que podrían hacerse acreedores en caso de no cumplirlas. Para la redacción del nuevo reglamento es necesario convocar a los docentes para que comenten las situaciones que se dan a diario en la escuela y contemplarlas.

Cuando la versión final del nuevo reglamento sea aceptada por la Secretaría de Educación de Yucatán, este documento deberá ser compartido con todos los trabajadores de la Institución. Se debe digitalizar el documento y enviar una copia a cada trabajador permitirá que no exista ambigüedad sobre las nuevas reglas y políticas de operación.

El ICB debe contemplar la elaboración de descriptivos de puestos con el objetivo de facilitar el proceso de selección, inducción y capacitación de los empleados del

Instituto Comercial Bancario (docentes y administrativos), tomando en cuenta los siguientes puntos:

- a) Título del puesto.
- b) Ubicación del puesto en el organigrama.
  - Nivel de puesto.
  - Subordinación.
  - Supervisión.
  - Relaciones colaterales.
- c) Contenido del puesto (tareas o responsabilidades).
  - Diarias.
  - Semanales.
  - Mensuales.
  - Anuales.
- d) Principales indicadores de desempeño.

En lo referente al sistema de información, se recomienda la adquisición de un sistema de información (software) que permita a las áreas de control escolar, subdirección y dirección, ordenar de manera más eficiente la información administrativa y académica de sus alumnos. Este sistema serviría para que los profesores reporten las calificaciones, asistencias y observaciones que han hecho de los alumnos y automáticamente el área de control escolar ya las tenga disponibles.

Este sistema también permitiría al alumno ver en tiempo real sus calificaciones, faltas y pagos de colegiatura; la implementación de este sistema acortaría los tiempos de trabajo para los docentes y el área de control escolar, además de mejorar el flujo de información para alumnos y padres de familia. Algunas instituciones educativas del estado ya cuentan con este tipo de sistemas que incluso pueden vincularse con una aplicación para *Smartphone*, herramienta que también es

atractiva para que los padres de familia brinden seguimiento a las calificaciones de sus hijos.

Algunos de los softwares disponibles en el mercado son iEduca, Servoescolar o *Academic Manager*, estas herramientas permiten la gestión administrativa y el control escolar por medio de módulos y aplicaciones que se vinculan a las áreas de la institución con contabilidad. Entre sus utilidades se encuentran: la expedición de archivos CFDI para el cumplimiento fiscal (facturación electrónica), permiten pagos en línea con tarjeta de crédito o débito (Visa, Mastercard, American Express) a través de bancos y proveedores de cobros electrónicos, así como un módulo CRM (gestión de relaciones con clientes). En lo referente a la parte administrativa y académica, cuentan con la posibilidad de activar módulos de control de asistencia, herramientas para el maestro, gestión de horarios, gestión documental, web pública enlazada, comunicación con padres de familia, evaluaciones, control de inventario e incidencias, reuniones y actas, matriculación y encuestas.

Por último, se necesitaría la capacitación de los responsables de área y de los profesores para la utilización del software antes mencionado, se pueden armar 2 o 3 sesiones de capacitación con los docentes, ya que las herramientas son intuitivas y fáciles de usar, además de que no requieren tener acceso a todos los módulos.

Se recomienda al Instituto implementar evaluaciones de desempeño para conocer los puntos con los que cumplen efectivamente los empleados y en los cuales hace falta mejorar. De esta manera se conocerán también las necesidades específicas de capacitación y los problemas de cada área. Por otra parte, también se puede realizar una evaluación por parte de los alumnos, donde puedan expresar su opinión respecto a la calidad de los servicios la atención que se brinda y las actividades de los profesores. Es importante que se establezcan objetivos e indicadores de desempeño de cada área para poder elaborar un comparativo entre lo que se quiere lograr por parte de los directivos y lo que realmente está sucediendo con la escuela.

También se recomienda al llevar a cabo una revisión de la situación laboral contractual de los docentes, revisar el número de horas que cubren a la semana, así como las asignaturas y actividades extra que realizan dentro de la Institución. Uno de los grandes atractivos que evitaría el alto índice de rotación es que se puedan otorgar las prestaciones de ley que brinden al profesor seguridad social mientras se encuentre laborando en la Institución. Por otra parte, para mejorar la situación laboral es necesaria la creación de un tabulador donde según los conocimientos y experiencia del maestro se le pueda brindar un mejor salario por hora, actualmente la Institución es una de las que paga menos por la hora trabajada en el nivel licenciatura.

El ICB debería realizar un estudio de mercado sobre las preferencias de los potenciales clientes para conocer las áreas de oportunidad en las cuales puede ser más efectiva la publicidad. Este estudio también permitiría prospectar de una mejor manera a los clientes y captar aún más alumnos de los que ya entran con la publicidad actual. El aumento en la matrícula debe ser una prioridad, ya que esto permitirá el incremento de los ingresos y que se puedan mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. En la publicidad del ICB también debe destacarse el valor de la inclusión con el que cuenta la nueva administración.

El área de difusión podría elegir los mejores medios para anunciar al instituto. Lo anterior, le permitiría hacer un manejo más eficiente de los recursos y destinarlos a aquellos que realmente están funcionando.

El ICB debe considerar la importancia de contar con una planeación financiera, que permita conocer utilizar los recursos de la Institución de una manera más efectiva, donde se permita el ahorro y el crecimiento sostenido mediante la inversión. Esta planeación debe realizarse con proyecciones al corto y mediano plazo, priorizando el crecimiento ordenado de la escuela para que los ingresos aumenten.

El establecimiento de indicadores de desempeño en cada área es necesario para tener parámetros en la eficiencia de los procesos administrativos. Qué las áreas emitan reportes oportunos para dar a conocer lo que está ocurriendo con sus principales actividades y si se cumplen los objetivos establecidos.

## REFERENCIAS

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
- Arnold, M. y Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de Moebio. Revista de epistemología de ciencias sociales*, 3, 40-49. Recuperado de <https://www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.html>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2014). *Anuario Estadístico Superior de Licenciatura (2013-2014)*. Recuperado de: <http://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2015). *Anuario Estadístico Superior de Licenciatura (2014-2015)*. Recuperado de: <http://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2016). *Anuario Estadístico Superior de Licenciatura (2015-2016)*. Recuperado de: <http://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2017). *Anuario Estadístico Superior de Licenciatura (2016-2017)*. Recuperado de: <http://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2018). *Anuario Estadístico Superior de Licenciatura (2017-2018)*. Recuperado de: <http://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España: Pearson Educación, S.A.

- Carrasco, A. (11 de enero de 2015). Mérida, de las mejores ciudades para venir a estudiar. *Milenio Novedades*. Recuperado de: <https://sipse.com/milenio/merida-gran-competencia-educativa-relegan-instituciones-patito-131886.html>
- Chan, O. (11 de abril de 2018). Cerca de 15 mil jóvenes buscan un lugar en la UADY. *Milenio Novedades*. Recuperado de: <https://sipse.com/milenio/facultades-exani-15-mil-jovenes-examen-lugar-uady-291992.html>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9ª. ed.). México: Mc Graw Hill Panamericana.
- Contreras, R. (01 de junio de 2019). Educación superior obligatoria. *Excelsior*. Recuperado de: <https://www.excelsior.com.mx/opinion/raul-contreras-bustamante/educacion-superior-obligatoria/1316101>
- Diario Oficial (20 de abril 2016). Ley de Educación del Estado de Yucatán. H. congreso del Estado de Yucatán. Recuperado de: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Yucatan/wo98374.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (15 de septiembre de 2017). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado de: <http://www.sct.gob.mx/JURE/doc/cpeum.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (19 de enero de 2018). Ley General de Educación. Recuperado de: [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley\\_general\\_educacion.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf)
- Diario Oficial de la Federación (15 de mayo de 2019). Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de los artículos 3o., 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia educativa. Recuperado de: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019)

- Diario de Yucatán (23 de enero de 2018). Crecimiento que atrae más empleo. *Diario de Yucatán*. Recuperado de: <http://www.yucatan.com.mx/merida/crecimiento-que-trae-mas-empleo>
- Fleitman, J. (1994). Evaluación integral: manual para el diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad. México: Mc Graw Hill.
- Gobierno del Estado de Yucatán (2010). *Programa Metropolitano Integral para Mérida (PIDEM) y sus zonas conurbadas*. Recuperado de: <http://acervo.yucatan.gob.mx/contenidos/PIDEM.pdf>
- Hernández, J. Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson educación. México.
- Hernández, H., Martínez, D. y Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11 (1), 141-150.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2015). *Resultados definitivos de la encuesta intercensal 2015*. Boletín de prensa número 530/15. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2018). Directorio estadístico de unidades económicas. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Kotter, J. P. (1997). *El líder del cambio*. México, D.F.: McGraw-Hill. Interamericana.
- Kotter, J. P. (2006). *Leading change: why transformation efforts fails*. United States: Harvard Bussiness Review.
- Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13 (1), 1-23. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Montoya, D. (2006). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Revista Contexto*, 5, 141-152.

- Nadler, Shaw y Walton (1995). *Discontinuous change: leading organizational transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Organisation Internationale de Normalisation (2015). Norma ISO 9000:2015. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2015). *Panorama de la Educación 2015*. México: OCDE.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2017). *Diagnóstico de la OCDE sobre la estrategia de competencias, destrezas y habilidades de México*. México: OCDE.
- Palmer, I. Dunford, R. y Akin, G. (2006). *Managing Organizational Change. A multiple perspectives approach*. Nueva York: Editorial Mc Graw Hill.
- Poole, M., y Van de Ven, A. (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30 (131), 162-171.
- Scott, W.R. y Davis, G.F. (2007). *Organizations and organizing. Rational, natural and open system perspectives*.
- Valdez, S. (2005). *Diagnóstico empresarial: método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. México: Trillas.
- Van de Ven, A. y Poole, S. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Wheelen, T.L. y Hunger, J.D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Hacia la sostenibilidad global*. Colombia: Pearson Education S.A.

## Anexo 1

### Guía de entrevista a director de la división de estudios superiores

1. En vista de la nueva administración en el Instituto ¿En qué consiste el proyecto de cambio para la organización desde hoy a 5 y 10 años?
2. ¿Conservarán la misión y la visión de la administración anterior o declararán nuevas? En caso de cambiarlas ¿Cuáles serían la misión, visión y estrategias a seguir?
3. En función de esas estrategias ¿cuáles serían los objetivos que se plantearon o plantearían para sus diferentes áreas (Dirección, subdirección, control escolar, comisión de titulación, docentes, apoyo técnico, contabilidad/finanzas y difusión)?
4. ¿Cuentan con algún estudio de mercado para prospectar a futuros alumnos del Instituto?
5. Según su percepción ¿qué lugar ocupa el Instituto Comercial Bancarios en el mercado de las Universidades Privadas?
6. Según su percepción ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que el instituto enfrenta?
7. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que observa en el Instituto, en sus diferentes divisiones y áreas (Dirección, subdirección, control escolar, comisión de titulación, docentes, apoyo técnico, contabilidad/finanzas y difusión)?
8. Según su percepción ¿Cuáles son las principales problemáticas que presenta el Instituto en sus diferentes divisiones y áreas? ¿Cuál de ellos considera prioritario atender y por qué? ¿Se ha intentado solucionarlas y cómo? O ¿por qué no se ha intentado solucionarlas.
9. ¿Cuál es el principal canal de comunicación que maneja el Instituto con las partes interesadas? (Autoridades gubernamentales, padres de familia, alumnos, trabajadores).
10. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones sobre aspectos relevantes del Instituto?
11. ¿Cómo define su liderazgo al frente de la Institución?
12. ¿Cuáles son los planes a futuro para los diferentes programas educativos que ofertan actualmente, piensan abrir nuevas o cerrar algunas de las actuales?

13. De acuerdo al descriptivo de puestos en el reglamento ¿usted realiza esas funciones? ¿existe alguna otra responsabilidad a su cargo que no esté declarada en el descriptivo?

## Anexo 2

### Guía de entrevista para encargado de subdirección

#### ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN

1. ¿Cuáles han sido los cambios más importantes en el Instituto desde que entró la nueva administración?
2. ¿Cuáles son las estrategias que el Instituto va a seguir en los siguientes años? ¿cuáles son los objetivos que se plantearon o plantearían para sus diferentes áreas (Dirección, subdirección, control escolar, comisión de titulación, docentes, apoyo técnico, contabilidad/finanzas y difusión)?
3. Según su percepción ¿qué lugar ocupa el Instituto Comercial Bancarios en el mercado de las Universidades Privadas?
4. Según su percepción ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que el instituto enfrenta? ¿Considera necesario algún cambio para aprovechar oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas?
5. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que observa en el Instituto, en sus diferentes divisiones y áreas (Dirección, subdirección, control escolar, comisión de titulación, docentes, apoyo técnico, contabilidad/finanzas y difusión)?
6. Según su percepción ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que presenta el Instituto en sus diferentes divisiones y áreas (Dirección, subdirección, control escolar, comisión de titulación, docentes, apoyo técnico, contabilidad/finanzas y difusión)? ¿Cuál de ellos considera prioritario atender y por qué?

#### ASPECTOS RELACIONADOS CON SUS FUNCIONES COMO SUBDIRECTORA

7. ¿Cuáles son sus funciones como subdirectora y cómo lleva a cabo dichas funciones (las más importantes)? ¿con qué áreas tiene relación su puesto?
8. ¿Existe alguna función que realice y que no se encuentre declarada en su descriptivo de funciones? ¿Por qué las realiza usted?

9. Describa de manera general cuál es el proceso que sigue para realizar sus funciones (las más importantes).
10. ¿Cómo define su estilo de liderazgo?
11. ¿Qué prácticas que existen en otras escuelas particulares le gustaría implementar en el Instituto?
12. ¿Existen procesos de acreditación con organismos externos para evaluar la calidad de las licenciaturas?

### Anexo 3

#### Guía de entrevista para encargado de control escolar

##### *Percepción sobre la nueva administración*

1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos del instituto?
2. ¿Ha notado algún cambio a partir de la nueva administración?
3. ¿Los nuevos cambios afectaron su área? ¿De qué manera lo hicieron?

##### *Funciones*

4. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en este instituto? ¿Hace cuánto que trabaja en su puesto actual?
5. ¿De quién depende su puesto de trabajo? ¿Qué personal tiene su cargo?
6. ¿Con que otras áreas tiene relación sus actividades?
7. ¿Cuáles son sus funciones principales? Describa cómo las lleva a cabo.
8. ¿Sabe si existen lineamientos escritos donde se describan las funciones que acaba de mencionar y cómo debe realizarlas (procesos)? ¿Los conoce? ¿Coinciden los que acaba de señalar respecto de sus actividades actuales?
9. ¿Cuentan con sistemas de información para manejar los datos de los alumnos y sus expedientes?
10. ¿Cuenta con indicadores para medir la eficiencia de su área? ¿cuenta con indicadores relacionados con el alumnado, por ejemplo, número de alumnos por generación, número de egresados, tasa de titulación, tasa de eficiencia terminal, etc.?
11. ¿Cuenta con capacitación y actualización para hacer más eficiente su trabajo?
12. ¿Cómo interviene su área en el seguimiento para los alumnos que ya concluyeron sus asignaturas y deben titularse?

##### *Necesidades del área*

13. ¿Qué necesidades tiene su área (en cuanto a infraestructura y relacionados con la manera más eficiente de realizar las funciones de su área)?
14. ¿Cuáles considera las principales fortalezas y debilidades de su área?
15. ¿Cuáles considera las principales oportunidades y amenazas de su área?

*Percepción sobre el Instituto*

16. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del instituto?
17. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas del instituto?
18. En general ¿qué sugerencias haría para mejorar el funcionamiento del instituto?

## Anexo 4

### Guía de entrevista para el encargado de contabilidad

#### *Percepción sobre la nueva administración*

1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos del instituto?
2. ¿Ha notado algún cambio a partir de la nueva administración? ¿Ha notado algún cambio a partir de la nueva administración?
3. ¿Los nuevos cambios afectaron su área? ¿De qué manera lo hicieron?

#### *Funciones*

4. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en este instituto? ¿Hace cuánto que trabaja en su puesto actual?
5. ¿De quién depende su puesto de trabajo? ¿Qué personal tiene a su cargo? ¿Con qué áreas de la institución tiene interacción para realizar sus funciones?
6. ¿Cuáles son sus funciones? Describa brevemente como las lleva a cabo.
7. ¿Existe un sistema presupuestal? ¿Cómo se lleva a cabo?
8. ¿Sabe si existen lineamientos escritos donde se describan las funciones que acaba de mencionar y cómo debe realizarlas (procesos)? ¿Los conoce? ¿Coinciden los que acaba de señalar respecto de sus actividades actuales?
9. ¿Existen reglamentos aplicables a su área? ¿Cuáles?
10. ¿Existen procedimientos establecidos y normas adoptadas para el manejo y control de: ¿compras, ventas, entradas y salidas de caja, pagos, etcétera?
11. ¿Cree usted que los métodos actuales para el procesamiento de datos sean los adecuados?
12. De los siguientes informes financieros, ¿cuáles se elaboran y con qué periodicidad?
  - a) Balance general

- b) Estado de resultados o estado de actividades
- c) Estado de flujo de efectivo
- d) Otros ¿Cuáles y para qué sirven?

13. ¿Se efectúan estudios periódicos de análisis e interpretación de estados financieros?
14. ¿Existen indicadores financieros que sirven para la toma de decisiones? ¿cuáles?
15. ¿Cómo es evaluado el trabajo de su área por el instituto? ¿recibe algún tipo de retroalimentación al respecto?

#### *Necesidades del área*

16. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas que tiene su área que le permiten llevar a cabo sus funciones adecuadamente?
17. ¿Cuáles considera que son los principales problemas a los que se enfrenta para llevar a cabo sus funciones?
18. ¿a qué amenazas y oportunidades se enfrenta su área?
19. ¿Qué sugerencias podría hacer al instituto para mejorar su área?

#### *Percepción sobre el Instituto*

20. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del instituto?
21. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas del instituto?
22. En general ¿qué sugerencias haría para mejorar el funcionamiento del instituto?

## Anexo 5

### Guía de entrevista para el encargado de difusión

#### *Percepción sobre la nueva administración*

1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos del instituto?
2. ¿Ha notado algún cambio a partir de la nueva administración? ¿Cuál es su percepción sobre los nuevos cambios?
3. ¿Los nuevos cambios afectaron su área? ¿De qué manera lo hicieron?

#### *Funciones*

4. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en este instituto? ¿Hace cuánto que trabaja en su puesto actual?
5. ¿De quién depende su puesto de trabajo? ¿Qué personal tiene a su cargo? ¿Con qué áreas de la institución tiene interacción para realizar sus funciones?
6. ¿Cuáles son sus funciones? Describa brevemente cómo las lleva a cabo
7. ¿Sabe si existen documentos donde se describan las funciones que acaba de mencionar y cómo debe realizarlas (procesos)? ¿los conoce? ¿coinciden las que acaba de señalar respecto de sus actividades actuales?
8. ¿Existen reglamentos aplicables a su área? ¿Cuáles?
9. ¿Cuáles son los principales medios publicitarios que utiliza el instituto?
10. ¿Establecen sus campañas publicitarias con base en los resultados de la investigación de mercados? ¿En qué han consistido dichas campañas?
11. ¿Qué bases toman para elaborar su presupuesto de publicidad?
12. ¿Qué métodos utilizan para medir la efectividad de la publicidad?
13. ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos o principales logros? ¿Se han reflejado en la matrícula? (Histórico de los últimos 10 o 5 años).
14. ¿Qué técnicas de difusión masiva utilizan en la organización?

15. ¿Qué tipo de reportes se elaboran en su área y con qué periodicidad? ¿A quién sirve esa información?
16. ¿Cómo es evaluado el trabajo de su área por el instituto? ¿Recibe algún tipo de retroalimentación al respecto?

*Necesidades del área*

17. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de su área que le permiten llevar a cabo sus funciones adecuadamente?
18. ¿Cuáles considera que son los principales problemáticas o necesidades de su área?
19. ¿Qué oportunidades y amenazas percibe para su área?
20. ¿Qué sugerencias podría hacer al instituto para mejorar el funcionamiento de su área?

*Percepción sobre el Instituto*

21. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del instituto?
22. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas del instituto?
23. En general ¿qué sugerencias haría para mejorar el funcionamiento del instituto?

## Anexo 6

### Guía de entrevista a encargado de apoyo técnico

#### *Percepción sobre la nueva administración*

1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos del instituto?
2. ¿Ha notado algún cambio a partir de la nueva administración? ¿Cuál es su percepción sobre los nuevos cambios?
3. ¿Los nuevos cambios afectaron su área? ¿De qué manera lo hicieron?

#### *Funciones*

1. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en este instituto? ¿Hace cuánto que trabaja en su puesto actual?
2. ¿De quién depende su puesto de trabajo? ¿Qué personal tiene a su cargo? ¿Con qué áreas de la institución tiene interacción para realizar sus funciones?
3. ¿Cuáles son sus funciones? Describa brevemente cómo las lleva a cabo
4. ¿Sabe si existen documentos donde se describan las funciones que acaba de mencionar y cómo debe realizarlas (procesos)? ¿Los conoce? ¿Coinciden las que acaba de señalar respecto de sus actividades actuales?
5. ¿Existen reglamentos aplicables a su área? ¿Cuáles?
6. ¿Hay algún plan de crecimiento para las instalaciones?
7. ¿Existe equipo auxiliar para emergencias?
8. ¿Se tienen registros de accidentes y sus causas? ¿Conoce el personal las instrucciones en caso de accidentes?
9. ¿Qué tipo de reportes se elaboran en su área y con qué periodicidad? ¿A quién sirve la información?
10. ¿Existen mecanismos de control establecidos en su área para su buen funcionamiento? ¿Cuáles?

11. ¿Cómo es evaluado el trabajo de su área por el instituto? ¿Recibe algún tipo de retroalimentación al respecto?
12. ¿La infraestructura de la que se dispone es suficiente y adecuada para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades?
13. ¿La infraestructura es adecuada para el cumplimiento de los programas de la organización?

*Necesidades del área*

14. ¿Cuáles considera que son las principales necesidades o problemáticas que tiene su área para llevar a cabo sus funciones adecuadamente?
15. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de su área que le permite llevar a cabo sus funciones adecuadamente?
16. ¿Qué sugerencias podría hacer al instituto para mejorar el funcionamiento de su área?

*Percepción sobre el Instituto*

17. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del instituto?
18. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas del instituto?
24. En general ¿qué sugerencias haría para mejorar el funcionamiento del instituto?