



## **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN**

Desafíos para la gestión en una universidad privada en un contexto  
de pobreza.

*Juan Carlos Ortiz Navarro*

Tesis presentada para obtener el grado de

**DOCTOR EN CIENCIAS SOCIALES**

Mérida, Yucatán, México, julio de 2021



COORDINACIÓN GENERAL  
DEL SISTEMA DE POSGRADO  
INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN

DOCTORADO INSTITUCIONAL  
EN CIENCIAS SOCIALES

CAMPUS DE CIENCIAS SOCIALES ECONOMICO  
ADMINISTRATIVAS Y HUMANIDADES

DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES

NOMBRE DEL ALUMNO(A): Juan Carlos Ortiz Navarro

NOMBRE DE LA TESIS: Desafíos para la gestión en una universidad privada en un  
contexto de pobreza

SÍNODO DEL EXAMEN DE TESIS

Dra. Edith Juliana Cisneros Chacón

Universidad Autónoma de Yucatán

Presidente

Dra. Deneb Eli Magaña Medina

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Secretario

Dr. Aurelio Sánchez Suarez

Universidad Autónoma de Yucatán

Vocal

Dra. Silvia Aquino Zúñiga

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Dr. Roger Manuel Patrón Cortes

Universidad Autónoma de Campeche

## **Resumen**

La gestión administrativa y el liderazgo en las instituciones de educación superior privada, son de vital importancia, porque gracias a la gestión y el liderazgo es que la visión y los objetivos proyectados por sus directivos serán realizados en un futuro mediano y de largo plazo. Muy deseable que el rumbo proyectado para las instituciones de educación superior privadas, no solamente se encaminen a la generación de beneficios económicos; sino, que tengan contribuciones que alienten la igualdad de oportunidades de estudio para jóvenes en condición de pobreza. Para que, al mismo tiempo, ayuden a que estos jóvenes una vez concluidos sus estudios sean capaces de contribuir a la mejora comunitaria; al desarrollo económico y social de sus comunidades de origen. Para comprender la relación existente entre gestión administrativa, liderazgo, equidad en acceso a la educación superior para jóvenes en condición de pobreza, y la mejora comunitaria; es que se elaboró este trabajo de tesis doctoral, con un caso de estudio en una universidad privada, particularmente en su campus que se encuentra en la ciudad de Tekax de Álvaro Obregón, Yucatán, México. Con el cual se demuestra, que una visión educativa empresarial no tendría que estar desvinculada del compromiso social educativo. Si esta visión es adecuadamente gestionada mediante los marcos organizacionales de: estructura, recursos humanos, político institucional y simbólico propuestos por Bolman y Deal. Comandados por un estilo liderazgo transformacional capaz de realizar los objetivos tanto económicos como sociales que la institución se plantee.

Palabras clave. Instituciones de educación superior privadas, gestión administrativa, liderazgo, marcos organizacionales, pobreza, vulnerabilidad, desarrollo económico, desarrollo social.

**Abstract**

The administrative management and leadership in the private higher education institutions are clue concepts, because the management and leadership permits to project the vision and the institutional goals of the private higher education institutions, that determines the path that these institutions must take in the short, medium and large term. Desirable that this path, not only look for the economic benefits, it's important that this kind of institutions give equal opportunities for young people in poverty conditions, to get access to the higher education system. These opportunities, must translate their actual situation, in better conditions of life in their communities once these young people accomplish their studies at the university. This doctoral thesis was elaborated, to understand the relation between administrative management, leadership and opportunities to access to the higher education system for poor and vulnerable students. That give them, the opportunity to get better conditions of life in their communities. These goals were reached, with an study case at one private university, particularly in one campus located in Tekax de Álvaro Obregón City, Yucatan, Mexico; this study case demonstrated, that an educational business vision is not unlinked of an educational social once. This is possible, if the clue actors execute an administrative management that includes the next organizational frames: structural, human resources, political and symbolic, accomplished with a transformational leadership, taking advance of the management method proposed by Bolman y Deal mentioned in lines before to achieve the institutional and social goals.

Clue words: private higher education institutions, administrative management, leadership, organizational frames, poverty, vulnerability, economic development, social development.

## **Declaración de autoría**

Declaro que esta tesis es mi propio trabajo, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores; asimismo afirmo que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de algún otro título profesional o equivalente. El autor otorga su consentimiento a la UADY para la reproducción del documento con el fin del intercambio bibliotecario siempre y cuando se indique la fuente.

**Juan Carlos Ortiz Navarro**

## **Agradecimiento al CONACYT**

Agradezco el apoyo recibido por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No. 898356 durante el periodo de agosto de 2018 a julio de 2021, para realizar mis estudios de Doctorado en Ciencias Sociales en la Universidad Autónoma de Yucatán que concluye con esta tesis.

Juan Carlos Ortiz Navarro

## **Agradecimientos**

Agradezco al Rector de UPP, por haber otorgado el permiso de llevar a cabo este trabajo de investigación en las instalaciones de Campus Tekax y ocasionalmente en las instalaciones de Campus Mérida, Yucatán, México, agradezco también el apoyo otorgado a la Directora de Campus Tekax, por haber facilitado su tiempo, el tiempo de su personal y documentos esenciales para la elaboración del presente trabajo de tesis. Del mismo modo, agradezco también a todos los alumnos, exalumnos, padres de familia maestros y personal administrativo de Campus Tekax, quienes amablemente otorgaron su tiempo para la realización de entrevistas, grupos de enfoque, cuestionarios de preguntas abiertas y procesos de observación no participante.

**Dedicatoria**

A mi esposa Lorena Herrán, quien estuvo a mi lado a lo largo de este emprendimiento Doctoral, dándome su apoyo, cariño y dedicación para poder seguir adelante.

A mi hija Nadia Herrán, por permitirme ser parte de su vida a pesar del tiempo y la distancia que han jugado en nuestra contra, su gran corazón, cariño, paciencia, han sido un motor muy importante para llevar a buen puerto este proyecto de Tesis Doctoral, su sola imagen ha sido fuente de inspiración para determinar el futuro una vez terminado este proyecto de investigación.

A mi madre Lilia Navarro Medina, qué sin su apoyo tesón y empuje durante los años más vulnerables de mi vida, me hubiera sido más complicado llegar a estas instancias.

A mis hermanos, Gabriela, Julissa y Alberto Ortiz Navarro, quienes fueron compañeros durante mi vida preadolescente y adolescente.



## Contenido

Capítulo 1 .....	1
<b>Acercamiento al problema de investigación</b> .....	1
<b>Antecedentes</b> .....	3
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	6
<b>Preguntas de investigación</b> .....	7
<b>Justificación del Trabajo de Investigación</b> .....	8
Capítulo 2 .....	12
<b>Estado del Arte</b> .....	12
(a) <b>La educación como medio para el desarrollo en contexto de pobreza</b> .....	12
<b>Definición de pobreza y cómo se mide</b> .....	13
<b>Ventajas de invertir en el capital humano</b> .....	21
<b>Rompiendo el círculo vicioso de la pobreza y vulnerabilidad en países de escasos recursos</b> .....	22
<b>Situación en el estado de Yucatán y particularmente en la zona donde se aplica el estudio en materia de combate a la pobreza por medio del acceso a la educación</b> .....	25
(b) <b>La gestión administrativa y el liderazgo como elemento fundamental para la efectividad de los centros escolares</b> .....	27
<b>Definición de gestión administrativa en instituciones de educación superior</b> .....	27
<b>Contribución del liderazgo a la efectividad organizacional en centros escolares</b> .....	28
<b>Definición de efectividad y su contribución en las instituciones de educación</b> .....	33
<b>Implantación e implementación de un modelo de gestión administrativa orientado a la efectividad en instituciones de educación a partir del liderazgo</b> .....	34
(c) <b>La gestión y el liderazgo en centros de educación superior, sus retos y su relación con el desarrollo en contextos de pobreza</b> .....	41
<b>Los grandes desafíos que los líderes de instituciones de educación superior están enfrentando en la actualidad para lograr la inclusión educativa</b> .....	42
<b>Inclusión educativa en países que cuentan con una alta tasa de población indígena (como es el caso de México y particularmente la zona de estudio del presente trabajo de investigación, Tekax, Yucatán), por medio de sinergias para desarrollar técnicas y tecnologías autónomas basadas en las capacidades y creencias de la población indígena</b> .....	46
<b>El rol de la gestión administrativa y del liderazgo en las instituciones de educación superior para lograr la inclusión educativa de alumnos en condición de pobreza, con características culturales distintas a las predominantes de la población promedio</b> ....	48
<b>México en materia de inclusión educativa de personas en condición de pobreza y vulnerabilidad</b> .....	50
Capítulo 3 .....	53

Metodología .....	53
<b>Paradigma y diseño cualitativo del estudio de caso.....</b>	<b>53</b>
Técnicas y fuentes de datos.....	55
<b>El Papel del Investigador.....</b>	<b>58</b>
<b>Análisis de Datos .....</b>	<b>61</b>
Aspectos éticos .....	62
Capítulo 4.....	65
<b>Contexto .....</b>	<b>65</b>
<b>Yucatán .....</b>	<b>65</b>
<b>Tekax de Álvaro Obregón, Yucatán.....</b>	<b>69</b>
<b>La Universidad Privada de la Península .....</b>	<b>74</b>
<b>Campus Tekax.....</b>	<b>77</b>
Capítulo 5.....	85
<b>Resultados.....</b>	<b>85</b>
<b>¿Qué tanto las estrategias de gestión y liderazgo ejercidos en Campus Tekax contribuyen a la inclusión educativa de jóvenes en situación de pobreza en la región sur del estado de Yucatán? .....</b>	<b>87</b>
<b>¿Qué tanto las estrategias de gestión y liderazgo ejercidos en Campus Tekax contribuyen al cumplimiento de la Visión de la Institución con respecto del desarrollo económico y social de la región sur del estado de Yucatán?.....</b>	<b>92</b>
<b>La siguiente pregunta de investigación es: ¿Qué tanto las estrategias de gestión y liderazgo ejercidos en Campus Tekax promueven actitudes de liderazgo en los estudiantes de Campus Tekax? .....</b>	<b>108</b>
Capítulo 6.....	113
<b>Conclusiones .....</b>	<b>113</b>
Referencias bibliográficas.....	130
Anexos.....	138
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>138</b>
<b>Anexo 2.....</b>	<b>140</b>
<b>Anexo 3.....</b>	<b>141</b>
<b>Anexo 4.....</b>	<b>143</b>
<b>Anexo 5.....</b>	<b>144</b>
<b>Anexo 6.....</b>	<b>146</b>
<b>Anexo 7.....</b>	<b>147</b>
<b>Anexo 8.....</b>	<b>148</b>
<b>Anexo 9.....</b>	<b>148</b>

<b>Anexo 10</b> .....	149
<b>Anexo 11</b> .....	150

## Capítulo 1

### Acercamiento al problema de investigación

La educación superior a lo largo de su historia ha constituido un mecanismo de movilidad social que ha contribuido para sacar de la pobreza a una gran cantidad de personas que han podido tener acceso a ella; sin embargo, derivado de la creciente presión demográfica, cada vez es más complicado tener acceso a la educación en todos sus niveles, pero especialmente al nivel superior. Lo que ha provocado patrones de acceso que favorecen a estudiantes de un solo nivel socioeconómico y de una misma cultura, esto ha traído como consecuencia inequidad, brechas de competencias y rezago educativo, especialmente para poblaciones en situación de vulnerabilidad económica, étnica o cultural (Haveman, 2006). Para que pueda lograrse un acceso equitativo que permita a todos los estudiantes ingresar y tener éxito en educación superior, es necesario que los sistemas educativos actuales se redirijan a la brevedad posible e implementen cambios significativos para favorecer tanto el acceso de todos los estudiantes, especialmente aquellos que son vulnerables (Haveman, 2006).

En el caso de México, la situación es seria, debido al limitado acceso que los egresados del sistema medio superior tienen a la educación superior. De acuerdo con datos de Fuente (2017), solamente 3.6 millones de estudiantes, que equivale al 31% de la población estudiantil que concluye la educación media superior ingresan a las universidades e institutos de educación superior en el país. Las estadísticas son más alarmantes cuando se analizan los datos tomando en cuenta el nivel socioeconómico y cultural de los estudiantes. Como lo indican datos presentados por Pérez (2010); el porcentaje de estudiantes en condición de marginalidad que ingresan a la educación superior en México es del 1.8%. Además, Pérez (2010) afirma que de este 1.8% de alumnos en condiciones de pobreza y vulnerabilidad el 7.7% son precisamente estudiantes que provienen de comunidades indígenas de zonas rurales.

En el caso de Yucatán, el porcentaje de ingreso a este nivel, según datos de la Secretaría de Educación Pública presentados por Fuentes (2017) es solo del 27.2%; esto indica que el 72.8% de los estudiantes egresados de bachillerato no logra tener acceso a educación superior. Además, para el caso de Yucatán, de esta población de alumnos en condición de pobreza y vulnerabilidad, el 40.6% son provenientes de comunidades

indígenas de zonas rurales. En un intento para incrementar el acceso de la población a la educación superior, en los últimos 30 años, se han creado más instituciones de educación superior (IES) en todos los estados del país. Para el caso de Yucatán, aunque hubo un incremento en la creación de instituciones de educación superior públicas (IESPU), ese aumento ha sido incipiente, por lo que el mayor incremento se observa en el caso de las instituciones de educación superior privadas (IESPR).

Se aprecia también una creciente tendencia por parte de estas instituciones de abrir nuevos centros educativos en el interior del Estado, en comunidades con diferente nivel socioeconómico y en las cuáles existen una mayor proporción de estudiantes maya hablantes. La tabla 1.1 muestra que el incremento de universidades e IES en el estado de Yucatán ha sido del 330%.

**Tabla 1.1**

*Número de instituciones de educación superior en un período de 30 años en el estado de Yucatán.*

Instituciones de Educación Superior	Hasta 1988	1988 – 1998	1998 – 2018
Instituciones de Educación Superior Públicas	10	10	6
Instituciones de Educación Superior Privadas	20	35	18

*Nota.* Elaboración propia con datos de Subsecretaría de Educación Pública, (2018a).

Este es el caso de la Universidad sujeto de estudio, la cual después de su creación en la ciudad de Mérida, Yucatán en el año 2010, abrió un nuevo Campus en la ciudad de Tekax de Álvaro Obregón en el Municipio de Tekax, Yucatán en el año 2012; cuyo índice de pobreza es del 68.8%, con una población de 42,440 habitantes; quienes cuentan con un bajo nivel de escolaridad promedio (7.5 años), con un 92.2% de población indígena; quienes a su vez, el 62.35% son maya hablantes (bilingües o monolingües) (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015a). Dada la importancia que la Universidad sujeto de estudio ha tenido en la región sur del estado de Yucatán, es que este trabajo de investigación se centra en comprender los desafíos que enfrentan las personas responsables de llevar a cabo la gestión administrativa del Campus. Esto lo realizan por medio de su liderazgo y las estrategias de gestión administrativa que implementan para

favorecer el acceso a la educación superior de calidad para la población estudiantil en condiciones de pobreza y vulnerabilidad de la región, identificando el impacto que esto ha tendido en el desarrollo económico y social en la región sur del estado de Yucatán.

### **Antecedentes**

Existen diferencias en relación con el contexto de los Campus. En el caso de Mérida, existen 76 Campus de instituciones de educación superior; de las cuales 11 son públicas y 65 privadas. En el caso de Tekax existen dos universidades, una pública y una privada, como lo muestra la tabla 1.2.

**Tabla 1.2**

*Distribución de Instituciones de Educación Superior en Yucatán, Mérida y Tekax.*

Instituciones de Educación Superior en Yucatán		Instituciones de Educación Superior en Mérida		Instituciones de Educación Superior en Tekax	
Públicas	Privadas	Públicas	Privadas	Públicas	Privadas
23	76	11	65	1	1

*Nota.* Elaboración propia con datos de Secretaría de Educación Pública, (2018).

El número de IESPR en el estado de Yucatán, se incrementó en un 365% en los últimos treinta años, pasando de 20 IESPR hasta 1988, a un total de 73 en la actualidad (Subsecretaría de Educación Pública, 2018). Asimismo, algunas de estas universidades han abierto centros escolares tanto en la capital del estado de Yucatán como fuera de ella; de las 73 IESPR que existen en Yucatán, 66 de ellas se encuentran en contexto urbano y 7 en contexto rural. De tal suerte, que en la actualidad los centros educativos de educación superior privados se encuentran distribuidas de la siguiente manera: en Mérida existen 59 IESPR, en Valladolid se han abierto 6 centros educativos de estudios superiores, en Ticul hasta el momento hay 3 campus universitarios privados, en Umán se abrieron 2 escuelas de educación superior, mientras que en Motul, Tizimin, Dzidzantun y Tekax se abrieron 1 centro de educación superior privado en cada localidad (Subsecretaría de Educación Pública, 2018).

Entre las universidades que han abierto Campus tanto en la ciudad de Mérida como fuera de ella, se encuentra la Universidad sujeto de estudio. Esta Universidad nace como un proyecto de educación superior en el Estado de México en el año 2000, con el paso del tiempo, la Institución fue implementando nuevos programas de estudio y grados

académicos más altos. Como parte de su proyecto de expansión, los Directivos de la Universidad deciden abrir operaciones en el estado de Yucatán, en la Ciudad de Mérida en agosto de 2010. La Universidad abrió sus puertas al poniente de la Ciudad, con una oferta educativa que incluye 14 licenciaturas y 7 posgrados en Campus Mérida. A este proceso de expansión, se decidió darle identidad propia, adaptando el nombre del Campus para que fuese compatible con la identidad de los alumnos potenciales que la Institución matricula. (Universidad Privada de la Península, 2019).

Para el año 2012, la Universidad abre un nuevo Campus en la Ciudad de Tekax, al sur del estado de Yucatán. La Institución ofrece un total de 7 licenciaturas y 2 posgrados de maestría y doctorado; de igual forma, el Campus ofrece programas de educación continua, cabe mencionar que ambos Campus cuentan con el mismo modelo educativo con Registros de Validez Oficial (REVOE) de la SEP (Universidad Privada de la Península, 2018). Pero las condiciones socioculturales de ambos Campus son distintas; un punto a destacar, es, que dentro de la filosofía institucional la Universidad manifiesta en su misión sus aportaciones al entorno en cuanto a gestión de conocimiento, formando seres humanos ciudadanos del mundo capaces de aplicar sus conocimientos a situaciones reales, con una visión de excelencia e inclusión educativa que sea capaz de contribuir al desarrollo económico y social en la ciudad de Tekax de Álvaro Obregón para el año 2022. Regulada por los valores de honestidad, respeto, responsabilidad, solidaridad, tolerancia, justicia y ética.

A continuación, se presenta la tabla 1.3 para contextualizar la problemática de acceso a la educación superior en Yucatán.

**Tabla 1.3.**

*Estadísticas de Educación Superior en Yucatán, Mérida y Tekax:*

CONCEPTO	YUCATÁN	MÉRIDA	TEKAX
Población Total	2,097,175	892,363	42,440
Población Económicamente Activa	48%	55.3%	35.7%
Población en Condición de Pobreza	41.9%	29.4%	68.8%
Años de Escolaridad Promedio	8.8	10.6	7.5
Jóvenes Egresados del Nivel Medio Superior	204,962	153,065	3,743

Población Matriculada en IES con respecto de los Alumnos Egresados del Nivel Medio Superior	36.5%	27.25%	18,51%
Población con Estudios Superiores Concluidos	18.2%	30.0%	10.6%
Población sin Acceso a la Educación Superior	63.5%	72.75%	81.49%

*Nota.* Elaboración propia con datos de: INEGI (2015a), CONEVAL, (2015), SEP (2015).

Como la tabla 1.3 muestra, la tasa de matriculación en IES para jóvenes egresados del sistema educativo medio superior en el Estado de Yucatán es del 36.50%, mientras que para las ciudades de Mérida y Tekax son del 27.25% y del 18.51% respectivamente.

De acuerdo con la (Secretaría de Educación Pública, 2015), del total de alumnos matriculados en IES, en el estado de Yucatán (74,811), 35,212 alumnos pertenecían a instituciones privadas (47.06%). Mientras que el resto de la población estudiantil, 39,599 (52.94%), estaban matriculados en el sistema público (Federal, Estatal y/o Municipal). Del mismo modo, si se escala este dato hacia las ciudades de Mérida y a la ciudad de Tekax de Álvaro Obregón, Yucatán (donde se lleva a cabo el estudio) se tiene que, en la Ciudad de Mérida se tenían matriculados un total 41,710 alumnos a nivel superior; de los cuales, 22,265 (53.38%) de ellos pertenecían al sistema privado, mientras que 19,446 (46.62%) se matricularon en el sistema de educación superior público (Federal, Estatal y/o Municipal). Por otro lado, en la Ciudad de Tekax, solo hay dos instituciones de educación superior (la Universidad Tecnológica Regional del Sur y la Universidad caso de estudio) (Secretaría de Educación Pública, 2015, p.42). Hasta el año 2015 la Universidad Tecnológica Regional del Sur contaba con 693 alumnos matriculados (Secretaría de Educación Pública, 2015, p.42), mientras que la Universidad caso de estudio, contaba con 1,366 alumnos activos; de los cuales 1,135 se encontraban en el Campus Mérida y 231 en el Campus de Tekax. (May. 2016).

Campus Tekax, fue fundado con la finalidad de satisfacer la demanda de oferta educativa en niveles medio superior, superior, posgrado y educación continua para la Ciudad de Tekax de Álvaro Obregón, las comunidades cercanas a la misma del municipio de Tekax, como de municipios vecinos. Campus Tekax, surge como una extensión de Campus Mérida para captar alumnos potenciales con la intención de migrar, ya sea a la Ciudad de Mérida, o a otras Ciudades cercanas del estado de Yucatán, Quintana Roo, Campeche, Tabasco o Chiapas en búsqueda de oportunidades de crecimiento personal, por medio de la educación superior y del empleo. Sin embargo, la gran mayoría de los



alumnos matriculados en Campus Tekax, son alumnos que si la Universidad no hubiera abierto operaciones en Tekax, no tendrían la oportunidad de continuar con sus estudios.

En la actualidad, Campus Tekax alberga una matrícula de poco más de 300 estudiantes a nivel superior en su mayoría oriundos de la localidad. Con un nivel socioeconómico medio y bajo dentro del rango de vulnerabilidad y pobreza, estos estudiantes cursan las carreras de: Derecho, Gastronomía, Nutrición, Odontología, Pedagogía, Psicopedagogía y Psicología en la modalidad presencial. Campus Tekax cuenta también con la modalidad de carreras ejecutivas, las cuales son: Derecho y Psicopedagogía, para aquellos alumnos que trabajan y requieren de programas de estudio flexibles que les permitan continuar con su proceso formativo. El claustro docente activo en Campus Tekax, está conformado por profesionales que radican en Tekax; así como, en varias de las comunidades aledañas a la ciudad. Todos los docentes cuentan con el grado de licenciatura (Univerisdad Privada de la Península, 2019).

### **Planteamiento del Problema**

Como se mencionó anteriormente, la Universidad sujeto de estudio abrió sus puertas en el año 2012 en la Ciudad de Tekax de Álvaro Obregón, Yucatán, que se encuentra a 126.5 kilómetros de la ciudad de Mérida Capital, con un recorrido carretero de 1 hora con 35 minutos aproximadamente. Tekax de Álvaro Obregón, es una Ciudad con poco más de 25,000 habitantes de los cuales más del 90% son indígenas y cerca del 60% son maya hablantes (bilingües o monolingües) (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015a), cuenta con dos instituciones de educación superior (una pública, la Universidad Tecnológica Regional del Sur y una privada, la Universidad objeto de estudio). Con poco más de 3,000 egresados de las escuelas preparatorias y similares, quienes tienen nulo acceso a la educación superior por no contar con los recursos económicos suficientes para continuar con sus estudios a nivel universitario. Lo antes mencionado hace que un número considerable de sus pobladores jóvenes (entre los 17 y 25 años) migre principalmente a la Ciudad de Mérida y Cancún, en búsqueda de oportunidades laborales, mas no, de estudio.

Esto deja a la comunidad con menos posibilidades de prosperar debido a que gran parte de esos jóvenes que emigran hacia centros urbanos más grandes, en muchas de las ocasiones no regresan a sus comunidades de origen debido a que se arraigan en los destinos a los que llegan. Al percibir esta oportunidad de negocio y de contribución a la comunidad de Tekax de Álvaro Obregón, las autoridades de la Universidad objeto de

estudio, decidieron abrir Campus Tekax con programas de estudio accesibles, actualizados, para que los alumnos no tengan la necesidad de salir de sus comunidades de origen (Directora de Campus Mérida, comunicación directa, 22 de octubre de 2018). La intención de la universidad es ofrecer alternativas de formación para los estudiantes de la comunidad, con la finalidad de contribuir a su desarrollo técnico y profesional, mediante el desarrollo de actitudes de liderazgo para que, de esta manera los alumnos al graduarse contribuyan al desarrollo económico y social de sus comunidades.

En virtud del importante papel que la gestión administrativa y el liderazgo ejercidos por los directores de los centros escolares juegan en la efectividad de sus organizaciones, se vuelve fundamental examinar los procesos de gestión y estilo de liderazgo de ellos. Así también, como su contribución a la creación y mantenimiento de una cultura institucional orientada al servicio y a dar resultados en materia de efectividad económica, efectividad operativa, determinación de políticas que se traducen en prácticas (Bess, 2001). Como afirman Bolman y Deal (1991), las decisiones del líder influyen en la visión, la estrategia, la conducta y comportamiento de los integrantes de las IES, sus prácticas e incluso los simbolismos de las instituciones. Un estudio sobre la gestión administrativa y el liderazgo en instituciones de educación superior sobre la formación de líderes, es importante, dado que estas instituciones son complejas con diversos objetivos por ser cubiertos. Mas, al tratarse de instituciones en contextos de vulnerabilidad social y pobreza (Tallerico, 2007)

Con base en lo anterior, esta investigación abordará el siguiente problema

El rol que juegan las estrategias de gestión y el liderazgo que se ejercen en Campus Tekax para contribuir a la inclusión educativa de jóvenes en condición de pobreza y vulnerabilidad, así como, la contribución que esto genera en el desarrollo económico y social de la región sur del estado de Yucatán.

### **Preguntas de investigación**

¿Qué ~~tanto~~ las estrategias de gestión y liderazgo ejercidos en Campus Tekax contribuyen a la inclusión educativa de jóvenes en situación de pobreza en la región sur del estado de Yucatán?

¿Qué ~~tanto~~ las estrategias de gestión y liderazgo ejercidos en Campus Tekax contribuyen al cumplimiento de la Visión de la Institución concerniente al desarrollo económico y social de la región sur del estado de Yucatán?

¿Qué ~~tanto~~ las estrategias de gestión y liderazgo ejercidos en Campus Tekax promueven actitudes de liderazgo en la comunidad universitaria?

### **Justificación del Trabajo de Investigación**

Como afirma Badillo (2015), la educación superior se ha transformado a nivel mundial, con objetivos como: la expansión de la matrícula, la diversificación de las disciplinas, el acelerado proceso de generación de conocimiento y las modificaciones de las estructuras organizacionales universitarias, asociadas a nuevas funciones de administración y gestión. Son algunos de los efectos de la transformación antes aludida, estos procesos de cambio llevan la finalidad de profundizar los vínculos entre estas instituciones y la sociedad. Los problemas y necesidades de todas las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, los problemas de la sociedad, teniendo que ver con el qué hacer universitario. Por ende, se requiere de personas capaces y comprometidas en la gestión de las IES, para poder liderarlas y así lograr el impacto social que de ellas se espera.

En el ámbito de la educación superior, las personas que dirigen estas instituciones deberían de suscitar la confianza de los distintos actores que conforman el entorno organizacional, tomando decisiones que sean en beneficio de todos los estudiantes, especialmente en el caso de aquellos en condiciones de pobreza y vulnerabilidad. Esta investigación aporta conocimientos nuevos y comprensión a esta problemática social, tiene importantes contribuciones desde el punto de vista científico, metodológico, social, organizacional y político. Este proyecto, contribuye a obtener una mejor comprensión de los constructos gestión administrativa y liderazgo de las IESPR en el contexto mexicano, desde la perspectiva de diferentes teóricos de la economía, la administración y el liderazgo. Al utilizar un estudio de caso en la Ciudad de Tekax de Álvaro Obregón, permitió conocer de primera mano la situación de la educación superior en dicha Ciudad, el impacto que esta gestión y liderazgo han tenido en los resultados de la Institución. Pero, también en la manera como gracias a esta gestión y liderazgo ejercidas en Campus Tekax, se han generado contribuciones a la economía y al bienestar social de la región sur del estado de Yucatán.

Metodológicamente, en un primer momento la investigación se llevó a cabo bajo el paradigma naturalista interpretativo (Denzing, 2005); para lo cual se ejecutaron técnicas de investigación como: observación no participante, entrevistas semiestructuradas, entrevistas sin estructura, grupos de enfoque, cuestionarios de

preguntas abiertas y revisión documental de la institución. Para poder llevar a cabo lo anterior fue necesario utilizar instrumentos de recolección de datos como: el diario de investigación, cuestionarios para las entrevistas semiestructuradas, para los grupos de enfoque y para los cuestionarios de preguntas abiertas; así como, los documentos proporcionados por la Institución para su análisis. Todos estos instrumentos de recolección de datos, permitieron contextualizar la situación de la educación superior en la localidad, el rol que juega el Campus dentro de la comunidad, la contribución que la Institución para lograr la inclusión educativa de jóvenes de escasos recursos y el impacto que esto ha tenido en la región sur del estado de Yucatán en materia económica y social.

Para tal efecto, las categorías de análisis que permitieron dar una mirada objetiva a la situación de la educación superior en Tekax de Álvaro Obregón, Yucatán y sus alrededores fueron: inclusión educativa de jóvenes en condición de pobreza, desarrollo económico y social, desarrollo de actitudes de liderazgo, y el cumplimiento de la Visión Institucional. Lo que afianzó la interpretación constructivista, que permitió comprender el escenario de la educación superior en Yucatán y Tekax de Álvaro Obregón, a partir de una investigación de campo. Del mismo modo, la metodología cualitativa involucró una investigación “*in situ*” que se llevó a cabo en Campus Tekax. Lo que ayudó a redondear la comprensión del vínculo existente entre: gestión administrativa y liderazgo; los resultados institucionales en materia de gestión de alumnos en condición de pobreza y vulnerabilidad; el impacto que esto ha tenido en el incremento de oportunidades de acceso a la educación superior por parte de alumnos que meritoriamente lograron matricularse en la Institución; así como, el impacto que esto tiene en la comunidad en donde se encuentra la Universidad sujeto de estudio en materia de desarrollo económico y social.

Socialmente, el proyecto es relevante porque, uno de los medios de igualdad social es la educación. A mayor educación, mayor oportunidad de progreso, en este tenor Yucatán tiene algunos pendientes por mejorar ya que a pesar de que el Estado se encuentra en el puesto número 3 a nivel nacional en el Índice de Progreso Social con un puntaje promedio de 71.11 puntos. Particularmente, el indicador de acceso a la educación superior, es uno de los más bajos, este índice se conforma de 3 subíndices (los cuales se derivan en otros subíndices).

#### **Tabla 1.4.**

*Índice de Progreso Social Yucatán 2020.*

Necesidades Humanas Básicas (83.79 puntos)	Fundamentos de Bienestar Social (70.59 puntos)	Oportunidades (59.83 puntos)
Nutrición y servicios de salud básicos (84.75)	Acceso a Educación Básica (84.79)	Derechos Humanos (73.98)
Agua y Servicios Sanitarios (78.93)	Acceso a la Información y Comunicación (62.84)	Libertad de Elegir (62.02)
Acceso a Servicios de Electricidad (87.81)	Salud y Bienestar (62.16)	Inclusión Social (44.41)
Seguridad (83.7)	Calidad Ambiental (72.6)	Acceso a Educación Superior (58.93)

*Nota.* Elaboración propia con datos de: Social Progress Index, (2018).

Para la correcta interpretación de los datos, es importante saber que la calificación máxima que se puede obtener en cada subíndice, y en el índice global es de 100 puntos. Por tanto, el indicador “*Acceso a la Educación Superior en Yucatán*”, aparece como ligeramente arriba de la media del indicador nacional con 58.93 puntos (Social Progress Index, 2018); lo que pone en relieve el pobre desempeño que el estado de Yucatán ha tenido en el rubro de acceso a la educación superior. Ratificando la trascendencia del presente trabajo de investigación; ya que, sin educación es más complicado poder acceder a conocimientos significativos y al desarrollo de competencias que permitan a la población desarrollarse económica y socialmente.

Organizacionalmente, la temática es relevante, porque a pesar de que se ha abordado en muchas ocasiones, el enfoque que se da al presente proyecto es distinto. Ya que, se aborda desde la perspectiva de gestión administrativa y liderazgo. Se analiza cómo estas variables han sido capaces de transformar la realidad de acceso a la educación superior en la región sur del estado de Yucatán. Del mismo modo, esta Tesis Doctoral, encuentra su relevancia en el análisis del estudio de caso que se lleva a cabo en la Universidad sujeto de estudio para comprender el impacto que la gestión administrativa y el liderazgo transformacional tienen en los resultados de la Universidad, los cuales implícitamente abordan los indicadores de matriculación, retención, eficiencia terminal y deserción. Este caso de estudio, se focalizó en la gestión de alumnos en condición de pobreza y vulnerabilidad, lo que permitió comprender el vínculo existente entre la gestión y el liderazgo bien encaminados en la Institución, para lograr una alta eficiencia terminal; sobre todo, de alumnos en condición de pobreza y vulnerabilidad, que ayude a entender

el impacto que esto ha tenido en las comunidades de origen de donde son los egresados de esta Universidad.

La conveniencia política del presente trabajo de investigación, radica en la creciente necesidad de formar y educar a los ciudadanos del estado de Yucatán, quienes serán los encargados de emprender, liderar organizaciones y dependencias gubernamentales en un futuro no muy lejano. Desafortunadamente, la oferta educativa (hasta la última encuesta inter-censal del 2015) demostró que se encuentra rebasada en el Estado de Yucatán en un 63.50% (Secretaría de Educación Pública, 2015). Lo que hace que el trabajo de investigación tome mayor relevancia, sí se considera que el estudio se llevó a cabo en la localidad de Tekax de Álvaro Obregón, la cual muestra cifras poco alentadoras y más drásticas a las encontradas previamente en la globalidad de los datos estadísticos de Yucatán. Tekax tiene una brecha de acceso a la educación superior de 81.49% de alumnos titulados de preparatoria y similares contra los matriculados en el Sistema de Educación Superior público y privado (Secretaría de Educación Pública, 2015).

## Capítulo 2

### Estado del Arte

Esta investigación se centra en el estudio de las estrategias de gestión administrativa y liderazgo que se ejecutan en una universidad privada ubicada en la región sur del estado de Yucatán. Esta Universidad se encuentra en la ciudad de Tekax de Álvaro Obregón, en el municipio de Tekax, en una región que se caracteriza por tener altos índices de pobreza, vulnerabilidad y marginalidad. Dadas las características mencionadas con anterioridad, se realiza un análisis del marco teórico, que cuenta con las siguientes secciones: (a) la educación como medio para el desarrollo en contextos de pobreza, (b) estrategias de gestión y liderazgo como elemento fundamental para la efectividad de los centros escolares, (c) la gestión y el liderazgo en centros de educación superior, sus retos y su relación con el desarrollo en contextos de pobreza.

#### (a) **La educación como medio para el desarrollo en contexto de pobreza**

La pobreza es un flagelo social multifactorial que no es privativo de los países menos desarrollados, la pobreza tiene presencia a nivel global en mayor o menor medida; sin embargo, es más notoria en países de escasos recursos y dentro de esos países de escasos recursos, al interior de cada país hay regiones con una alta desigualdad en cuanto a desarrollo económico y social se refiere. Estudios elaborados por Cypher y Dietz (2009), descubrieron que las causas de este fenómeno social son múltiples, entre las que destacan las siguientes:

- la incapacidad que tienen algunos individuos para allegarse de los satisfactores necesarios para poder llevar una vida digna
- la incapacidad de algunas economías para crear los mecanismos adecuados de crecimiento económico y de desarrollo social que permita aminorar el fenómeno de la pobreza
- la falta de productividad del sector privado, que hace que sus empresas sean entidades económicas poco competitivas, y las imposibilitan para generar más empleos mejor remunerados
- la falta de acceso a la educación en los diferentes niveles del sistema escolar, que impide que las personas puedan adquirir los conocimientos, y los restringe para desarrollar las competencias necesarias para convertirse en capital humano cualificado, que les ayude a cotizarse mejor en el mercado laboral para lograr la ansiada movilidad social.

Todaro (2012), reconoce que las características de una comunidad, región o país en pobreza son:

- la desigualdad en salarios, ya que existe una brecha prácticamente insalvable entre los que más tienen, contra los que menos tienen
- una baja inversión en capital humano por parte de los sectores tanto público como privado
- una baja inversión en capital físico, lo que provoca carencias en torno a infraestructura
- la dominancia de población en zonas rurales poco desarrolladas, que trae consigo la migración de jóvenes a zonas urbanas
- la falta de mano de obra en el campo, que pone en serios predicamentos a los pequeños productores agrícolas
- los bajos niveles de vida promedio de la población registrados; la mala distribución en el ejercicio de los recursos públicos por parte de las dependencias gubernamentales
- la existencia escasa de bienes de sustento básico, que ponen en condición de vulnerabilidad al grueso de la población
- los pocos años de educación promedio de personas de 15 años o más, que los limita en su desarrollo social; la alta vulnerabilidad en el ejercicio de los derechos humanos de la población
- la inequidad de género, que provoca brechas entre hombres y mujeres
- el poco desarrollo tecnológico, que redundando en bajos índices de productividad y competitividad. Un panorama de esta naturaleza hace que la población sea susceptible de caer en pobreza.

### **Definición de pobreza y cómo se mide**

Acorde con algunos autores la pobreza se define como lo muestra la siguiente tabla



**Tabla 2.1.***Definición de la pobreza*

La pobreza es la ausencia de capacidades básicas que le permitan a cualquier individuo insertarse en la sociedad, a través del ejercicio de su voluntad (Sen, 1995).	La pobreza es incapacidad de un individuo para generar el ingreso mínimo aceptable, acorde a las costumbres de un país para adquirir un adecuado estándar de vida (Cypher y Dietz, 2009).
La pobreza es la incapacidad de generar los ingresos suficientes para obtener bienes de consumo básico como: comida, vestido, salud, seguridad, educación, entre otros (Todaro, 2012).	La pobreza es la incapacidad de alcanzar un nivel de vida mínimo, que le permita al individuo vivir con dignidad (Banco Mundial, 1993).

*Nota.* Elaboración propia con datos de (Sen, 1999; Cypher y Dietz, 2009; Todaro, 2012; Banco Mundial, 1993).

A decir de Cypher y Dietz (2009), la pobreza debería de ser considerada como un asunto de vida o muerte, aproximadamente 35,000 niños menores de 5 años mueren todos los días en los países menos desarrollados, lo que equivale a la pérdida de la vida de más de 12,000,000 de niños en estos países de economías endeblés cada año causados por enfermedades que son prevenibles, o por desastres naturales, o bien por conflictos sociales. De igual manera, personas adultas fallecen todos los días en los países de economías menos desarrolladas por no tener acceso a servicios de salud, sanidad, vivienda digna o alimentos, ninguna de las causas expuestas en este párrafo son situaciones que no se hubieran podido prevenir. Sí las personas que se han visto afectadas y se siguen viendo afectadas tuvieran oportunidad de acceder a los bienes y servicios mínimos requeridos para poder llevar una vida digna, la pobreza se iría mitigando con el paso del tiempo.

Caloca (2017), sostiene que la pobreza es lacerante y limitante, imposibilita a las personas para visualizar oportunidades, en ocasiones limita los deseos de superación de los individuos. El círculo perverso de la pobreza se conforma por la perpetuidad de la carencia de capacidades, la discusión de la pobreza se aborda en términos que van de lo positivo a lo normativo, debido a que deberían de existir mecanismos de política pública

para combatir esta condición social, por medio de la generación de oportunidades tanto educativas como laborales. Sin embargo, también es preciso reconocer que, aun existiendo los mecanismos necesarios para abatir la pobreza, habría que analizar que tanto los grupos en condición de pobreza y vulnerabilidad demuestran cierta apatía y desidia muchas veces provocado por los mismos programas de gobierno para emprender acciones que los conduzcan a mejores situaciones de vida.

La pobreza es un tema que debe ser discutido a partir de distintas aristas, una de esas aristas tiene que ver con las necesidades. Las cuales son definidas como *carencias percibidas*, que pueden ser materiales o existenciales, la determinación de las necesidades se complica cuando no son identificables con facilidad. El significado de *carencias percibidas* representa un cierto grado de utilidad para la definición de la pobreza, por estar íntimamente ligados todos los bienes materiales e inmateriales que los individuos deberían de conseguir y/o desarrollar según sea el caso para poder tener una vida digna. La complicación entonces, para determinar si una persona es pobre o no, estriba en las percepciones que cada quien tenga sobre el concepto de *carencia* y por ende del tipo de satisfactor (material o inmaterial) que tendría que obtener para abatir la *carencia* (Caloca, 2017).

Sen (1995), afirma que. “Una persona totalmente desvalida, que lleva una vida muy degradada, puede parecer que no está en muy mala situación en términos de métrica mental de deseo y satisfacción, cuando acepta su privación con resignación y sin quejas”. Lo que a su juicio dificulta identificar lo que debe de considerarse como necesario para dejar de ser pobre; ya que, esto se convierte en una percepción subjetiva por parte de cada uno de los individuos. Su idea de la *razón prudencial* implica, concentrar sus deseos en aquellas cosas que puedan alcanzar, y no perder el tiempo en aquellas que jamás podrán hacerlo. Aunque la persona carezca de los bienes básicos para subsistir, su percepción sobre lo que ser pobre significa, diferirá de lo que las métricas puedan establecer, porque logran satisfacer sus carencias particulares.

**Tabla 2.2.**

*Enfoques más relevantes para aproximarse al estudio de la pobreza.*

Enfoque Biológico	Enfoque de Desigualdad
Bajo este enfoque se clasifican a las personas cuyos ingresos totales son insuficientes para cubrir las necesidades básicas para funcionar adecuadamente a nivel físico (personas que padecen hambre).	Bajo este enfoque, la pobreza se determina por medio de la brecha de ingresos entre individuos (ricos y pobres), lo que ayuda a definir a la pobreza con base en los estándares de una comunidad con respecto de la capacidad de compra de los individuos.
Enfoque de Privación Absoluta y Relativa	
Este enfoque acepta que el ser pobre, trae implícito tener carencias, que se traduce en privaciones que impiden la satisfacción de necesidades concretas (materiales o de intereses).	
La privación absoluta se da cuando una persona es pobre y visiblemente para todos es pobre, es decir no hay manera de <i>ocultarlo</i> .	
La privación relativa se da cuando puede haber un comparativo entre carencias, entre diferentes personas. Bajo este argumento, una persona es pobre con base en la limitación que tiene para hacerse de algunos satisfactores que otros sí son capaces de obtener.	

*Nota.* Elaboración propia con datos obtenidos de Caloca, Leriche y Briseño (2017).

Conforme a lo que se ha venido expresando a lo largo del segundo capítulo, y con base en el argumento que se persigue de movilidad social por medio del acceso a la educación superior, ~~Para~~ el presente trabajo de investigación se ~~toma~~ **asume** la propuesta de Sen (1992), quien manifiesta que todo concepto de pobreza debe de contemplar la integración de dos cuestiones: identificar a un grupo de personas en la categoría de pobres; y la agregación de características del conjunto de pobres en una imagen global de pobreza. Por tanto, la manera más fácil de identificar a personas en condición de pobreza, es por medio de la definición de un conjunto de necesidades básicas o mínimas necesarias

para subsistir y tener una vida digna. Considerando, la incapacidad de algunos individuos para lograr satisfacer las necesidades definidas previamente.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2016a), establece que una persona es pobre cuando tiene por lo menos una carencia social, de tal suerte que la pobreza se puede clasificar en tres niveles: pobreza moderada (1 carencia social), pobreza (2 carencias sociales), y pobreza extrema (3 o más carencias sociales). Rodrick (1994) especifica que la carencia social se entiende, como la falta de acceso a cualquiera de los servicios básicos: salud, sanidad, educación y/o vivienda. Banco Mundial (1993), estableció un indicador denominado línea de pobreza que establece la cantidad mínima de dinero (\$1.90 USD diarios) que un individuo debe de ganar derivado del fruto de su trabajo para poder adquirir los satisfactores básicos para no estar dentro del rango de pobreza extrema.

Por otra parte, PNUD (2018) y la Iniciativa Sobre Pobreza y Desarrollo Humano de Oxford, determinaron un índice de pobreza multidimensional el cual establece que la pobreza extrema se da cuando la población presenta múltiples carencias en los ámbitos de salud, educación y estándar de vida. De igual manera, Banco Interamericano de Desarrollo (2016), define pobreza extrema como la incapacidad que tienen los individuos y/o las familias para poder generar ingresos mayores a \$3.10 USD diarios conforme a la paridad de poder adquisitivo para poder adquirir los bienes básicos de supervivencia. Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2010), define pobreza extrema como la situación de un individuo o una familia en la que no disponen de los recursos suficientes que les permitan satisfacer al menos las necesidades básicas de alimentación. En otras palabras, las familias en pobreza extrema son aquellas que no cuentan con los ingresos suficientes para adquirir productos alimenticios de canasta básica.

Este estudio se centra en la teoría de Sen (1995), quien define a la pobreza como la ausencia de capacidades básicas que le permitan a cualquier individuo insertarse en la sociedad, a través del ejercicio de su voluntad: por tanto, la falta de acceso a la educación, pero particularmente a la educación superior, tienen un efecto devastador debido a que en las economías menos desarrolladas, son pocos los individuos que logran concluir sus estudios a nivel profesional; de hecho, son pocos los que logran matricularse en instituciones de educación superior ya sean públicas o privadas. Acorde con los estudios

de Cypher y Dietz (2009) y el de Todaro (2012), la carencia de acceso a la educación se debe a:

- la falta de infraestructura suficiente
- la falta de recursos económicos por parte de niños y jóvenes que deberían estar en la escuela, pero no pueden porque tienen que dar prioridad al trabajo
- la falta de compromiso de los directivos educativos tanto de instituciones públicas como privadas para hacer de la educación un medio incluyente de bienestar social, lo que provoca exclusión de jóvenes pobres del sistema educativo
- la poca significancia que los programas educativos ofrecen a la población rural, lo cual genera la percepción, de que lo aprendido en la escuela no es aplicable en la vida real
- el racismo y desprecio que se traduce en exclusión del sistema escolar de niños y jóvenes indígenas que viven en comunidades rurales e incluso de aquellos que viven en urbes.

De acuerdo con datos proporcionados por el Banco Mundial (1993), en las economías menos desarrolladas, particularmente en la región latinoamericana de la cual México forma parte. Se observa que la inversión en infraestructura social ha sido demeritada, lo que ha provocado grandes brechas de desarrollo y bienestar entre la población que carece de recursos, de aquella que sí cuenta con los recursos para educarse. La teoría del capital humano, propuesta por Amartya Sen, misma que será abordada un poco más adelante; establece que, uno de los grandes problemas que enfrentan las economías menos desarrolladas para lograr su desarrollo, es la carencia de conocimientos y capacidades de sus pobladores. Por ende, invertir en el desarrollo del capital humano y social debería ser una obligación, en caso de pretender llevar a cabo una estrategia de desarrollo económico y social.

Las estadísticas generadas por el Banco Mundial, compartidas por su directora Kristalina Georgieva en el foro de *Educación para el Desarrollo Económico y Social* celebrado el 10 de abril de 2019. Permiten ver que, por cada año de aprendizaje adquirido por un individuo, su ingreso se verá potencialmente incrementado en un 12%. Esto es apoyado por la teoría del capital humano, propuesta por Sen (1990), en la que sostiene

que la educación, por tratarse de un medio por el cual se difunden conocimientos y capacidades, expande las oportunidades de crecimiento personal y profesional de los individuos. Lo que de manera sostenida debería de tener un impacto positivo en el desarrollo económico y social del lugar en donde los individuos estén desarrollando sus capacidades, siendo la tecnología y la educación las bases para la creación de estructuras institucionales apropiadas que soporten el progreso humano.

Chávez (1997), refuerza lo antes expuesto por Sen, quien sostuvo que la educación y particularmente la educación superior lleva al individuo a ser más productivo, debido a que la tasa de crecimiento de los países, no solo se explica por incrementos del capital monetario y físico; sino, que existe un factor residual de crecimiento inexplicado, el cual se le atribuye al capital humano. Este descubrimiento hizo que el sistema educativo fuera considerado como el medio idóneo para la formación de personal técnico y administrativo, logrando así la expansión de las capacidades de la población bajo el modelo de desarrollo de capital humano. Chávez sostiene la tesis que, entre mejor cualificada se encuentre la población de un país, mayor será la productividad y competitividad empresarial de dicho país con el consecuente crecimiento y desarrollo económico.

Hagen (1957) y Gómez (1981), plantean que la teoría de capital humano es factor de equidad salarial porque: entre más educados estén los individuos, más facultados estarán para percibir mejores ingresos; lo que lleva a pensar que, entre mayor sea el nivel educativo de los individuos, la distribución del ingreso se hará más igualitaria; lo que consecuentemente se convertirá en mejores condiciones de vida para la población. Por ello es importante la democratización del sistema educativo, para dar un mayor acceso a la educación en todos sus niveles. Sin embargo, tener personal educado no garantiza el éxito de los individuos, es en esos momentos cuando las empresas también tienen que jugar un rol formativo con sus colaboradores por medio de la capacitación y entrenamiento para que las personas sean más productivas y puedan conseguir los mejores resultados en sus empleos y con ello obtener una mejor remuneración.

Lucas (1988) y Rowen (1996) manifiestan que cuando se invierte en el desarrollo del capital humano de los individuos, estos individuos buscan asociarse con otros individuos que tengan más desarrollado su capital humano para potenciar su capacidad de aprendizaje. A partir de esto se crean círculos virtuosos de crecimiento humano, se

parte siempre del principio *que, a mayor aprendizaje, mayores beneficios sociales y personales se obtendrán*. Por tanto, toda economía interesada en lograr un desarrollo económico y social sostenible tendrá que invertir en el desarrollo del capital humano por medio de la educación superior. La formación del talento organizacional como extensión del proceso educativo, deberá de estar a cargo de las empresas que contraten a los individuos, siempre apostando por la profesionalización de los colaboradores, quienes con el paso del tiempo y las competencias adquiridas se convertirán en capital intelectual para las organizaciones.

Cypher y Dietz (2009), dejan claro que el desarrollo económico y social por fuerza implica la mejora de los índices de productividad de las localidades, en los diferentes sectores de la economía. Por ende, los niveles de vida de la población se ven incrementados, en gran medida gracias a la mejora o el incremento de las capacidades de la gente por medio de la educación formal, la capacitación y el entrenamiento, por lo que la acumulación del capital humano se vuelve trascendental para el combate de la pobreza y la vulnerabilidad. Esto se logra no solamente acumulando conocimientos, sino, enseñando a las personas a aplicar esos conocimientos de forma efectiva en el trabajo, capacitando y entrenando al personal para hacerlos competitivos. La acumulación del capital humano, combinado con la acumulación de capital físico y tecnología de punta, crean una sinergia que incrementa la productividad de la fuerza laboral, lo que podría redundar en una potencial mejora en las condiciones de vida de la comunidad en donde se logre esta sinergia.

Esta teoría, fue reforzada por el rey Letzie III del Reino de Lesotho, quien ha aplicado el modelo de desarrollo de capital humano en su país. El rey durante su intervención, sostuvo en el foro de Educación para el Desarrollo Económico y Social llevado a cabo en las instalaciones del Banco Mundial el 10 de abril de 2019, que la formación y desarrollo del talento humano debe ser responsabilidad de todos los actores clave de la economía de los países. Se hace alusión, a que tanto el gobierno como la iniciativa privada deberán de crear estrategias y sinergias formativas para desarrollar capital humano; para que, con el paso del tiempo se convierta en capital social, que ayude a abatir los índices de pobreza y vulnerabilidad anidados en el continente africano y en el resto de las regiones que se encuentran en situaciones similares.

## **Ventajas de invertir en el capital humano**

Estudiosos del Department of Economic and Social Affairs (2000), afirman que la inversión en capital humano es tanto o más importante que la inversión realizada en capital físico, porque ofrece retornos de inversión más altos y en tiempos de recuperación más cortos. Se ha podido observar que la inversión hecha en el desarrollo de capital humano en las zonas rurales de los países menos desarrollados genera un retorno de inversión de .80 centavos de dólar por cada dólar invertido, que representa el doble y en ocasiones el triple de lo conseguido de inversiones similares en países desarrollados. Estudios realizados por el Banco Mundial (1993) a economías del este asiático, demostraron que la inversión hecha en capital humano en estas sociedades, ha sido un factor determinante para su desarrollo económico. De ahí, que las intervenciones de las políticas gubernamentales jueguen un rol fundamental para fomentar la inversión tanto pública como privada en el sector educativo. Estas políticas públicas, en conjunto con las inversiones garantizaría el acceso universal a estudios de nivel básico, medio básico y medio superior que promuevan el ingreso a la educación superior, que sirva como base para el desarrollo económico y social.

De acuerdo con Birdsall (1994), quien partió de un análisis hecho en países del este asiático, observo que la inversión hecha en capital humano ha contribuido al desarrollo económico y social, mismo que ha logrado alcanzar a la población quienes han gozado de bienestar social por lo menos en las últimas seis décadas. Al igual que Birdsall, Ayres (1995) reafirmó que la inversión hecha por los gobiernos de estos países para dar acceso a su población a educación de calidad, contribuyó a disminuir la desigualdad de ingreso en sus economías. Se incrementan así los índices de crecimiento y desarrollo económico en países como Corea del Sur, China, Singapur, Vietnam, Sri Lanka, Tailandia y la India. Es importante, recalcar que los esfuerzos realizados por estas economías no únicamente fueron para dar acceso a educación básica, media básica y media superior, el esfuerzo se hizo para llevar a la mayor cantidad de personas posibles a educarse profesionalmente en universidades dentro y fuera de su territorio. Lo que redundó, en una fuerza laboral más capaz, facultada para obtener mejores empleos, con mayores ingresos, causando un sensible descenso en la inequidad de los ingresos.

Así lo demuestran los resultados obtenidos por Tedesco (1986) y Mendiola (1988), sobre estudios realizados a las economías del bloque de los *Tigres del Pacífico*, quienes durante el periodo de 1965 a 1980 lograron resultados en materia de crecimiento



económico inéditos para la región hasta ese momento. Tailandia fue el país que mayor crecimiento registró con un 87%, seguido de Hong Kong que registró un crecimiento del 86%, posteriormente Indonesia con un crecimiento del 79%, seguidos por Singapur, Malasia, Taiwán, Corea del Sur y Japón con crecimientos registrados del 75%, 73%, 69%, 67% y 58% respectivamente en las tasas de crecimiento económico y social. La misma situación ha sucedido con la India, en dónde Lucas (1998) y Rowen (1996) dejaron claro que el correcto diseño de políticas públicas, encaminadas a la inversión en infraestructura educativa universitaria en el ámbito de la ingeniería tecnológica, ha puesto al país en la posibilidad de observar cambios positivos en las condiciones de vida de su población en el mediano y largo plazo, gracias al desarrollo de tecnología propia exportable a otros países.

En tiempos recientes Amsden (2001) y Hamm (2007), hacen patente que una de las principales ventajas competitivas de las economías asiáticas es el desarrollo del capital humano para desarrollar tecnología propia que solidifica el mercado interno. A su vez esto, se ve reflejado en mayores ingresos, que implica mayor poder de compra, con el consecuente incremento de demanda agregada de productos, dentro de un mercado interno fuerte, que da cabida a más empresas, que generen más productos, que se traducen en más empleos, como se ha observado en países como China, Taiwán y Corea del Sur. Esto demuestra que la inversión realizada para conseguir una mayor acumulación de capital humano e intelectual resulta en bienestar para las sociedades. Lo descrito anteriormente sucede en las economías desarrolladas, en las que se puede observar que una familia promedio con jefes de familia que han tenido la oportunidad de desarrollar sus capacidades por medio de la educación superior y la capacitación en el trabajo, aseguran su permanencia en un empleo formal bien remunerado, lo que les faculta para dar una buena calidad de vida a los miembros de su familia. Esto refuerza el argumento, en el que se afirma, que la rentabilidad de las inversiones en la formación de capital humano está debidamente comprobada.

### **Rompiendo el círculo vicioso de la pobreza y vulnerabilidad en países de escasos recursos**

Cypher y Dietz (2009), cita a los objetivos del milenio planteados por las Naciones Unidas como primordiales para lograr la reducción de la pobreza por medio de la ampliación del acceso a los servicios de salud; así como, la expansión de oportunidades de acceso a la educación en todos los niveles para la población en condición de pobreza

y vulnerabilidad. Esta visión unificada reconoce que todas las economías del planeta están interconectadas y por tanto el problema de pobreza concierne a todas las naciones. El combate eficaz de la pobreza debe estar acompañado por una serie de valores, que tienen que ser observados por la sociedad como: la oportunidad de conseguir empleos significativos por parte de la población; contar con alimentos suficientes y con los recursos necesarios para gozar de seguridad y tranquilidad; tener la oportunidad de acceder a educación de calidad, que permita desarrollar capacidades útiles para la vida personal y profesional; niveles de seguridad social aceptables; democracia y participación ciudadana en los temas nacionales; trato justo y equitativo en cuanto a justicia se refiere; e inclusión y respeto a la condición humana.

Estos postulados fueron reconocidos previamente por la PNUD (2001), organismo que expresa dentro de su literatura que toda sociedad que tenga un interés legítimo por mejorar las condiciones de vida de su población. Debe de perseguir los siguientes objetivos:

- igualdad de oportunidades, que disminuyan las brechas tanto educativas como salariales
- incremento en los niveles salariales, que permitan incrementar los niveles de vida de la población
- equidad en la distribución del ingreso y la riqueza
- democracia y una alta participación ciudadana en las decisiones de la comunidad
- una participación más decidida del rol de la mujer en la economía y la política del lugar; acceso a servicios de salud y sanidad
- redes de protección para población en condición de vulnerabilidad que prevengan su potencial caída a condición de pobreza
- la promoción de ambientes saludables tanto físico como psicológico
- instituciones públicas transparentes, eficientes, competentes y bien administradas
- alta competitividad empresarial e inclusión educativa en todos los niveles escolares.

Si las economías logran capitalizar estos objetivos, muy probablemente, se te logran abatir los índices de pobreza.

De acuerdo con el PNUD (2001), quienes postulan, que el desarrollo humano va más allá del incremento del ingreso nacional bruto. Se trata, de crear ambientes propicios en los cuales las personas puedan desarrollar su potencial para generar vidas productivas

y creativas acorde con sus necesidades e intereses, la puesta en práctica de este postulado solo será posible por medio del acceso a la educación en todos sus niveles, pues se asume que *“la gente es la verdadera riqueza de las naciones”*. En estudios elaborados por Banco Mundial (1993), se ha observado que un medio eficaz para disminuir la pobreza en zonas rurales es la inversión en educación significativa para las personas que viven y dependen del campo. Asimismo, el empoderamiento de los jóvenes rurales ayuda a incrementar la productividad en el campo, y a disminuir las tasas migratorias del campo hacia los centros urbanos, acompañando a esta infraestructura escolar rural, debe desarrollarse infraestructura en otro tipo de servicios como es el de acceso a la salud y a la sanidad. Este tipo de medidas contribuye de manera efectiva al desarrollo socioeconómico de las zonas rurales.

Para que esto se convierta en realidad, es necesario un verdadero compromiso en el diseño de políticas públicas en educación encaminadas a desarrollar el campo por medio del aprendizaje de mejores técnicas de ejecución del ciclo agrario. Con ayuda de tecnología de punta, esto tendría un impacto positivo en las economías de los países menos desarrollados. Todaro (2012), manifiesta que las economías menos desarrolladas, para aspirar a mejorar la situación de vida de la población en condición de pobreza y vulnerabilidad, deberán crear las condiciones para cumplir con por lo menos los siguientes tres objetivos: 1. Incrementar la disponibilidad de bienes de sustento básico como comida, vestido, salud y protección; 2. Mejorar las condiciones de vida, brindando acceso a educación en todos sus niveles, que sirvan para conseguir bienes materiales, que mejoraren el estatus y autoestima de las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad; 3. Empoderar a los individuos para que puedan ejercer su derecho de libre albedrío.

En el foro Educación para el Desarrollo Económico y Social, celebrado en el Banco Mundial el 10 y 11 de abril de 2019, se concluyó que el desarrollo sostenible debe:

- apostar por la formación de capital humano, enviando a personas al extranjero para estudiar posgrados
- demostrar al sector privado que personas con educación académica traen beneficios para todos los sectores

- la formación de capital humano, es responsabilidad de todos los actores políticos, económicos y sociales; por ende, todos deben invertir en ella
- los gobiernos deben invertir en lo que verdaderamente deben hacerlo, el resto dejarlo a la iniciativa privada
- el tipo de competencias a desarrollar son la creatividad, la solución de problemas, la colaboración, la comunicación efectiva y la adaptabilidad
- no puede haber desarrollo sin educación, no puede haber buen aprovechamiento educativo, si hay hambre
- la inversión pública debe de ser en salud, sanidad, alimentación, educación y control familiar; 8. Empoderamiento de la mujer para disminuir la desigualdad
- liderazgo fuerte en las instituciones de educación, para proveer de acceso a la educación
- desarrollo de TIC como instrumento que garantice el acceso educativo
- la profesionalización de la población en áreas estratégicas para el país.

Sin embargo, la directora del Banco Mundial Kristalina Georgieva, en ese mismo foro sentenció que, si bien es cierto que un año más de aprendizaje promedio de la población redundaría en un potencial incremento del 12% en el ingreso de los aprendices. No necesariamente la matriculación, ni la eficiencia terminal garantizarán el bienestar futuro de la población, esto último dependerá de los verdaderos fines que persiga el sistema educativo. Si es meramente para cubrir los indicadores de desempeño de cada país en materia educativa propuestos por la OCDE, se correrá el riesgo de no lograr la verdadera finalidad de la educación que es el aprendizaje. Por tanto, no necesariamente más años de escolaridad se traducirán en mayor aprendizaje. Y no se tendrá el impacto deseado en bienestar social (Banco Mundial, 10 de abril de 2019).

### **Situación en el estado de Yucatán y particularmente en la zona donde se aplica el estudio en materia de combate a la pobreza por medio del acceso a la educación**

Retomando los datos consultados en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015b), se tiene que la situación educativa para el caso de México como país es, que las personas de 15 años o más solo tienen 9.1 años de educación promedio. En el

estado de Yucatán el promedio de años de escolaridad es de 8.8 años, mientras que para el municipio de Tekax, en donde se centra el estudio, la escolaridad promedio tan solo es de 7.5 años con una alta presencia de población indígena maya hablante. Dado lo anterior, es pertinente preguntar, ¿qué está haciendo el gobierno del estado para revertir el contexto mencionado? Para el caso de Yucatán, una de las estrategias que se han desarrollado para combatir la pobreza es el acceso a la educación para brindar de conocimientos y competencias a los yucatecos para que así, puedan desempeñarse de manera efectiva en la comunidad en donde se encuentran, como lo afirma (Sen, 1991).

Gracias a esta estrategia, el rezago educativo durante la administración gubernamental 2012-2018, se redujo un 34%, logrando dar acceso a educación básica, y media básica a más de 596,000 personas, entregando certificados de terminación de estudios en esos niveles escolares a 129,000 yucatecos. Este hito colocó al estado de Yucatán en el séptimo lugar en el rubro de combate al rezago educativo, contribuyendo en un futuro mediano y de largo plazo, a brindar oportunidades de desarrollo económico y social a la población del estado. Según el exsecretario de educación del estado de Yucatán, invertir en educación, es invertir en el recurso más valioso del estado, “su gente”, para construir una mejor sociedad y con ello lograr reducir los índices de pobreza. El funcionario público, afirmó que el promedio de escolaridad en Yucatán en personas mayores a 15 años, es de 8.8 años. La meta en materia de inclusión educativa para el gobierno de Yucatán es lograr la cobertura universal hasta el nivel medio superior, lo que llevó a la creación de infraestructura para tener una cobertura del 95% para niveles educativos básico, medio básico y medio superior en el territorio del estado de Yucatán. Lo que hizo posible un incremento del 23% en la matriculación de alumnos que ingresaron al nivel medio superior (Reporteros Hoy, 2017), (Secretaría de Desarrollo Social, 2019).

El exsecretario de educación pública del estado de Yucatán, destacó que la educación es el medio por el cual la gente logra acceder a más y mejores oportunidades de empleo, que mejoren sus ingresos y con ello su calidad de vida. La nueva administración encabezada por el partido opositor, ha reforzado los hitos para combatir la pobreza por medio de estrategias de inclusión y acceso educativo. Que se han traducido en las siguientes acciones: dotación de recursos didácticos a todos los centros escolares (rurales, urbanos e indígenas); incremento de becas económicas para mejorar la eficiencia terminal, principalmente para alumnos de nivel secundaria; fortalecimiento del modelo

de educación física que promueve los buenos hábitos que mejoren la salud de los estudiantes; dotar de computadoras a estudiantes de nivel medio superior bajo el esquema de desempeño (este apartado está dirigido a estudiantes en situación de marginación); implementar un programa de transporte escolar en el interior del estado para alumnos de nivel medio superior y superior que así lo requieran; crear programas de capacitación para el empleo (Reporteros Hoy, 2017), (Secretaría de Desarrollo Social, 2019).

Toda esta información, sirve de preámbulo para poder hacer una revisión y análisis a conciencia sobre lo que una IESPR hace en materia de gestión administrativa y en la implementación liderazgos institucionales en un Campus ubicado en la ciudad de Tekax de Álvaro Obregón. Para comprender, las contribuciones que hace esta institución educativa, en conjunto con los esfuerzos de los programas de combate a la pobreza por medio del acceso a la educación superior emprendidos por el gobierno del estado de Yucatán. Encaminados a la mejora de los estándares de vida de la población en condición de pobreza y vulnerabilidad en el municipio de Tekax, Yucatán. En donde nada más existen dos instituciones de educación superior, una pública y una privada.

#### **(b) La gestión administrativa y el liderazgo como elemento fundamental para la efectividad de los centros escolares**

En este segundo apartado, se hace una revisión bibliográfica para comprender el rol que juega el liderazgo en la correcta gestión administrativa de las instituciones de educación sin importar el nivel educativo del cual se trate. Por medio de la lectura y análisis de fuentes literarias, se constata que los resultados obtenidos en una institución de educación de cualquier grado escolar están íntimamente ligados al liderazgo que sus actores clave ejerzan durante su gestión. Coloquialmente se suele decir que *no hay equipos de trabajo buenos ni malos, hay directores capaces o incapaces de hacer que los equipos funcionen para dar resultados*. Para ello se clarifica más adelante el constructo efectividad organizacional en centros educativos; así como, el impacto del liderazgo en la gestión de los cuatro marcos organizacionales (estructural, de recursos humanos, políticos y simbólicos) propuestos por Bolman y Deal (1991), para lograr la efectividad organizacional.

#### **Definición de gestión administrativa en instituciones de educación superior**

Para comenzar con este apartado y para contextualizar, se retoma la definición de gestión administrativa, propuesta por el autor de este trabajo de investigación para el caso

de estudio que se llevó a cabo. De tal suerte, que después de haber hecho un análisis de diferentes definiciones de gestión administrativa de diversos autores, se llegó a una definición propia de la gestión administrativa aplicada en las instituciones de educación superior como: el desarrollo de estrategias administrativas y operativas en las instituciones de educación superior, para satisfacer las necesidades de acceso a la educación superior, formación, vinculación empresarial, emprendimiento y titulación de sus estudiantes, promoviendo actitudes de liderazgo entre su comunidad estudiantil en un ambiente de inclusión, que contribuya al desarrollo económico y social de la comunidad en donde se encuentren.

### **Contribución del liderazgo a la efectividad organizacional en centros escolares**

Desde una perspectiva amplia, el liderazgo tiene muchas aristas. Antes de entrar en detalle con respecto a lo que el liderazgo es y los diferentes estilos de liderazgo, es útil revisar el concepto de liderazgo sistémico propuesto por Aldana (2019). Del cual se puede establecer como el eje integrador de las competencias gerenciales de un centro educativo, que permita generar sinergias entre los colaboradores de las distintas áreas de la institución para mejorar su desempeño. La gestión por liderazgo sistémico, al ser integrador permite trabajar con múltiples estilos de liderazgo en los centros educativos ordenando las asignaciones de acuerdo a circunstancias institucionales, priorizando el liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional, lo que incluso queda patente en las jerarquías organizacionales. El liderazgo es una herramienta que utilizan los tomadores de decisiones para lograr que las cosas sucedan.

En el presente marco teórico, el liderazgo se analiza como un medio para hacer que los centros educativos trabajen bajo principios de efectividad. Para lo cual, los responsables de llevar a cabo los procesos de formalización institucional pueden optar por la aplicación de estilos de liderazgo diversos (orientados al cumplimiento de las tareas, o bien orientados a la satisfacción y realización de las personas). El estilo de liderazgo a ser ejercido dependerá del principio de *liderazgo situacional*, el cual menciona que el estilo de liderazgo a ser ejercido dependerá de la situación en la que se encuentra la institución educativa y del perfil de colaboradores con el que el directivo tendrá trabajar, considerando el entorno en el cual está inmersa la IES. Además, de las características individuales de docentes y administrativos (actitudinales y de aptitud).

Sin liderazgos claros y fuertes, cualquier proyecto que se pretenda realizar difícilmente llegará a una buena conclusión. Por ello, antes de pensar en la efectividad

organizacional de cualquier centro educativo, primero se tendrá que pensar en las capacidades del líder o líderes sugeridas por Bass (2007). Este autor sugiere, que un líder para mover a sus colaboradores y subordinados tiene que: entender e interiorizar la cultura organizacional de la institución; conocer a su equipo de trabajo, saber qué los motiva; ser congruente entre lo que demanda y sus acciones, no debe de exigir aquello con lo que no esté de acuerdo; inculcar una cultura organizacional pasional, rica en simbolismos, valores y principios que generen un clima organizacional cohesivo lleno de significados y propósitos que vayan más allá del dominio técnico de las tareas cotidianas de la institución. Como lo sugiere Bolman y Deal (1991), en su teoría de los marcos organizacionales para IES.

Con respecto a la utilización de los cuatro marcos organizacionales Aldana (2019), sostiene que los líderes de los centros escolares, deben de influir en la vida institucional, que les permita obtener el mayor provecho de los recursos con los que cuenta. Si los líderes encargados de llevar a cabo la gestión administrativa que redunde en efectividad institucional están plenamente convencidos de los beneficios de la implantación de normas y son capaces de entusiasmar a los actores clave (internos y externos) de la organización en quienes se apoyarán para llevar a cabo un proyecto de esta naturaleza. Muy probablemente lo lograrán. El liderazgo es pieza fundamental para el logro de cualquier tipo de proyecto u objetivo por ser alcanzado, pero es importante reconocer que hay diferentes estilos de liderazgo, más importante aún es reconocer que estos estilos liderazgo coexisten dentro de una misma institución. Lo que enriquece la manera en cómo se gestiona una organización.

Para efectos del presente trabajo de investigación, considerando que se aborda la temática de gestión administrativa y liderazgo en instituciones de educación superior, se hace el análisis de dos estilos de liderazgo propuestos por Aldana (2019), que al igual que otros autores como Varol (2010) y Bass (1999) han podido observar como los predominantes en los centros educativos. Los estilos de liderazgo a los que se hace alusión son: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, las características de ambos se mencionan en la siguiente tabla.

### **Tabla 2.3.**

*Estilos de liderazgo en centros educativos a continuación.*



Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional
El liderazgo transformacional se caracteriza por:	El liderazgo transaccional se caracteriza por:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El concepto de subordinado se reemplaza por el de colaborador.</li> <li>• Orientarse al cumplimiento de tareas, pero también se orienta a la realización de sus colaboradores.</li> <li>• Faculta y empodera a sus colaboradores.</li> <li>• Delega autoridad y responsabilidad por medio de la descentralización.</li> <li>• Desarrollo equipos de alto rendimiento, auto gestionados y auto controlados.</li> <li>• Motiva con base en desafíos y premios.</li> <li>• Fomenta la proactividad y asertividad de sus colaboradores.</li> <li>• Asume la responsabilidad cuando los objetivos no se logran, pero comparte el éxito con su equipo de trabajo cuando los resultados son favorables.</li> <li>• Genera un clima organizacional de confianza y satisfacción laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El subordinado es visto, como eso alguien a disposición de un superior.</li> <li>• Orientarse a la tarea.</li> <li>• Instruye a los subordinados, para que estos hagan lo que el líder desea.</li> <li>• Alienta la participación, pero centraliza la toma de decisiones para tener el control en todo momento.</li> <li>• Desarrolla equipos de trabajo reactivos, aunque alienta la proactividad en elementos que considera clave.</li> <li>• Motiva con base a premios y castigos.</li> <li>• Comparte la responsabilidad cuando los objetivos no son cumplidos, pero se queda con todo el crédito cuando los resultados son favorables.</li> <li>• Genera un clima organizacional propicio para trabajar, pero no genera compromiso, ni brinda satisfacción laboral.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia con datos de Aldana, 2019; Varol, 2010; Bass, 1999.

En trabajos de investigación elaborados por Bass (2007), descubrió que los líderes transformacionales suelen poseer las 4 “I” del liderazgo: influencia idealizada, inspiración para motivar, intelectualmente estimulantes, individualiza cada caso de cada colaborador. A priori, pareciera que el líder transformacional es mejor que el transaccional, pero no necesariamente eso es cierto, ambos líderes tienen su grado de efectividad, depende de las circunstancias del centro educativo, de las características de los equipos de trabajo a dirigir, del nivel jerárquico en el cual se encuentra situado el líder dentro de la organización, del tipo de organización que se gestione y de otros factores. Sin embargo, los estudios elaborados por Anderson (s.f.) sobre el liderazgo en

instituciones de educación, han demostrado que dadas las características de este tipo de organizaciones, el liderazgo transformacional es el que más contribuye a la efectividad de los centros educativos, por no centrarse únicamente en el cumplimiento de normas y objetivos; sino, que también busca la satisfacción y crecimiento tanto personal como profesional de docentes, administrativos y comunidad estudiantil, cambiando actitudes, creencias y comportamientos, logrando un efecto positivo en la productividad de su equipo de trabajo.

Estructuralmente como lo menciona Bolman y Deal (1991), los directores son la máxima autoridad dentro de un centro educativo; por tal motivo, de ellos debe emanar el liderazgo que sea capaz de crear o bien transformar la cultura de la institución para contribuir con las crecientes exigencias de la comunidad estudiantil. Pero, sobre todo, en la comunidad en donde cada centro educativo se ubica, de esta manera poder satisfacer demandas sociales, demandas económicas, demandas que el gobierno desea que las IES sean capaces de solventar. Se brindan soluciones educativas de alto nivel, a los estudiantes, por medio de la efectividad operativa de las instituciones de educación superior, para que los egresados sean capaces de cumplir con las expectativas de las empresas que las contratan en cuanto a solución de problemas por medio de la aplicación de sus conocimientos y competencias adquiridas en su época de estudiantes.

El liderazgo transformacional se fundamenta en conductas de respeto hacia la institución, su cultura, valores y creencias; respeto hacia cada uno de los integrantes de la organización; respeto hacia sus necesidades y expectativas. Siempre buscando desarrollar y desafiar intelectualmente a docentes, administrativos y alumnos para promover el liderazgo en ellos, que al mismo tiempo les ayude a crecer personal y profesionalmente, buscando la excelencia individual e institucional. Es posible cuestionar, si los resultados de su trabajo son los mejores resultados que se pueden conseguir, que promueva una cultura de mejora continua que eleve el desempeño del centro educativo. Impactando no solamente a quienes laboran ahí, sino, a los estudiantes también. Con los beneficios consecuentes para la comunidad en donde el centro educativo se encuentra (Huang, 2010).

Phaneuf (2016), determina que el liderazgo transformacional, se ha vuelto un tema de relevancia por los beneficios potenciales que este estilo de liderazgo puede traer a los centros educativos. Debido a que los líderes transformacionales actúan bajo *el modelo de*

*rasgo de activación*, el cual promueve la implantación de una cultura organizacional de soporte y empoderamiento hacia los colaboradores para potenciar sus capacidades y convertirlos en agentes de cambio institucionales. De tal suerte, que la efectividad de los centros educativos en todas sus áreas se puede vincular con el liderazgo transformacional ejercido por la alta dirección, influenciando positivamente en los mandos medios y desde luego en los docentes en la manera como se conducen hacia los estudiantes y en la manera en cómo los motivan para llevar a cabo sus tareas dentro y fuera de aula. Lo que a su vez se traduce en alumnos empoderados en temas de liderazgo gracias al ejemplo que sus maestros les dan durante las sesiones de enseñanza aprendizaje, siempre en búsqueda de excelencia académica que se traduce en mejores notas, mejor cumplimiento de indicadores de desempeño y mejores resultados en general para la institución educativa. Con ello se crea un ambiente positivo al interior de la institución educativa y en el entorno de la misma.

Hoy y Miskel (2012), en sus trabajos de investigación, apoyados en el marco organizacional estructural propuesto por Bolman y Deal (1991), mencionan que la efectividad en centros educativos se logra gracias a la gestión administrativa que se desarrolla en las instituciones de educación para dar resultados, resolver problemas o bien lograr objetivos institucionales (individuales y colectivos), que permitan el correcto funcionamiento de este tipo de instituciones; sin importar el nivel educativo del cual se trate, o si la institución es pública o privada. La efectividad en centros de educación se ve reflejada en la responsabilidad de sus integrantes para dar cumplimiento a distintos tipos de indicadores de desempeño como: logros estudiantiles, desarrollo de competencias, índices de abandono, índices de matriculación, índices de retención, índices de eficiencia terminal, índices de clima organizacional, índices de satisfacción laboral de personal docente y administrativo, etc.

Otra manera que se tiene para medir la efectividad de los centros educativos es por medio de la asistencia a las diversas actividades escolares y extraescolares que ofrecen estas instituciones a su comunidad estudiantil; así como, a sus colaboradores, ya sean docentes y/o administrativos. El tema de los indicadores de efectividad es delicado, porque se trata de un instrumento de evaluación que pone al descubierto problemas de incumplimiento organizacional, lo que permite identificar con exactitud a los responsables de dichos problemas manifiestos. Por tal motivo, es importante definir los criterios de desarrollo de capacidades, medición, evaluación e intervención a docentes y

administrativos antes de poner en práctica una gestión basada en indicadores de desempeño; ya que, según la definición de criterios, una institución de educación podrá ser efectiva o no. Para poder determinar que un centro escolar es más efectivo que otro, se tendría que asegurar que ambas instituciones están utilizando los mismos criterios de evaluación de lo contrario el comparativo sería inválido.

### **Definición de efectividad y su contribución en las instituciones de educación**

La efectividad organizacional desde la perspectiva del marco estructural propuesto por Bolman y Deal (1991), es multifactorial. Para que se alcance, se requiere una gestión administrativa que incluya:

- una visión clara sobre lo que se desea lograr
- objetivos bien definidos de largo, mediano y corto plazo a ser realizados
- una estructura organizacional *ad hoc*, que permita la máxima eficiencia posible tanto en operación como en el flujo de la comunicación organizacional
- una normatividad a ser implantada e implementada
- modelos de efectividad a ser implantados
- modelos de retroalimentación que permitan monitorear los resultados alcanzados (de suma importancia cuando los resultados son negativos o fuera de la normatividad establecida)
- modelos de mejora continua que permitan transformar los resultados indeseables en logros cumplidos.

Todo esto, ejercido por un liderazgo transformacional capaz de realizar una visión organizacional incluyente que apueste por la distribución del poder garantizando el compromiso de los colaboradores. Como lo manifiesta el marco organizacional de recursos humanos de (Bolman y Deal, 1991).

El liderazgo al que se hace referencia en el párrafo anterior (sin importar que se trate de liderazgo transformacional o transaccional), deberá ser capaz de generar un alto sentido de pertenencia entre los colaboradores de las instituciones de educación (sin importar el nivel de estudios de que se trate). También, deberá de generar un alto sentido de orgullo y pertenencia entre la comunidad estudiantil, que sirva como motivador para el logro de resultados en un menor tiempo. Se ahorran costos, diferenciando el servicio del centro educativo con respecto de otras instituciones de educación, garantizando la satisfacción laboral de docentes y administrativos por pertenecer a una organización

exitosa. Pero, que también garantice la satisfacción de quienes estudian en el centro educativo en cuestión por el servicio recibido. Como lo mencionan Hulpia (2009), en los resultados de sus investigaciones.

Como se mencionó en párrafos anteriores, la efectividad organizacional es multifactorial. De ahí, que Afshari (2011), haya propuesto un factor relacionado con la capacidad de innovación que desarrollan las organizaciones por medio de la creatividad para dar solución a problemas internos y externos a la institución. Al hablar de centros escolares, la creatividad es esencial porque forma parte del proceso de enseñanza-aprendizaje de toda institución educativa. Los docentes están obligados a diseñar sesiones de trabajo creativas que fomenten: 1) el trabajo colaborativo; 2) la comunicación efectiva; 3) los pensamientos creativo, analítico y crítico; 4) para aplicar experiencias pasadas en la solución de problemas actuales; 5) que promuevan la reflexión sintética para la plena comprensión de las lecciones. De esta manera, los docentes garantizarían la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje con la respectiva satisfacción de los alumnos, con un potencial beneficio hacia la comunidad una vez que los alumnos tengan la capacidad de aplicar sus conocimientos y competencias adquiridas en la escuela.

### **Implantación e implementación de un modelo de gestión administrativa orientado a la efectividad en instituciones de educación a partir del liderazgo**

Comprendido el rol del liderazgo para lograr la efectividad organizacional en los centros educativos; ahora, hay que comprender cómo el resto de las funciones administrativas apoyan al liderazgo para conseguir que este tipo instituciones sean efectivas. Para lo cual se presenta la siguiente figura.

**Figura 2.1.**

*Implicaciones del liderazgo en la implantación de modelos de efectividad*



*Nota.* Elaboración propia con datos de Hoy y Miskel, 2012.

La efectividad, es una consecuencia de múltiples factores. En párrafos anteriores se explica la importancia del liderazgo en la implantación de modelos de gestión administrativa que logren la efectividad organizacional en los centros educativos. Sin embargo, aunque de suma importancia, el liderazgo no puede garantizar la efectividad organizacional por sí solo, se tiene que apoyar en el resto de los elementos de la gestión administrativa. Para que un liderazgo pueda ser ejercido, debe retomar lo propuesto en el marco organizacional estructural de la teoría de Bolman y Deal (1991), quienes sugieren, que el líder a cargo requiere de un rumbo claro con objetivos, estrategias y premisas provistas por la planeación estratégica del centro educativo. Esa planeación tendrá que derivar en una estructura organizacional *ad hoc* como lo sugiere Mintzberg (1983), que sea capaz de soportar lo proyectado en el plan estratégico de la institución.

La estructura organizacional antes mencionada, tendrá que ser dirigida por los líderes responsables de la realización de la visión institucional, junto con todos los objetivos que se desprenden de ella en los diferentes niveles jerárquicos. Según Mintzberg (1983), en toda estructura organizacional, deben de existir los siguientes niveles jerárquicos: cúspide estratégica, línea media y centro operativo. Esto, deberá garantizar el cumplimiento de la efectividad organizacional, por medio de modelos de mejora continua que se encarguen de la creación, evaluación, retroalimentación y aseguramiento de las normas. Que garanticen la efectividad en el centro educativo, sus áreas funcionales, los departamentos, los equipos de trabajo y los individuos. Este proceso es de mediano a largo plazo, pero es de vital importancia debido a que la efectividad garantiza: en primera instancia la supervivencia del centro escolar; y con el paso del tiempo su consolidación, competitividad y posible liderazgo dentro del ramo educativo.

Mintzberg (1983), menciona que para llevar a cabo un proceso de mejora institucional, muchas veces se hace necesario hacer un replanteamiento del modelo de gestión administrativa institucional. Lo que implícitamente, trae cambios organizacionales y en ocasiones estructurales, que no son del todo bien percibidos por los integrantes de la organización. Por ende, Hoy y Miskel (2012), afirman que el liderazgo es vital cuando se trata de implantar nuevos modelos organizacionales, el liderazgo bien ejercido reduce la incertidumbre y la resistencia al cambio, pues la implantación de nuevos modelos de gestión administrativa implica cambiar la perspectiva de quienes ejecutan el trabajo. Quienes muchas veces, no entienden las causas por las cuales se les pide, que hagan las cosas de manera distinta, que generan estrés e inconformidad

organizacional. Que, si no son atendidas en su momento, pueden retrasar e incluso boicotear cualquier proceso de cambio o mejora.

Por eso, según el marco organizacional de recursos humanos propuesto por Bolman y Deal (1991), es recomendable acompañar estos procesos normalizadores con empoderamiento de los colaboradores que hagan conciencia en ellos sobre la relevancia de trabajar bajo normas de efectividad organizacional. Para efectos del tema que se aborda en esta sección *el liderazgo como elemento fundamental para la efectividad de los centros escolares*, hay que comprender el funcionamiento de dos modelos de efectividad institucional propuestos por Hoy y Miskel (2012). Uno de ellos es el sistema de administración por objetivos, el cual orienta a los colaboradores (docentes y administrativos) a proyectar sus propios objetivos, que son consensuados con sus superiores inmediatos para verificar que los objetivos propuestos son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tienen un tiempo de realización. En la medida que los colaboradores cubran sus objetivos, se convierten en colaboradores efectivos, en la medida que el cumplimiento de objetivos individuales, contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales, la institución se convierte en un centro educativo efectivo y productivo.

La definición de objetivos institucionales, departamentales y de equipos de trabajo, es tarea de los actores clave de la institución encargados de ejercer el liderazgo en los centros educativos. Los objetivos son de vital importancia para dar rumbo, certidumbre y relevancia al trabajo de docentes y personal administrativo, proveen criterios de evaluación de desempeño claros. Es importante para la efectividad del centro educativo, observar que los objetivos propuestos por los colaboradores, estén alineados a los objetivos tácticos de los superiores; desde luego, estos objetivos tácticos deberán estar alineados a los objetivos institucionales propuestos por la alta dirección de los centros escolares. Que asegure, no perder el rumbo predefinido; para ello, es fundamental contar con líderes que sean capaces de comunicar, influir e inspirar efectivamente a sus colaboradores (pares y subordinados) para generar un ambiente propicio para la realización de retos y para la solución de problemas (Hoy y Miskel, 2012).

Para poder ejecutar el modelo de gestión administrativa por objetivos propuestos por Hoy y Miskel (2012), se requiere que los centros de educación definan y publiquen el marco organizacional simbólico propuesto por Bolman y Deal (1991). En el que se expresen sus principios institucionales que sirvan como base para proyectar otro marco

organizacional propuesto por Bolman y Deal, el estructural, en el que se definen objetivos estratégicos, tácticos, operativos e individuales. Para que esto suceda, es necesario contar con agentes de cambio empoderados y comprometidos con la institución que comprendan e interioricen esos principios institucionales. Pero el verdadero reto es: hacer que estos agentes de cambio vivan esos principios institucionales, y que sean ellos con su ejemplo y misticismo, los encargados de promulgar una cultura institucional orientada al servicio y al logro institucional; en segunda instancia, es importante mantener la moral alta en sus equipos de trabajo cuando los resultados esperados no se estén cumpliendo, para ello se busca fomentar el liderazgo en todos los niveles institucionales para tener equipos de trabajo facultados y auto-dirigidos, que solucionen problemas de manera autónoma. Siempre en observancia de los principios institucionales básicos del centro educativo.

El otro modelo de efectividad organizacional propuesto por Hoy y Miskel (2012), es el modelo de efectividad organizacional de sistema de recursos. Este enfoque, se apoya en el marco organizacional político propuesto por Bolman y Deal (1991), desarrollador de negociadores de alto impacto dentro del centro educativo. La efectividad organizacional, se logrará gracias a la capacidad que demuestren estos negociadores de la institución educativa para asegurar una posición de ventaja competitiva en los procesos de negociación dentro de su entorno. Permitiéndoles capitalizar oportunidades de acceso a recursos prioritarios, escasos y valiosos para la institución; este concepto, deja de lado algunos objetivos para determinar los criterios de efectividad, para centrarse en el desarrollo de capacidades de actores clave de la institución que ejecuten los procesos de negociación de la institución en cuestión.

Este modelo de efectividad organizacional, se centra en la capacidad que tenga el centro educativo para allegarse de bienes. Se enfoca en los procesos de comportamiento entre los negociadores al momento de llevar a cabo algún tipo de intercambio y competencia para la obtención de recursos escasos. Los centros de educación (sobre todo los de educación pública), compiten en ambientes altamente regulados por el gobierno contra otro tipo de instituciones públicas como lo son: transportistas urbanos; centros de salud y bienestar; centros de readaptación social; entre otro tipo de agencias gubernamentales, que les permita conseguir los recursos necesarios. Evidentemente, sucede un proceso similar en instituciones de educación privada, cuya naturaleza de negociación es distinta; pero a final de cuentas, la efectividad del centro educativo se verá influida por la capacidad y liderazgo que sus expertos en negociación demuestren para



conseguir las mejores condiciones en la adquisición de recursos escasos y necesarios para la operación de los centros escolares.

Esto se hace posible, gracias a una visión clara de lo que se desea alcanzar como institución educativa, en conjunto con el desarrollo de líderes capaces de hacer que las cosas sucedan a favor de la comunidad estudiantil que atienden y buscan satisfacer sus necesidades educativas y de proyección profesional a futuro. Acorde con este modelo de efectividad, los centros educativos que logran ser efectivos, sustentarán su crecimiento con base en el ejercicio de las ventajas competitivas de negociación y liderazgo que hayan desarrollado cuando tengan que llegar a acuerdos con actores clave de su entorno como: padres de familia, estudiantes, la comunidad, el gobierno, u otro tipo de organizaciones de las cuales puedan proveerse de recursos. Mismos que les serán útiles para ejecutar sus operaciones educativas (Hoy y Miskel, 2012).

Ambos modelos de efectividad pueden coexistir, debido a que el primero se enfoca principalmente en definir métricas y los procesos que ayuden a los actores clave para el cumplimiento de esas métricas. Mientras que el segundo modelo, contribuye a la efectividad gracias a la capacidad de negociación que desarrollan sus actores clave, para la obtención de recursos necesarios que hagan del modelo de gestión administrativa por objetivos, un modelo eficiente. El primero se orienta en definir la eficiencia y efectividad operativa del centro escolar, mientras que el segundo se avoca al entendimiento del entorno, el impacto que el entorno puede tener en el centro educativo. Pero más importante, entender el impacto que el centro educativo puede tener en el entorno, para generar estrategias de negociación que ayuden a obtener los mejores beneficios posibles del entorno del centro educativo.

Existen diferentes tipos de indicadores que sirven para medir la efectividad de las organizaciones. Pero, no todos los indicadores funcionan igual para todas las organizaciones; por ello, es necesario identificar el tipo de indicadores que sean convenientes utilizar en centros escolares. Algunos de los indicadores que son recomendables para los centros educativos son: adaptabilidad (flexibilidad institucional); logros (institucionales, académicos, individuales); satisfacción laboral (integración); interiorización de la cultura organizacional (identidad institucional). La Tabla 2.4 muestra la dimensión, tipos de indicadores y la perspectiva de impacto de los indicadores de efectividad propuestos para centros educativos.

**Tabla 2.4***Dimensión, indicadores y perspectivas añadidas de la efectividad organizacional*

Dimensión de efectividad de centros escolares	Indicadores de efectividad para cada dimensión	Perspectiva de impacto de cada indicador
Adaptación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Innovación</li> <li>• Crecimiento</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Control de inventarios</li> </ul>	Tiempo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corto</li> <li>• Mediano</li> <li>• Largo</li> </ul> Nivel: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual</li> <li>• Aula</li> <li>• Centro escolar</li> <li>• Distrito divisional</li> <li>• Distrito</li> </ul> Involucrados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes</li> <li>• Docentes</li> <li>• Administrativos</li> <li>• Público en general</li> </ul>
Orientación a Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro</li> <li>• Productividad</li> <li>• Adquisición de recursos</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Calidad</li> </ul>	Tiempo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corto</li> <li>• Mediano</li> <li>• Largo</li> </ul> Nivel: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual</li> <li>• Aula</li> <li>• Centro escolar</li> <li>• Distrito divisional</li> <li>• Distrito</li> </ul>

---

		Involucrados:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes</li> <li>• Docentes</li> <li>• Administrativos</li> <li>• Público en general</li> </ul>
Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Rotación de personal</li> <li>• Ausentismo estudiantil</li> <li>• Conflictos-cohesión</li> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Comunicación abierta</li> </ul>	Tiempo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corto</li> <li>• Mediano</li> <li>• Largo</li> </ul> Nivel: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual</li> <li>• Aula</li> <li>• Centro escolar</li> <li>• Distrito divisional</li> <li>• Distrito</li> </ul>
		Involucrados:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes</li> <li>• Docentes</li> <li>• Administrativos</li> <li>• Público en general</li> </ul>
Identidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealtad</li> <li>• Cultura Organizacional</li> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Motivación</li> <li>• Apego a normas</li> </ul>	Tiempo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corto</li> <li>• Mediano</li> <li>• Largo</li> </ul> Nivel: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual</li> <li>• Aula</li> <li>• Centro escolar</li> <li>• Distrito divisional</li> </ul>

---

- 
- Distrito

Involucrados:

- Estudiantes
  - Docentes
  - Administrativos
  - Público en general
- 

*Nota.* Elaboración propia con datos de Hoy y Miskel, 2012 p. 395.

**(c) La gestión y el liderazgo en centros de educación superior, sus retos y su relación con el desarrollo en contextos de pobreza**

En la construcción del marco teórico, ya se habló de la influencia de la gestión y el liderazgo para promover iniciativas que logren aminorar la pobreza por medio del acceso a la educación, que fomenten el crecimiento y desarrollo económico-social, por medio del desarrollo del capital humano para convertirlo en capital social. También, se habló sobre la influencia que ejerce el liderazgo en la implementación de los cuatro marcos organizacionales propuestos por Bolman para gestionar modelos de efectividad institucional en centros educativos propuestos por (Hoy y Miskel, 2012). Ahora, es turno de cerrar el marco teórico con un análisis de los retos que enfrenta el liderazgo para lograr la inclusión en el sistema educativo superior para jóvenes en condición de pobreza y vulnerabilidad en zonas rurales y/o urbanas que conlleve al desarrollo de sus capacidades, para que tengan mejores oportunidades de vida y de desarrollo comunitario.

Para tal efecto, se hace una revisión de bibliografía que trata sobre temas de gestión administrativa y liderazgo en instituciones de educación superior, el impacto que la gestión y el liderazgo han tenido en los resultados institucionales; pero, más importante aún en los resultados de mejora en las condiciones de vida de los egresados y de la comunidad en donde las instituciones de educación superior se han establecido. Como Cypher y Dietz (2009) mencionan, una de las principales barreras que entorpecen el desarrollo económico y social de una comunidad son los sistemas educativos obsoletos, estandarizados y subdesarrollados, que no logran dar cabida a los alumnos que se van titulando de grados inferiores a los grados siguientes. Ni tampoco a alumnos que cuentan con características socioculturales distintas (población indígena) a los de la mayoría de la población.

## **Los grandes desafíos que los líderes de instituciones de educación superior están enfrentando en la actualidad para lograr la inclusión educativa**

Uno de los mecanismos tradicionales que se tienen para lograr la inclusión educativa son las becas. En la actualidad los líderes y expertos en gestión educativa, se encuentran en un contexto de grandes desafíos para la administración de centros educativos y particularmente para la gestión de becas. Los directivos de las IES han identificado cuatro grandes desafíos que impactan los criterios para la asignación de becas en las universidades de la Unión Americana. Estos desafíos son:

- la globalización, en la actualidad los programas de becas están abiertos no nada más para alumnos nacionales, sino, también para alumnos extranjeros, lo que trae una mayor competencia para la asignación de becas
- la gestión del conocimiento y la tecnología han transformado la manera de compartir información, lo que obliga a crear nuevas estrategias de comunicación y de enseñanza aprendizaje
- la innovación, particularmente las instituciones de educación superior son susceptibles a los cambios tecnológicos, económicos y sociales, lo que las obliga a replantear y renovar de manera constante la manera en cómo resuelven problemas los directivos de estos centros educativos
- las universidades también enfrentan el reto de desarrollar ventajas competitivas, que las hagan sobresalir del resto de instituciones de educación superior.

Todo esto implica presupuesto, el cual cada vez es más escaso, más sí se considera que en la Unión Americana cada vez son menos los estudiantes que se matriculan en las universidades privadas, por el gran costo que esto implica. Por ende, uno de los grandes desafíos que enfrentan los líderes de las instituciones de educación superior privada en los Estados Unidos de América, es lograr que estos beneficios no desaparezcan para aquellos alumnos que en verdad lo merezcan y estén imposibilitados de pagar los altos costos educativos. Para ello, se han establecido criterios claros que utilizan las universidades estadounidenses para la asignación de becas, ya sea por méritos académicos, deportivos, artísticos, de liderazgo comunitario, entre otros. Para la asignación de becas, se observa también la situación socioeconómica del alumno que está solicitando la beca, con base en ello, los comités que otorgan becas en cada institución de educación superior, hacen un análisis situacional de cada caso y toman la decisión sobre

cuantas becas, el tipo de becas y los beneficiarios de las becas; así como, los porcentajes de cada beca para cada alumno (Day, 2011).

Dentro de los desafíos de acceso a la educación superior, uno de los más complicados tiene que ver con la accesibilidad de la misma, en el entendido, de que la accesibilidad no nada más tiene que ver con los recursos económicos con los cuales cuenta el estudiante potencial; sino, también con las barreras geográficas determinadas por la ubicación del centro educativo y la ubicación de los alumnos potenciales. Si a eso, se le agrega el ingrediente de escasos recursos económicos, la posibilidad de que aquellos alumnos potenciales que se encuentran en zonas rurales de nivel socioeconómico bajo puedan educarse es mínima. Las universidades de alto aprendizaje (referente a sus procesos de gestión), están resolviendo este fenómeno por medio de una oferta educativa abierta y disponible para todos dentro del contexto globalizador, facultando a los interesados para cursar estudios de educación superior por medio de plataformas en línea.

Uno de los casos de éxito de esta modalidad educativa se da en Malasia, al ser el primer país del mundo en desarrollar una política educativa nacional de “cursos masivos abiertos por internet”, MOOC por sus siglas en inglés (Massive Open Online Courses). Este tipo de iniciativas han logrado una mayor cobertura educativa superior a un menor costo en Malasia (Fook, 2017). En el caso de Europa, los grandes desafíos que los líderes de las instituciones de educación superior están enfrentando, tienen que ver con la capacidad para conseguir recursos financieros y mejorar su posición dentro del mercado educativo. Por tal motivo, las instituciones de educación superior en Europa se ven en la necesidad de brindar capacitación y entrenamiento en la formación de líderes educativos (administrativos y docentes) que puedan hacer frente a las nuevas demandas del mercado educativo superior, tanto para dar respuesta a las necesidades de los estudiantes a quienes sirven, como a las organizaciones a las cuales estos estudiantes se incorporarán una vez que se titulen. Así como, a la sociedad en la que se encuentran para hallar soluciones innovadoras a problemas de índole social, económico, cultural, empresarial, tecnológico, entre otros (Burquei, 2018).

Otro desafío que enfrentan los líderes de las instituciones de educación superior, consiste en mejorar sus prácticas y con ello crear programas de estudio que sean capaces de forjar estudiantes que puedan resolver problemas de índole económica y social. Lo anterior exige una transformación, no solamente en los sistemas educativos a nivel global, sino, en la manera en cómo se dotan de competencias de liderazgo al personal académico,

para que estos promuevan actitudes de liderazgo en sus aprendices. Esto ha llevado a replantear el rol de las instituciones de educación superior en la sociedad; así como, al replanteamiento de las prácticas educativas, y el ejercicio del liderazgo en estos centros educativos, desde los altos directivos de las instituciones, hasta el personal docente quienes tienen el contacto directo con los alumnos. El impacto que tiene el desarrollo del liderazgo académico en la gestión de las instituciones de educación superior es significativo, ya que gracias a este modelo de liderazgo, se crea un ambiente armónico, empático y más humano en la gestión de estos centros escolares. Por medio de espacios generadores de confianza, compromiso e identidad en toda la comunidad estudiantil (docentes, alumnos, administrativos) (Joyce, 2013).

El desafío más grande que quizás enfrentan los líderes educativos para dar acceso a la educación superior, es la creación de un modelo educativo que pudiera integrar el sistema indigenista de conocimiento al modelo de enseñanza occidental. De esta manera, se podría lograr un modelo educativo que incluya a jóvenes en condición de pobreza de origen étnico nativo. Uno de los grandes desafíos de un modelo como este implica hacer coincidir dos perspectivas que al parecer son mutuamente excluyentes entre sí, ya que el modelo occidental es universalista y se ha impuesto como un modelo superior a la contraparte indigenista que por su naturaleza tiende a ser de saberes y conocimientos de índole local. Esta integración de perspectivas educativas podría enriquecer significativamente el currículo educativo en cualquier país con alta concentración de población indígena; pero sobre todo, promovería la inclusión educativa de individuos que están completamente relegados de la educación formal (Le Grange, 2007).

Sin duda, las instituciones de educación superior, ya sean públicas o privadas enfrentan una gran cantidad de retos. Más cuando estas instituciones se encuentran en un entorno caracterizado por la pobreza, vulnerabilidad, la presencia de grupos étnicos autóctonos, quienes en ocasiones no hablan, o entienden muy poco el idioma oficial del país al cual pertenece la comunidad. Educar o enseñar en un entorno así, es más complejo, porque en ocasiones las realidades de esas comunidades, o los problemas a los que se enfrentan distan mucho de las realidades percibidas por quienes diseñan las políticas públicas y de quienes tratan de educarlos bajo la pedagogía tradicional o la vigente de los países que están llevando a cabo estos esfuerzos. Otro de los grandes retos, es hacer que el currículo educativo sea significativo y aplicable a la realidad de las comunidades autóctonas, ese desafío conlleva a otro aún mayor. Romper la barrera de la

incomprensión, por lo que el currículo tendrá que estar diseñado de tal forma que se pueda romper la barrera idiomática con los grupos étnicos autóctonos. Pero, que al mismo tiempo, esté dotado de conocimientos que ayuden a esta población a generar riqueza económica para abatir las carencias sociales de sus comunidades que rompa el círculo vicioso de la pobreza (Dhunpath, 2012).

Latinoamérica, uno de los grandes desafíos que enfrenta la educación superior es lograr adaptarse a modelos educativos que fomenten el desarrollo sustentable desde dos grandes dimensiones: alcanzar una mayor cobertura social equitativa e igualitaria; y el desarrollo en la alternativa de producción y transferencia de conocimiento y aprendizaje. Para ello, el papel que deben de asumir las instituciones de educación superior, tanto públicas como privadas, es la construcción de escenarios que contribuyan al mejoramiento de los niveles de vida para la población de las comunidades en las que se encuentran, a partir del conocimiento, la ciencia y la tecnología. Sin embargo, son pocas las instituciones de educación superior privadas en Latinoamérica que realmente pueden tener un impacto significativo en ello; por lo que las IESPU, siguen teniendo una responsabilidad preponderante para hacer que esto suceda, a pesar de que en la actualidad las instituciones de educación superior privadas duplican en número a las públicas.

Esta proliferación de universidades privadas, ha dado un fenómeno de masificación de estudiantes universitarios. Lo que ha generado otro reto, el de garantizar la calidad de los estudios que en esas instituciones se imparten, y que al mismo tiempo sigan incorporando a más estudiantes en sus aulas, sin caer en escenarios de mercantilización de la educación. Lo que representa un nuevo reto, que es hacer incluyente el acceso educativo para personas de escasos recursos y de comunidades rurales. Los principales desafíos que presenta la educación superior en México según el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otras organizaciones internacionales son: la transición entre la educación superior y el empleo; el diseño de programas de estudio basados en conocimientos reales, efectivos y significativos; y la reducción de recursos que se emplean en la educación superior.

Los tres desafíos anteriores, han determinado el rumbo de las políticas públicas en materia educativa en México, estos desafíos han tenido un impacto relevante en el desarrollo de la educación superior en los últimos años, que se han traducido en desafíos operativos para ser atendidos por las IES en México. Estos desafíos son:



- mejorar la calidad educativa por medio de evaluaciones, certificaciones y acreditaciones; financiamiento de la educación, para que exista mayor acceso a recursos financieros para favorecer a más aspirantes
- equidad educativa, eliminando criterios de discriminación y con ello dar acceso a grupos vulnerables; pertinencia de la educación, brindando educación que sea útil para el contexto del país, la región, el estado y/o las comunidades
- prioridades cuantitativas, incrementando las capacidades educativas (infraestructura, estructura, mayor oferta educativa)
- diferenciación y flexibilidad de los conjuntos educativos en currículo, desarrollo de competencias útiles en el trabajo, modelos de educación continua y a distancia; desarrollo de capital humano docente;
- inserción de tecnología informática y de tecnologías de información y comunicación en todos los procesos de las instituciones de educación superior que apoyen la efectividad de todos los procesos de estos centros educativos (Didriksson, 2008).

La educación, es uno de los rubros privilegiados en cuanto a acceso de apoyos económicos de países menos desarrollados por parte del Banco Mundial. Pero, más concretamente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); el BID es la principal fuente de financiamiento de proyectos educativos para economías latinoamericanas. Para el caso de México, el BID ha otorgado créditos a universidades como la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Autónoma de Chapingo y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Estos apoyos, junto con los apoyos de los programas gubernamentales, son una gran oportunidad para que las instituciones de educación superior puedan allegarse recursos que sirvan para brindar oportunidades de acceso a la educación superior a grupos poblacionales en condición de pobreza y vulnerabilidad (Didriksson, 2008)..

**Inclusión educativa en países que cuentan con una alta tasa de población indígena (como es el caso de México y particularmente la zona de estudio del presente trabajo de investigación, Tekax, Yucatán), por medio de sinergias para desarrollar técnicas y tecnologías autónomas basadas en las capacidades y creencias de la población indígena**

El liderazgo y la gestión administrativa efectiva de los centros educativos en comunidades con estas características se vuelven más relevantes que en centros

educativos ubicados en zonas geográficas “normales” por decirlo de alguna manera. Es un error pretender educar a niños y jóvenes con realidades distintas bajo un mismo modelo educativo; peor aún, pretender que aprendan o adquieran conocimientos poco significativos para sus realidades. Por ello, el diseño curricular debe ser *ad hoc* en todos los niveles educativos, pero haciéndolo más diferenciado en el nivel superior. Esto cobra importancia para crear soluciones educativas a la medida para cada tipo de comunidad, para hacer que el aprendizaje se vuelva significativo, útil e interesante para cada comunidad acorde con las condiciones y realidades particulares (Dhunpath, 2012).

Este tipo de prácticas educativas se lleva a cabo por líderes gubernamentales, comunitarios y escolares en el continente africano. En donde la diversidad cultural, la pobreza y el racismo hacen que la educación escolarizada sea una misión casi imposible. Hay quienes tienen una visión de una África llena de oportunidades por su riqueza de recursos, su riqueza cultural, su identidad y por el bono demográfico que podría trabajar a su favor, si logran dotar de aprendizaje significativo a su población que es joven en su mayoría; ya que representa el 60% del total de la población africana. Para ello, los países africanos han creado modelos educativos que se han ido adaptando a la realidad y a las necesidades de la población de las comunidades en situación de pobreza, marginalidad y vulnerabilidad por medio de planes que se han rediseñado para que exista una relación más cercana entre las universidades y las empresas (Dhunpath, 2012).

Las universidades en África, no solamente son vistas como promotoras del conocimiento; sino, como generadoras de oportunidades de crecimiento económico y de bienestar social de la población. Diversos líderes de diversos sectores clave en los países africanos, llevan a cabo una transformación del sistema educativo, apostando por modelos educativos interinstitucionales, transdisciplinarios de aprendizaje comunitario, que complementa la educación tradicional vigente en todo el mundo. Con esto, se pretende generar un ambiente de colaboración e inclusión social, lo que ha llevado a cuestionar la efectividad de los modelos educativos tradicionales y ha hecho que los currículos de los programas de estudio sean revisados, actualizados para que se apeguen a la realidad de sus comunidades y de su población (Dhunpath, 2012).

El ejercicio se hace, por medio de un modelo africano de conocimiento, generador de conocimientos emergentes, que involucran perspectivas africanas de saberes y conocimientos como: el estudio de la flora, la fauna, la sustentabilidad ambiental, ciencias sociales y económicas, temas políticos y de salud; todo encaminado a la erradicación de

la pobreza y la desigualdad. El gran desafío que enfrentan los líderes educativos africanos en comunidades en situación de pobreza y vulnerabilidad étnica es lograr la inclusión de sistemas de conocimiento indígena dentro del sistema de educación tradicional occidental. Lo cual, es una tarea complicada, pero según los líderes que están llevando a cabo este proceso, es factible en la medida que los conocimientos indígenas se puedan integrar al currículo existente, y este currículo se puede flexibilizar para que los nuevos conocimientos por ser incluidos no sean vistos como conocimiento inservible. Esto hará del currículo académico, un modelo de enseñanza cros-disciplinario y cros-cultural, para empoderar al personal tanto docente, como administrativo de las universidades (Dhunpath, 2012).

A eso, se añade un programa de concienciación dirigido a los alumnos para la aceptación de los ajustes propuestos a los currículos. El objetivo de estos ajustes es, contribuir a la disminución de la pobreza, lograr la inclusión de jóvenes pobres y vulnerables al sistema educativo superior de Sudáfrica y mejorar la calidad de la enseñanza superior de las universidades sudafricanas. Para garantizar la inclusión de los programas educativos, es necesario hacer que el currículo sea multilingüe, incluyendo el idioma oficial del país en cuestión (en el caso de Sudáfrica el inglés), más las lenguas originarias de cada región, lo que provocaría el desarrollo cognitivo y mejoraría los resultados de los alumnos y de las instituciones de comunidades en situación de pobreza y vulnerabilidad. Un currículo multilingüe, hace que los alumnos sean más creativos, versátiles y adaptables, lo que los prepara mejor para la solución de problemas. Una vez resuelto el desafío del lenguaje en los modelos de enseñanza-aprendizaje, se propicia la inclusión dentro de este nuevo currículo, de los saberes tradicionales (Dhunpath, 2012).

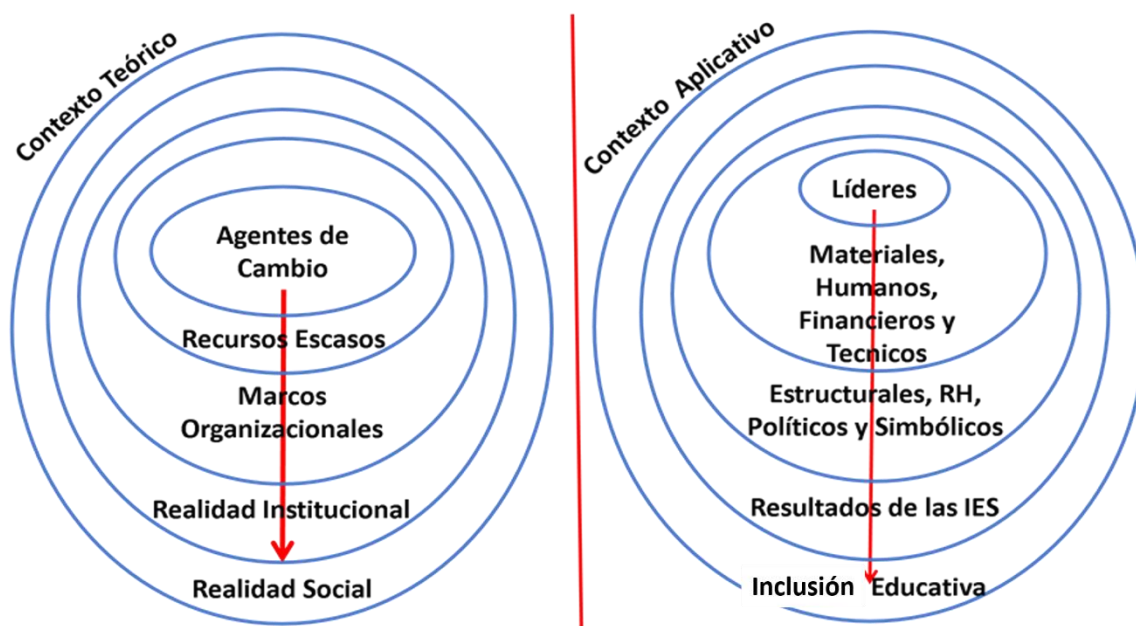
### **El rol de la gestión administrativa y del liderazgo en las instituciones de educación superior para lograr la inclusión educativa de alumnos en condición de pobreza, con características culturales distintas a las predominantes de la población promedio**

El papel de la gestión administrativa y del liderazgo en la dinámica transformacional de los modelos educativos para lograr la inclusión y la movilidad social. Debe de encontrar formas creativas e innovadoras de modelos de gestión y liderazgo que se enfoquen en las necesidades del entorno de la comunidad. Esto, debe ayudar a fijar una visión institucional, con modelos de gestión orientados a expandir las operaciones de las instituciones de educación superior que promuevan la inclusión, el desarrollo humano;

así como, la transformación de realidades (institucionales y sociales), como lo ilustra la siguiente figura.

**Figura 2.2.**

*Impacto del liderazgo transformacional en la efectividad institucional de centros educativos y su entorno*



*Nota.* Elaboración propia con datos de Bolman y Deal, 1991; Bass, 1999; King, 2017.

Como se mencionó con anterioridad, los modelos inclusivos de gestión educativa implican interdisciplinariedad, cros-disciplinariedad, multidisciplinariedad y colaboración de todos los responsables de idear, diseñar, estructurar y ejecutar los modelos educativos en todos sus niveles. Esto es útil para crear oportunidades equitativas de acceso, permanencia, culminación exitosa de estudios, con su respectiva vinculación con agentes económicos de la localidad que permitan obtener empleo digno; o bien, crear emprendimientos sustentables y sostenibles. Este tipo de transformaciones, requiere de modelos de gestión administrativa efectivos y líderes comprometidos con formas distintas de pensar y de hacer las cosas, líderes visionarios, creativos y éticos que busquen cambiar la mentalidad de la comunidad para que se vuelvan partícipes del cambio en lugar de ir en contra de él (Dhunpath, 2012).

Líderes de este tipo, entienden que el impacto potencial de las instituciones de educación superior, va más allá de la efectividad organizacional del centro educativo. El

impacto potencial, debe de fomentar el progreso, desarrollo y bienestar de la población residente de la comunidad en donde las instituciones de educación superior tengan sus campus. Que sirva para fortalecer el capital humano de la comunidad, para que ese capital humano, se encargue de solucionar problemas de productividad, competitividad, exclusión y pobreza (King, 2017). El replanteamiento de los modelos educativos, debe de ir orientado para lograr la movilidad social con base en la adquisición de conocimientos, de actitudes de liderazgo en la comunidad universitaria, que fomenten competencias significativas y útiles para mejorar la situación de vida de los egresados de las universidades y de quienes los rodean (Hezaji, 2011).

Estudios realizados en la India a 300 líderes de instituciones de educación superior demostraron que, para llevar a cabo cambios en los modelos educativos, y que estos se vuelvan incluyentes. Se requiere, de líderes transformacionales y transaccionales, que en su conjunto sean capaces de: implantar e implementar modelos de gestión administrativa efectiva con las siguientes características; idealizar la autoridad; inspirar a sus colaboradores; estimular intelectualmente a su equipo de trabajo; involucrarse personalmente con sus equipos de trabajo. De esta manera se podrá promover la creatividad, la innovación, el ingenio, la excelencia; por medio de la empatía, la transmisión de emociones, con agentes de cambio en la creación y divulgación de la cultura organizacional, que demuestre habilidades para atraer seguidores para la solución de problemas de índole económico y social (Chaudhuri, 2015).

### **México en materia de inclusión educativa de personas en condición de pobreza y vulnerabilidad**

Para el caso mexicano, no hay mucha información sobre cambios o transformaciones al modelo educativo superior. Existen algunos antecedentes en el trabajo de Salgado (2018), en el que plantea la necesidad de incorporar los conocimientos y saberes indígenas en los procesos educativos para la transformación económica, social, política y educativa que requiere el país al ser pluri-étnico. Esto, ha llevado al diseño de alternativas de acción docente acordes con esta realidad; cabe mencionar, que esta evidencia habla de ajustes a los programas de estudios en las comunidades originarias del estado de Michoacán y fue una propuesta elaborada por Universidad Pedagógica Nacional para la impartición de conocimientos a nivel preescolar y primaria para el medio indígena, impartido por esta universidad por medio de un método inductivo intercultural. Lo interesante de este antecedente, es que se trata de un modelo formativo para futuros

docentes que estarán trabajando en comunidades indígenas impartiendo conocimientos a población autóctona infantil.

Derivado de estos esfuerzos, se llega a la siguiente conclusión. Para pensar en la igualdad entre los estudiantes de pueblos originarios y el resto de la población, se tendría que transformar el modelo educativo actual, que incluya los saberes y conocimientos indígenas en el currículo tradicional mexicano. No solamente de educación básica sino del resto de los niveles educativos; lo anterior, resulta complicado debido a la asimetría de poder existente entre la población indígena con respecto del resto de la población, el proceso está en pañales, pero es un comienzo, que si es continuado podría brindar frutos interesantes, como sucede en Sudáfrica en donde este concepto, ya se está aterrizando en la educación superior. Por tal motivo, lo expuesto sobre el caso sudafricano, podría servir como ejemplo sobre lo que en México y en específico en Tekax, Yucatán podría suceder si se optará por verdaderamente hacer o diseñar currículos educativos encaminados a solucionar las necesidades y problemáticas de las comunidades en condición de pobreza, vulnerabilidad y multiétnicidad.

Para que esto se pueda llevar a cabo con efectividad en las instituciones de educación superior. Primero se debe de llevar a cabo en los centros educativos de los niveles anteriores; esto es así porque, aunque las instituciones de educación privada incorporadas a la Secretaría de Educación Pública, están facultadas para el diseño de sus propios programas de estudio, no tienen ninguna facultad para modificar los otros niveles. Por lo que este tipo de instituciones ubicadas en comunidades en condición de pobreza, vulnerabilidad y multiétnicidad podrían marcar una tendencia, si decidieran transformar el entorno en el que se encuentran con una oferta educativa a la medida de las necesidades de la comunidad. Una oferta educativa que combine los saberes y conocimientos indígenas con el modelo educativo tradicional mexicano; para ello, se requiere de: una visión de *negocios-social*; una gestión administrativa, bien definida y aterrizada en la operación diaria de la institución; un liderazgo sólido; un fuerte compromiso con los estudiantes, la comunidad y el país que promueva la inserción de sus alumnos a una dinámica escolar distinta, que transforme la vida económica y social de la comunidad.

Dadas las oportunidades mencionadas, en el siguiente capítulo, se hará una propuesta de investigación de campo en un campus de una universidad privada en la ciudad de Tekax de Álvaro Obregón, para conocer las estrategias de gestión y liderazgo que los directivos de esta institución de educación superior ejecutan en materia de

inclusión educativa en una comunidad en condición de pobreza y vulnerabilidad. Así como, el impacto que sus operaciones han tenido en la región sur del estado de Yucatán en materia de desarrollo económico y desarrollo social.

## **Capítulo 3**

### **Metodología**

#### **Paradigma y diseño cualitativo del estudio de caso**

Este capítulo habla sobre la metodología empleada para la investigación; es decir: el tipo de paradigma utilizado, los criterios que fueron considerados para elegir el estudio de caso, se describe el proceso de recolección de los datos, las fuentes de información consultadas, las técnicas de recolección de datos implementadas, los tipos de instrumentos de recolección de datos que fueron ejecutados. Se hace una descripción del proceso llevado a cabo para el análisis de los datos, el rol que jugó el investigador durante el proceso de investigación. Sin olvidar, los aspectos éticos considerados durante todo el proceso de investigación efectuado en la comunidad, en las instalaciones del Campus en donde se llevó a cabo el proceso de investigación de campo ubicado en Tekax de Álvaro Obregón, Tekax, Yucatán; así como, en las oficinas del corporativo de la Universidad en la ciudad de Mérida, Yucatán.

Metodológicamente, la investigación se abordó desde un paradigma naturalista interpretativo propuesto por (Denzing, 2005). Este tipo de estudios, se llevan a cabo en un ambiente natural, dando sentido a los fenómenos en términos de significados que las personas les otorgan. Lo que implica la recolección de datos por medio de diversas técnicas de investigación como: estudio de caso, que aborda de forma intensiva una unidad ya sea individuo, familia, grupo u organización, ayudando a comprender el fenómeno social que se vive en él; observación no participante, en la que el investigador se convierte en un espectador del fenómeno social, ayudando a identificar cuestiones críticas del caso de estudio, dejando registro en un diario de investigación; historia de vida, que sirve para comprender, la realidad del individuo sujeto de estudio, por medio de relatos sobre la vida o etapas concretas de la vida del individuo; entrevistas semiestructuradas, que ayudan a entender el rol e importancia de los individuos entrevistados; grupos de enfoque, cuya finalidad es conocer percepciones, rutinas y momentos significativos en la vida de los participantes; revisión documental, que sirve para identificar el nivel de formalización de procesos, como lo afirma (Stake, 1994).

La investigación naturalista, como se vio en el párrafo anterior, despliega un amplio rango de prácticas interpretativas interconectadas entre sí. Esperando siempre lograr un mayor entendimiento del fenómeno social en cuestión, se entiende que cada



práctica hace al mundo visible de una forma diferente (Denzing, 2005). Para este caso en particular, permitió conocer el contexto del Campus, las operaciones educativas del Campus; así como, la manera como algunos actores clave llevan a cabo la gestión administrativa del Campus, y la forma en cómo se ejerce el liderazgo dentro del Campus de estudio. Afianzado por la interpretación constructivista a partir del análisis de fuentes primarias de información que permitieron comprender el escenario de la educación superior y el rol que asume la Universidad en Tekax de Álvaro Obregón dentro de la región sur del estado de Yucatán.

En particular esta investigación es interpretativa, en tanto que se asume que el acceso a la realidad (dada o construida socialmente) es solamente a través de construcciones sociales como el lenguaje, la conciencia, los significados compartidos y los instrumentos. Como afirma Denzing (2005), los estudios interpretativos usualmente se enfocan en significados y pueden emplear métodos múltiples en orden de reflejar diferentes aspectos de una cuestión crítica de investigación. Este estudio, utiliza múltiples fuentes de información y técnicas de recolección de datos, en la que se vieron involucrados: el Rector de la Universidad, personal del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad, la Directora General de Campus Mérida, la Directora de Campus Tekax, las Coordinadoras Académicas de Campus Tekax, la Jefa de Servicios Escolares de Campus Tekax, Docentes de Campus Tekax, Estudiantes de Campus Tekax, padres de familia de los estudiantes, exalumnos de Campus Tekax autoridades del municipio de Tekax; así como, miembros de la comunidad que rodea a Campus Tekax.

El proceso de investigación de campo permitió:

- Comprender las condiciones y contexto de las comunidades que rodean a Campus Tekax
- Entender las estrategias de gestión y liderazgo que los directivos ejecutan para brindar acceso equitativo a la educación superior.
- Comprender el impacto que las estrategias de gestión y liderazgo han tenido en el desarrollo de actitudes de liderazgo en la comunidad universitaria
- Entender como la gestión y liderazgo ejercidos en Campus Tekax están contribuyendo al logro de la visión de la Universidad

El estudio de caso se centró en los actores clave de la Institución, particularmente de Campus Tekax (Directora del Campus, Coordinaciones Académicas, Docentes y

Comunidad Estudiantil). Se optó por este caso, porque en México, especialmente en el estado de Yucatán, no hay estudios de caso que hayan comprendido, cómo la gestión y el liderazgo ejercido en instituciones de educación superior privadas, contribuyen a disminuir el rezago educativo. El estudio de caso es instrumental, porque, se estudió a distintos actores clave del Campus que permitieron comprender el rol que juega la gestión y el liderazgo ejercidos en los resultados del Campus; pero también, permitió evaluar el impacto que ha tenido en la comunidad los resultados operativos del Campus. Se entiende por impacto, a las contribuciones que la Institución hace en materia de bienestar para sus egresados, las familias de los egresados, las organizaciones que los han contratado y la comunidad en general. Las categorías de análisis utilizadas para llevar a cabo el estudio de campo fueron: desarrollo económico y social, inclusión educativa de jóvenes en condición de pobreza, promoción de actitudes de liderazgo en los estudiantes y cumplimiento de la Visión Institucional de la Universidad.

### **Técnicas y fuentes de datos**

Se llevó a cabo un proceso de observación no participante en la Ciudad de Tekax de Álvaro Obregón. Este proceso, se efectuó en una primera instancia cuando se tuvo contacto con la comunidad por primera vez recorriendo sus calles, haciendo anotaciones en el diario de investigación, tomando evidencia fotográfica y en ocasiones platicando con los habitantes de la Ciudad. Ejercicio que se repitió en cada una de las visitas que se llevaron a cabo, lo que permitió conocer y entender la dinámica social que se vive en las cercanías del Campus, identificar el entorno del Campus, la accesibilidad vial para poder llegar al Campus, la percepción de seguridad de la zona, el grado de conocimiento sobre la existencia del Campus por parte de la comunidad; así como, la percepción que la comunidad tiene acerca del Campus y de la Institución como tal.

Esta misma técnica de observación no participante, se llevó a cabo al interior del Campus; en una primera instancia, haciendo una visita no guiada, pero si autorizada por las instalaciones del Campus, para conocer las instalaciones, el nivel de preservación de las mismas. Posteriormente, se hicieron varias visitas guiadas por una de las Coordinadoras Académicas, en estas visitas, se pudo observar el tipo de mobiliario y equipo con el que cuenta el Campus, la funcionalidad del mobiliario y equipo, de las instalaciones del Campus, la dinámica social que se vive al interior del Campus entre estudiantes, docentes, administrativos y agentes externos que visitan el Campus; en una tercera instancia, se pudo acompañar a otra Coordinadora Académica, para llevar a cabo

procesos de supervisión en aula, todo esto fue documentado en el diario de investigación y con evidencia fotográfica.

La observación no participante, también permitió dar cuenta sobre el proceso de toma de decisiones; es decir, el tipo de decisiones que se toman, quienes son los encargados de tomar decisiones, cuando se toman decisiones, las causas por las cuales se toman decisiones, cómo se toman esas decisiones, como se comunican las decisiones, como son ejecutadas las decisiones por los diferentes colaboradores del Campus y como se evalúan los resultados de las decisiones tomadas. Del mismo modo, la observación no participante permitió comprender el tipo de gestión que ejerce la Directora del Campus, el estilo de liderazgo que practica, la inclinación que tiene con respecto de los cuatro marcos organizacionales propuestos por (Bolman y Deal, 1991); así como, el alcance que tienen sus decisiones y liderazgo en el Campus, en la Institución y en la comunidad.

Las entrevistas semiestructuradas que se practicaron al Rector, la Directora de Campus Mérida, la Directora de Campus Tekax, las Coordinaciones Académicas y a la Jefatura de Servicios Escolares de Campus Tekax. Ayudaron a comprender la vida institucional, la interiorización de la filosofía de la institución, el nivel de arraigo de toda la comunidad universitaria hacia los ideales de la Institución; así como, los alcances que la comunidad universitaria percibe tener a partir de sus roles específicos. Derivado de la dinámica de recolección de datos, se tuvo la oportunidad de practicar un par de entrevistas sin estructura a funcionarios de la institución que acudieron al Campus para capacitar a los docentes y para comenzar el proceso de reclutamiento y selección de personal (Caja y Jefatura de Servicios Escolares).

Los grupos de enfoque efectuados a docentes del Campus, dieron datos para comprender su dinámica de trabajo con los alumnos, con las Coordinadoras Académicas y con la Directora de Campus Tekax. También, permitieron comprender su percepción sobre la Institución, sobre las autoridades tanto de la Institución, como del Campus; así como, su nivel de arraigo y pertenencia institucional y su situación laboral como colaboradores de la Institución. Los grupos de enfoque practicados a los alumnos del Campus, ayudaron a entender la percepción que tienen sobre la Institución, sobre quienes la dirigen, sobre quienes dirigen el Campus, sobre sus Docentes, así como, su perspectiva como estudiantes, futuros egresados y futuros contribuyentes a la economía y sociedad en la que se encuentren laborando.

Derivado de la pandemia, la manera en cómo había hecho el trabajo de investigación de campo tuvo que cambiar. Inicialmente, se tenían programados dos grupos de enfoque más, uno con exalumnos y el otro con padres de familia, técnicas que tuvieron que cambiar por no poder tener contacto con la comunidad; por lo que se optó por utilizar una técnica de recolección de datos por medio de cuestionarios de preguntas abiertas aplicados por medios electrónicos. Los objetivos que se perseguían con estos grupos de enfoque, no cambiaron por haber cambiado la técnica de recolección de datos, estos objetivos fueron: en una primera instancia, conocer su opinión acerca de la Institución, en una segunda instancia entender el impacto que la institución ha tenido y tiene en la formación de los hijos de los padres de familia (actuales alumnos) y de los exalumnos. Particularmente con respecto de los exalumnos, era importante para la investigación y sobre todo para la confirmación de datos, entender el rol que los exalumnos juegan actualmente dentro de sus comunidades como sujetos productivos después de haber terminado sus estudios, dando respuesta a preguntas como: ¿los exalumnos ejercen su profesión, donde la ejercen, a que se dedican, de qué manera contribuyen a la comunidad en donde viven?

También se llevó a cabo un análisis documental de planes de estudio, programas de estudio, formatos institucionales, manuales de organización y operación. Este método, sirvió para triangular información que fue obtenida durante las entrevistas semiestructuradas y los grupos de enfoque, que sirvieron para validar el nivel de comprensión de la filosofía institucional por parte de la comunidad universitaria; así como, la alineación que la comunidad tiene hacia los ideales institucionales. De igual manera, la revisión documental, permitió ratificar y/o rectificar lo encontrado durante las entrevistas semiestructuradas y los grupos de enfoque. La conjunción entre el análisis documental y el resto de las técnicas de recolección de datos, permitieron comprender la ejecución del modelo educativo y el impacto que este tiene en el fomento de actitudes de liderazgo dentro de la comunidad universitaria.

Los instrumentos de la investigación utilizados fueron:

**Tabla 3.1***Instrumentos de recolección de datos*

Entrevistas Individuales	Grupos de Enfoque	Cuestionarios
Guía de entrevista semiestructurada para el Rector (2)	Guía de 7 preguntas para el grupo de enfoque practicado a los alumnos	Cuestionarios con 4 preguntas abiertas aplicados a 30 padres de familia y 7 exalumnos
Guía de entrevista semiestructurada para la Directora de Campus Mérida (1)	Guía de 6 preguntas para el grupo de enfoque practicado a los docentes	
Guía de entrevista semiestructurada para la Directora de Campus Tekax (2)		
Guía de entrevista semiestructurada para las Coordinadoras Académicas (2 para cada una, 6 en total)		
Guía de entrevista estructurada de 5 preguntas sobre autopercepción de liderazgo (Bolman y Deal) aplicada al Rector, las Directoras de Campus, las Coordinaciones Académicas y Administrativas de Campus Tekax (7 en total).		

*Nota.* Elaboración propia

**El Papel del Investigador**

Soy un investigador en formación, aunque por muchos años me he dedicado a la consultoría administrativa y evidentemente, esto hace que constantemente me haya visto

inmiscuido en procesos de investigación; no es el mismo tipo de investigación al que me he sometido para la realización del presente trabajo de investigación. Como consultor, la encomienda es diagnosticar para encontrar problemas (malos resultados), las causas que están generando esos problemas, jerarquizar dichas causas en orden de impacto con respecto de los resultados organizacionales, para poder generar una propuesta de soluciones de corto y mediano plazo que sea capaz de transformar la realidad de las empresas para las cuales he tenido el honor de haber colaborado. Hasta aquí, pareciera que lo que he hecho como investigador doctoral es más o menos lo mismo, pero, no es así.

La investigación doctoral es un ejercicio que me ha obligado a cambiar de paradigma; es decir, en las consultorías se investiga para dar soluciones de inmediato, por medio de la definición de métricas de control que permitan monitorear los avances una vez implementadas las soluciones propuestas. En la investigación doctoral, la finalidad no es la solución del problema como tal, sino, la comprensión de la problemática y su complejidad, para que más adelante esto sirva para otros estudios o para el planteamiento de soluciones que ya no formarán parte del proyecto doctoral. Tengo que confesar, que desprenderme del pragmatismo natural que mi formación profesional me ha heredado, no ha sido tarea fácil. Porque como científico social, se tiene que ver el mundo desde una óptica distinta y en ocasiones, aparentemente opuesta a la lógica empresarial, y eso me ha hecho tener muchos cuestionamientos personales, que tendré que resolver en otro momento porque no forman parte de este trabajo de investigación.

Soy Licenciado en Ciencias Administrativas, con una Maestría en Administración de Negocios, que me han sido útiles para crear negocios propios, dirigir áreas de operación, ventas e incluso compañías desarrolladoras de software a la medida; así como, la oportunidad de ser académico en una prestigiada escuela de negocios oriunda de la Ciudad de México. En paralelo a esto, he tenido la oportunidad de ser consultor empresarial en procesos administrativos y operativos para empresas de diversos giros, en los últimos años, he tenido la fortuna de involucrarme en proyectos de investigación para una universidad privada del Ecuador que han derivado en algunas publicaciones en revistas científicas y capítulos de libro de eventos académicos internacionales. Soy originario de la Ciudad de México y recientemente avecindado en la Ciudad de Mérida, confieso que uno de los estímulos que me trajeron a Mérida fue el programa de Doctorado que la Universidad Autónoma de Yucatán ofrece.

Con respecto del tema de investigación, inicialmente, mi idea era otro tema. Como consultor y académico de las áreas económico administrativas, siempre me cuestioné ¿por qué replicamos modelos administrativos teóricos provenientes de otros países con realidades muy distintas a nuestro País? Mi propósito, era evidenciar eso, fundamentarlo y comprenderlo; sin embargo, después de diversas sesiones de cátedras doctorales durante el primer semestre y después de varias entrevistas que sostuve con mi Directora de Tesis, se determinó que la necesidad de investigación debería centrarse en la realidad del estado de Yucatán. Lo cual considero es congruente y conveniente, porque para generar cambios, se tiene que comenzar por comprender lo que sucede en casa y para este caso de estudio mi casa se encuentra en Yucatán.

De tal suerte y con base en mi perfil, mi Directora de Tesis sugirió trabajar con el tema de gestión administrativa y liderazgo bajo el enfoque de replanteamiento de cuatro marcos organizacionales propuestos por Bolman y Deal aplicados a IES como potencial promotor de la inclusión educativa y la movilidad social. El tema fue de mi agrado, porque durante mi época de estudiante universitario tuve que solventar mis gastos universitarios en una institución de educación superior privada, tarea que no fue sencilla por diversas circunstancias; por tal motivo, el tema me resultó pertinente por haberme encontrado en aquel entonces en condición de vulnerabilidad económica y social. Por tanto, y después de haber hecho varias lecturas de artículos científicos sobre el tema, lecturas de libros que hablan de desarrollo económico y social con base en el desarrollo del capital humano, no resulto complicado encontrar cuestiones críticas relacionadas con el tema. Así como, el impacto que la Universidad ha tenido con respecto de la mejora en las condiciones de vida de sus egresados y sus familiares.

El aporte de la investigación como estudio de caso instrumental consiste en: 1. Entender lo que líderes en materia educativa de otros países han hecho para lograr la movilidad social por medio del acceso equitativo para toda su población a la educación en todos sus niveles, pero particularmente a la educación superior; 2. Comprender lo que una Universidad privada en el municipio de Tekax, Yucatán hace en materia de liderazgo y gestión administrativa para dar acceso educativo a jóvenes en condición de pobreza y vulnerabilidad; 3. Las estrategias que los actores clave del Campus están ejecutando para promover actitudes de liderazgo en la comunidad universitaria del Campus y 4. El impacto que las operaciones del Campus ha tenido con respecto a la mejora en las condiciones económicas y sociales en la región sur del estado de Yucatán.

## **Análisis de Datos**

La manera en cómo se abordó el análisis de los datos fue:

- para la observación no participante dentro de Campus Tekax y en la forma de operar del personal clave del mismo, se llevó un registro de notas en el diario de investigación, se realizaron diagramas de flujo de las operaciones del Campus, también se recabo evidencia fotográfica de la comunidad y del Campus sujeto de estudio, que sirvieron para la reflexión, la interpretación, el análisis de la experiencia vivida y la redacción del capítulo de resultados, esto sirvió como base para la detección de cuestiones críticas.
- las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los actores clave de la Institución, fueron grabadas en audio con consentimiento de los entrevistados, las cuales fueron transcritas, estos datos ayudaron a identificar nuevas cuestiones críticas y a ratificar o rectificar cuestiones críticas ya detectadas.
- los grupos de enfoque aplicados a docentes y alumnos, también grabados en audio con consentimiento de los asistentes, buscaron el mismo objetivo que las entrevistas semiestructuradas.
- el análisis documental sirvió para elaborar cuadros sinópticos y diagramas de afinidad que ayudaron a comprobar los hallazgos previamente encontrados
- los cuestionarios aplicados a los padres de familia y exalumnos, sirvieron para ratificar los hallazgos previos de la investigación y sirvieron para comprender el impacto que tiene la Institución en la inclusión educativa de alumnos de escasos recursos, la efectividad de los actores clave del Campus para promover el liderazgo en la comunidad estudiantil, así como, la capacidad que está demostrando la Institución para lograr su Visión Institucional.

Una vez hecho este proceso de análisis de información y aterrizados los conceptos clave. Se procedió a agrupar aquellos conceptos que tenían afinidad para conformar las categorías de datos que fueron: desarrollo económico y social, inclusión educativa de jóvenes en condición de pobreza, promoción de actitudes de liderazgo en la comunidad estudiantil y cumplimiento de la visión institucional. Esto se llevó a cabo por medio de diagramas de afinidad, que sirvieron para la construcción de diagramas de Venn, que dieron claridad a la definición de las categorías. Este proceso de análisis de información se llevó a cabo de manera manual con el apoyo de programas tradicionales de Office como Word, Power Point y Excel para su procesamiento y para su respectiva presentación

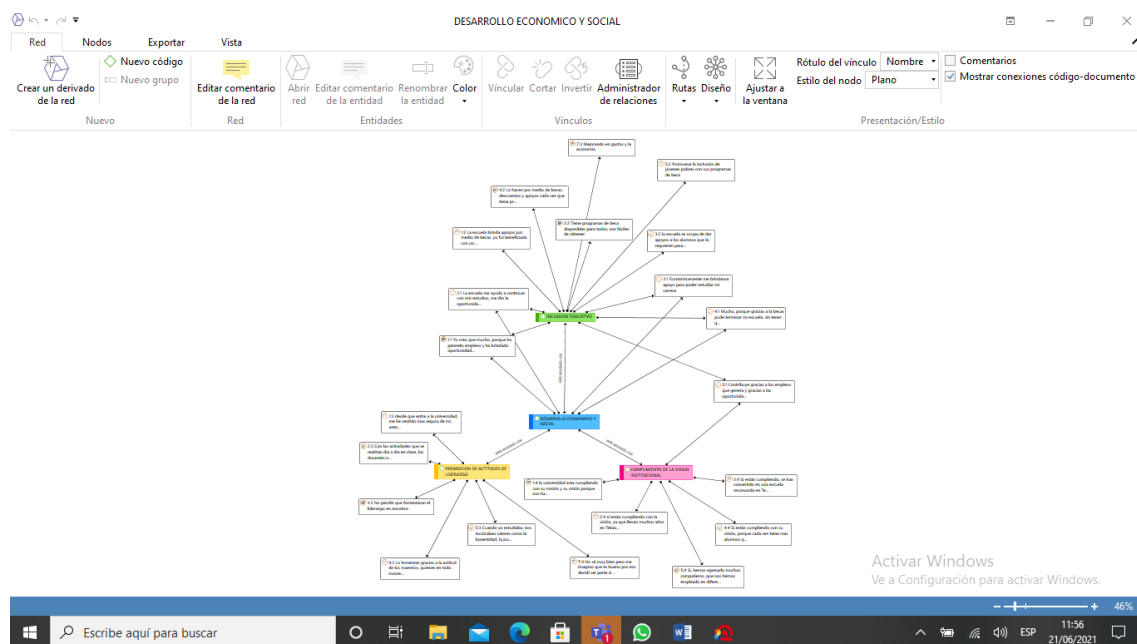


como datos cualitativos. Mismos que fueron convertidos en información útil para futuros estudios; o bien, para la propuesta de posibles soluciones que ya no forman parte del presente trabajo de investigación.

Como evidencia del análisis de frecuencia hecho a las categorías estudiadas en el presente trabajo de investigación se presentan las figuras 3.1 a continuación.

Figura 3.1

### *Red de análisis de resultados de categorías de la investigación de campo*



Nota: elaboración propia con datos de instrumentos de investigación de campo

### **Aspectos éticos**

Cuando se lleva a cabo un trabajo de investigación cualitativa, una vez llegado el momento de redactar el reporte del trabajo de investigación. El investigador debe cerciorarse de colocarse dentro de la redacción del texto para describir la forma en que el trabajo se llevó a cabo, como fue su interacción con los participantes y las causas que llevaron al investigador a elegir ese caso de estudio y a continuarlo hasta cubrir los objetivos propuestos en el caso. Según Lincoln (1985), la ética para este tipo de estudio se debe de ver reflejada en la honestidad que el investigador demuestra en el manejo de los datos provistos por los participantes, por lo que debe hacer un meticuloso proceso de

análisis de datos siempre confirmando con los participantes sí las interpretaciones hechas por el investigador efectivamente reflejan lo que ellos quisieron transmitir.

Del mismo modo, el manejo ético de los datos y de la interpretación de los mismos, exige al investigador llevar a cabo estrategias de triangulación de la información para confirmar la congruencia de los datos obtenidos de las múltiples fuentes de información consultadas. Otro aspecto ético que debe ser observado por los investigadores, es dar garantía de que las conclusiones a las cuales se han llegado en el trabajo de investigación están debidamente soportadas por evidencias empíricas que den constancia sobre la estructura lógica del diseño del estudio de caso y de la revisión bibliográfica que dio pie a la teorización de las cuestiones críticas encontradas. Importante también, asegurarse de lograr el principio de *retorno justo*; así como, dejar constancia dentro del trabajo de investigación sobre ese retorno justo, con el que el investigador “compensará” a los participantes en el proceso de investigación por las atenciones prestadas para poder hacer de la investigación una realidad.

El investigador que utiliza el paradigma naturalista, deberá de garantizar la veracidad de los datos encontrados que dé credibilidad al reporte de investigación efectuado. Dejando de manera efectiva una constancia de las experiencias vividas durante del proceso de investigación, para que sean fácilmente identificables por otros investigadores naturalistas interesados en el caso de estudio. Un buen trabajo de investigación cualitativa, llevado a cabo con criterios éticos, debe ser capaz de sacar a la luz situaciones y cuestiones críticas del ámbito social que no hayan sido estudiadas; o bien, que tengan pocos acercamientos de estudio con la finalidad de dar una comprensión más profunda de la situación y de las cuestiones críticas que se hayan presentado a lo largo del caso de estudio (Lincoln, 1985).

Desde la perspectiva organizacional, la ética es esencial para llevar a cabo cualquier tipo de actividad, se trata de un auto regulador de la conducta del ser humano que obliga a cuestionar cada decisión que se toma y/o cada acción que se emprende. Según Blanchard (2005), en el ámbito administrativo se sugiere que para tomar una decisión todo directivo debería de cuestionarse lo siguiente: 1. La decisión que vas a tomar, ¿la podrías publicar en 8 columnas en un diario?; 2. ¿A quién va impactar la decisión que vas a tomar?; ¿De qué manera impactará la decisión en los involucrados?; 4. ¿Te sentirías orgulloso del resultado que se derive de la decisión?; y 5. La decisión a ser tomada, ¿Está alineada a tus valores personales y/o de la institución? La ética

organizacional señala, qué sí se puede dar respuesta positiva a todas estas preguntas, entonces no debería de existir conflicto ético y la relatividad de la ética en la toma de decisiones dependerá del número de respuestas positivas o negativas que se tengan a las preguntas anteriores.

Para el caso de estudio que se efectuó en Campus Tekax, la ética observada tuvo que ver con múltiples decisiones tomadas a lo largo de la investigación; es decir, se respetaron los lineamientos que la Institución determinó para el proceso de investigación. Estos lineamientos fueron:

- horarios de intervención
- momentos en que el personal fue intervenido
- priorizar las operaciones antes que las intervenciones
- ser puntual y no abusar de la hospitalidad de los interlocutores
- no tener conductas y/comportamientos que pudieran incomodar a los interlocutores
- siempre mostrarse respetuoso y tolerante ante todo comentario hecho por ellos
- nunca grabar o filmar sin el consentimiento de los interlocutores
- ser muy cuidadoso con la información que los interlocutores puedan brindar
- transmitir los datos e información provista de manera transparente, buscando que las transcripciones sean fidedignas
- no hacer mal uso de la información confidencial que el personal del Campus proveyó como materia prima para la investigación
- cuidar la confidencialidad de la identidad de quienes proveen la información
- ser agradecido con quienes permitieron llevar a cabo el proceso de investigación, encontrando la manera de retribuir las atenciones prestadas.

Con respecto a los datos recabados y a la información que se generó a partir de ellos. Se llevó a cabo un proceso de validación, mediante la teoría previamente estudiada que dio fundamento y soporte al caso de estudio efectuado. Una vez hechas las transcripciones, se compartieron copias de las mismas con los interlocutores, para que ellos/as tuvieran la certeza sobre lo que fue publicado en los diversos artículos científicos y en el reporte de tesis final derivado del trabajo de investigación.

## Capítulo 4

### Contexto

#### Yucatán

El Estado de Yucatán se encuentra ubicado en el sureste de México, en la región denominada como la Península de Yucatán conformada por los estados de Campeche, Yucatán y Quintana Roo. La Capital del Estado de nombre Mérida, se encuentra a 1,314 km de la Ciudad de México, Capital (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2019). Se dice que el vocablo Yucatán tiene dos probables significados: “*no entiendo lo que hablas y/o mira cómo hablan*”, el nombre de Yucatán se dio derivado de la pregunta expresa de los conquistadores españoles quienes preguntaron a los nativos del lugar “*¿cómo se llama esta región?*”, a lo que los lugareños probablemente contestaron: “*ma’anaatik’ ka tánn, o bien, uh yu ka tánn*” respectivamente. Por tanto, los conquistadores asumieron que la región se denominaba Yucatán (Mérida de Yucatán, 2012).

Como se mencionó con anterioridad, el estado de Yucatán se caracteriza por ser parte de una península cuyos límites son: hacía el norte el Golfo de México; hacia el oriente el Estado de Quintana Roo y hacia el poniente el Estado de Campeche. Su topografía, es prácticamente plana con suelos de roca caliza, sin zonas montañosas en la mayor parte del territorio continental; hacia el sur del Estado, en el municipio de Tekax comienzan a observarse algunas formaciones montañosas de pequeño tamaño. Estas formaciones serranas reciben el nombre de la Sierra de Ticul, con una longitud de 110 km desde el Mexicano hasta Peto, esta región tiene sus cumbres más altas en la localidad de Tekax con picos de hasta 150 metros de altura. La extensión territorial del Estado es de 39,524 km<sup>2</sup> y se encuentra conformado por 108 municipios, tiene forma cónica derivado de su delimitación política (Gobierno Estatal del Estado de Yucatán, 2019a).

Dentro de su territorio, Yucatán también cuenta con el Islote de Cayo Arenas y el Arrecife de los Alacranes. El litoral del Estado de Yucatán comienza en el municipio de Celestún y culmina en el municipio de Río Lagartos, con una longitud aproximada de 378 km. El clima es cálido y semiseco en la franja del litoral, mientras que al interior del Estado es cálido y subhúmedo, con temperaturas promedio de 29° C a lo largo del año, con máximas de 45° C en primavera-verano y mínimas de 9° C durante el invierno. Yucatán no tiene cuerpos hídricos superficiales; sin embargo, debido a las características

de sus suelos, la karstificación propicia el almacenamiento de grandes yacimientos de agua subterráneos en cavernas fracturadas e interconectadas entre sí denominadas cenotes, los cuales se extienden a lo largo y ancho de toda la Península incluyendo a los Estados de Quintana Roo y Campeche (Gobierno Estatal del Estado de Yucatán, 2019a).

La diversidad y riqueza del estado de Yucatán, queda patente en sus recursos tanto culturales como naturales, que hacen del Estado uno de los más atractivos para ser visitados por turistas nacionales e internacionales; quienes en muchas ocasiones se ven seducidos por su belleza, incluso para quedarse a radicar dentro del territorio yucateco. Dentro de esa diversidad se encuentran los siguientes atractivos:

- turísticos y culturales, conformados por zonas arqueológicas, haciendas, edificaciones coloniales y museos
- ciudades coloniales, como la Ciudad de Mérida (capital del Estado), la Ciudad de Valladolid y la Ciudad de Izamal, dentro de las más representativas
- recursos naturales, como cenotes, cavernas, grutas, playas, islas e islotes, arrecifes, flora y fauna endémica
- patrimonios intangibles, cómo los Mestizos de Yucatán, trajes típicos, las hamacas, la música, bailes regionales, la gastronomía, el Hanal Pixán, las calesas de Paseo Montejo, las artesanías; así como, una gran cantidad de personas maya-hablantes, que hacen de esta tierra un lugar único y mágico dentro de la República Mexicana (Gobierno Estatal del Estado de Yucatán, 2019a).

El perfil demográfico del Estado de Yucatán se conforma por 2,097,175 habitantes, de los cuales el 51% son mujeres y el 49% son hombres. El municipio de Mérida cuenta con 892,363 habitantes, de los cuales 827,000 viven en la Ciudad Capital denominada Mérida. Mientras que el municipio de Tekax, en donde se lleva a cabo el caso de estudio tiene tan solo 40,547 habitantes, de los cuales 25,751 viven en la Cabecera Municipal cuyo nombre es Tekax de Álvaro Obregón. Del total de la población del Estado, el 27.5% oscila entre los 0 y 14 años, el 27.6% entre los 15 y 29 años, mientras que la población de 60 años o más equivale al 10.1%. En materia educativa existen 199,086 personas con título profesional, de los cuales 16,235 tienen algún tipo de posgrado, en su conjunto los años de educación promedio de personas mayores de 15 años es de 8.2 años de escolaridad, lo que equivale al segundo año de secundaria (Gobierno Estatal del Estado de Yucatán, 2019b).

La población económicamente activa del estado de Yucatán asciende a un total de 1,083,215 habitantes, con una tasa de ocupación del 98.2%. La participación de la población ocupada en los sectores económicos de la entidad esta conformada de la siguiente manera: 12.20% de la población está ocupada en el sector primario; el 24.98% de la población está ocupada en el sector secundario, mientras que en el sector terciario se encuentran ocupadas el 62.22% de la población del Estado. La tasa de desempleo abierta que presento el estado de Yucatán hasta la encuesta inter-censal del 2015, fue de apenas el 1.8% de la población. Los indicadores económicos del estado de Yucatán muestran una situación de rezago en muchos de los rubros; sin embargo, ha habido algunos avances significativos (Universidad Autónoma de Yucatán Facultad de Contaduría y Administración, 2019).

A continuación se muestran algunos indicadores económicos de la entidad: hasta el mes de julio del 2019 Yucatán tenía 380,390 empleos formales; el Producto Interno Bruto (PIB) al 31 de diciembre de 2017 de Yucatán fue de 3,107,120.4 millones de MXN, lo que equivale al 1.5% del PIB nacional; la inflación anualizada al mes de septiembre de 2019 fue de 5.67%; durante el 2018 el sector primario de la economía creció 14.6%, el secundario creció 1%, el terciario creció el 4.6%; el salario mínimo en la entidad es de \$102.68 MXN por día; la productividad de las actividades manufactureras decrecieron 1%; la productividad en las actividades de comercio decrecieron del 8.2% en los establecimientos al por mayor, las empresas minoristas registraron un incremento del 1.8%; el salario promedio de los yucatecos es de \$9,642.70 MXN mensuales; del 100% del ingreso familiar, el 38.27% se ocupa en alimentación, el 3.77% en vestido y calzado, el 5.55% en servicios de conservación de vivienda, el 6.05% en artículos para limpieza, el 2.88% en servicios de salud, el 21.81% en transporte, el 11.68% en educación, el 6.50% en gastos diversos, 3.50% en transferencia de gastos; el gasto promedio trimestral por persona en el Estado asciende a \$8,790.00 MXN (Universidad Autónoma de Yucatán Facultad de Contaduría y Administración, 2019).

El Estado de Yucatán cuenta con la siguiente infraestructura educativa, como lo muestra la tabla a continuación.

**Tabla 4.1.***Dimensión del Sistema Educativo del Estado de Yucatán.*

ESCUELAS									
Educación Básica					Media Superior		Superior		
Preescolar		Primaria		Secundaria		Preparatoria		Universidades	
Publica	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
936	296	1,208	178	534	116	315	104	63	126
1,232		1,386		650		419		189	
DOCENTES									
Educación Básica					Media Superior		Superior		
Preescolar		Primaria		Secundaria		Preparatoria		Universidades	
Publica	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
3,117	992	8,177	1,158	7,658	1,389	3,756	1,696	3,221	4,155
4,109		9,335		9,047		5,452		7,396	
ALUMNOS									
Educación Básica					Media Superior		Superior		
Preescolar		Primaria		Secundaria		Preparatoria		Universidades	
Publica	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
71,646	15,399	204,037	22,582	98,464	11,684	78,473	17,788	37,389	30,956
87,045		226,619		110,148		96,261		68,345	

*Nota.* Elaboración propia con datos de INEE, 2019; ANUIES, 2019.

Los resultados que se han obtenido del sistema educativo yucateco en los últimos cinco años se muestran en la siguiente tabla

**Tabla 4.2***Relación de alumnos egresados y titulados de las instituciones de educación superior en el Estado de Yucatán en los últimos cinco años*

CICLO ESCOLAR	ALUMNOS EGRESADOS	ALUMNOS TITULADOS
2013-2014	11,291	8,362
2014-2015	11,532	9,649
2015-2016	12,881	10,797
2016-2017	13,794	11,640
2017-2018	6,522	7,156

*Nota.* Elaboración propia con datos de ANUIES, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

### **Tekax de Álvaro Obregón, Yucatán**

El municipio de Tekax, cuyo significado maya es “*allá en el monte*”, es un municipio que se encuentra al sur de la ciudad de Mérida en el estado de Yucatán. Cuenta con un total 10,538 viviendas, con un total de 42,440 habitantes, de los cuales el 49.02% son hombres y el 50.98% mujeres. El caso de estudio aterriza en una universidad privada cuya sede se encuentra en la ciudad de Tekax de Álvaro Obregón. Esta Ciudad se encuentra ubicada a 91 km de la ciudad de Mérida, con un recorrido carretero de una 1 hora con 30 minutos aproximadamente por la carretera que lleva a la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, tomando la desviación hacia las Grutas de Loltun. Como antesala a la Ciudad de Tekax de Álvaro Obregón, se encuentra un poblado de nombre Akil a unos cuantos kilómetros de distancia, el recorrido corretero, se encuentra en buen estado para tratarse de una carretera que no cuenta con casetas de peaje (Ortiz, 2020).

El nombre oficial de la ciudad es Tekax de Álvaro Obregón, tiene una altitud promedio de 20 msnm, la temperatura promedio a lo largo del año es de 31° C, se han tenido registros máximos de 45° C y mínimos de 6° C. Cuenta con una población total de 25,751 habitantes, de los cuales el 48.86% son hombres y 51, 14% mujeres, el índice de pobreza es del 54.4%, con un 82% de población indígena de los cuales el 43.83% son maya hablantes, de esta población el 1.83% no habla español, el 39.53% de la población económicamente activa cuenta con empleo. La ciudad de Tekax de Álvaro Obregón es un poblado pequeño y colorido, en la entrada hay unos arcos estilo colonial que tienen la leyenda de “*La Sultana de la Sierra*” y al costado izquierdo se encuentra la Universidad Tecnológica Regional del Sur, que es una de las dos instituciones de educación superior que existen en el Municipio (Ortiz, 2020)..

#### **Figura 4.1.**

*Entrada a la ciudad de Tekax de Álvaro Obregón*





*Nota.* Fotografía de Ortiz (2020).

Cabe señalar que la Península de Yucatán es una región carente de montañas; sin embargo, en Tekax se pueden ver algunos pequeños cerros pertenecientes a la Sierra de Ticul, al pie de los cerros se encuentra el panteón municipal que sirve de antesala del centro de la Ciudad (Ortiz, 2020)..

#### **Figura 4.2**

##### *Cementerio municipal*



*Nota.* Fotografía de Ortiz (2020).

El Centro Histórico de la ciudad de Tekax de Álvaro Obregón es de arquitectura colonial, bien conservado y limpio. Cuenta con un Parque Central estilo francés

construido durante la época del gobierno de Porfirio Díaz, que permite ver el esplendor de la época de las haciendas henequeneras. El parque se encuentra bien custodiado por elementos de seguridad pública, quienes vigilan que personas en condición de indigencia no duerman en él, tanto de día como de noche. El Parque Central, está rodeado por la Parroquia de San Juan Bautista, construida entre los años 1584 y 1609 de estilo barroco; los edificios del Gobierno Municipal; el Mercado Municipal, en donde se comercian productos de primera necesidad, materias primas, artículos religiosos, enceres domésticos y desde luego gastronomía típica de la región; escuelas y el hotel Sultán de la Sierra (Ortiz, 2020)..

### **Figura 4.3**

*Parque Central de Tekax de Álvaro Obregón*



*Nota.* Fotografía de Ortiz (2020).

### **Figura 4.4**

*Parroquia de San Juan Bautista*



*Nota.* Fotografía de Ortiz (2020).

#### **Figura 4.5**

*Edificio del Gobierno Municipal de Tekax de Álvaro Obregón*



*Nota.* Fotografía de Ortiz (2020).

#### **Figura 4.6**

*Hotel Sultán de la Sierra*



Nota. Fotografía de Ortiz (2020).

La principal actividad económica de la Ciudad es el comercio al por menor, lo que es fácil de constatar al caminar por sus calles, seguida por servicios generales y profesionales. Sin embargo, las principales actividades económicas de los alrededores de Tekax de Álvaro Obregón son la agricultura y la ganadería.

*“una actividad que el Municipio trata de impulsar es el turismo, por medio de paseos a sitios de interés como: Bosques de Ceiba; la Ermita de San Dieguito, construida en el año de 1645; las Grutas Chocantes que representan el Inframundo Maya y es catalogada como la gruta más grande del estado de Yucatán; 200 cavernas; Haciendas que fueron testigo de la “Guerra de Castas”; las Grutas de Loltun; zonas Arqueológicas cercanas pertenecientes a la Ruta Puc. Sin embargo, esta actividad es incipiente”* (Promotor turístico del Municipio de Tekax, comunicación personal, 12 de octubre de 2019).

En las calles de Tekax de Álvaro Obregón, se respira un aire de tranquilidad, esto gracias a que los índices delictivos son bajos, la gente suele ser amable, y curiosa al ver personas ajenas a la localidad, aunque siempre se muestran tímidos evitando el contacto visual.

La infraestructura educativa del Municipio se muestra en la siguiente tabla

**Tabla 4.3**

*Dimensión del Sistema Educativo del Municipio de Tekax, Yucatán.*

ESCUELAS									
Educación Básica						Media Superior		Superior	
Preescolar		Primaria		Secundaria		Preparatoria		Universidades	
Publica	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
51	2	47	2	16	7	11	2	1	1
53		49		23		13		2	
DOCENTES									
Educación Básica						Media Superior		Superior	
Preescolar		Primaria		Secundaria		Preparatoria		Universidades	
Publica	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	105	50
96		262		173		71		155	
ALUMNOS									
Educación Básica						Media Superior		Superior	
Preescolar		Primaria		Secundaria		Preparatoria		Universidades	
Publica	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	1,114	339
1,935		5,225		2,542		1,840		1,453	

*Nota.* Tabla recuperada de Ortiz (2020).

Los resultados que se han obtenido del sistema educativo de Tekax en los últimos cinco años se muestran en la siguiente tabla

**Tabla 4.4**

*Relación de alumnos egresados y titulados de las instituciones de educación superior en el Municipio de Tekax, Yucatán en los últimos cinco años”*

CICLO ESCOLAR	ALUMNOS EGRESADOS	ALUMNOS TITULADOS
2013-2014	233	194
2014-2015	314	179
2015-2016	316	163
2016-2017	286	313
2017-2018	175	129

*Nota.* Tabla recuperada de Ortiz (2020).

**La Universidad Privada de la Península**

La Universidad nace como un proyecto de educación superior en el Estado de México en el año 2000, entre los años 2000 y 2010 tiene un crecimiento sostenido con

varios Campus en diversos municipios del estado de México y en el estado de Hidalgo; las características demográficas de los municipios en cuestión son de población de nivel socioeconómico medio, medio bajo. Como parte de dicha expansión, los Directivos deciden abrir operaciones en el Estado de Yucatán, en la Ciudad de Mérida en agosto de 2010, a este proceso de expansión se decidió darle una identidad propia, adaptando el nombre del Campus para que fuese compatible con la identidad de los alumnos potenciales de la Entidad. El Campus se ubica al poniente de la Ciudad de Mérida, con una oferta educativa que incluye 14 licenciaturas y 7 posgrados (Universidad Privada de la Península, 2019).

La filosofía institucional de la Institución se manifiesta en la siguiente tabla

**Tabla 4.5**

*Filosofía institucional UPP.*

Misión	Visión	Valores
Formar seres humanos, ciudadanos del mundo que gestionen conocimiento para crecer y compartir su talento con el entorno	En el 2022 la Universidad Privada de la Península será reconocida como una organización de educación superior de alto nivel, comprometida con la búsqueda permanente de la excelencia en la formación de seres humanos que coadyuven al desarrollo social y económico de su entorno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Solidaridad</li> <li>• Tolerancia</li> <li>• Justicia</li> <li>• Ética</li> </ul>

*Nota.* Tabla recuperada de Ortiz (2020).

*“El Modelo Educativo se sustenta desde un proceso de Enseñanza – Aprendizaje desarrollador, el cual brinda una concepción que facilita el desarrollo del estudiante en sus esferas de actuación y permite la formación integral de su personalidad. Lo que permite dinamizar el proceso pedagógico y relacionar el desarrollo académico en función a los perfiles de egreso para cada carrera”* (Universidad Privada de la Península, 2019).

Esto lleva consigo paralelamente el desarrollo de proyectos de investigación, actividades deportivas, culturales, sociales internas y externas que fomenten el vínculo con la comunidad; así como, espacios de desarrollo científico – metodológico y de superación, encuentros que fomenten la cultura y la apreciación del arte, que generen un crecimiento profesional integral, que potencien el dominio de habilidades y faciliten el desarrollo de capacidades para todos los estudiantes. La Universidad trabaja para fomentar y desarrollar un espacio educativo de vanguardia, con la finalidad de impactar positivamente en la formación de los egresados con una preparación integral en todos los niveles, estimulando el emprendimiento y encaminando su accionar hacia el reconocimiento de toda la sociedad (Univerisdad Privada de la Península, 2019).

La oferta educativa de la Institución consta de preparatoria, licenciaturas (modelo tradicional y ejecutivo), posgrados y educación continua, misma que se muestra en la tabla siguiente.

**Tabla 4.6**

*Oferta educativa*

Preparatoria	Licenciatura Tradicional	Licenciatura Ejecutiva	Posgrados	Educación Continua
En ambos Campus	Administración Arquitectura Criminología Derecho Gastronomía Ingeniería Industrial Negocios Internacionales Nutrición Odontología Pedagogía Psicología Psicopedagogía	Contabilidad Derecho Ingeniería en Sistemas Psicopedagogía	Doctorados: Ciencias de la Educación Maestrías: Administración de Negocios Derecho Fiscal Derecho Penal Pedagogía Psicología Organizacional Especialidades:	Diplomados: Habilidades para la Docencia y Evaluación de los Aprendizajes Ortopedia Funcional de los Maxilares Peritaje Psicológico Cursos:

Terapia Física y Rehabilitación Turismo	Evaluación Educativa	Impacta desde Cero
-----------------------------------------------	-------------------------	-----------------------

*Nota:* Tabla recuperada de Ortiz (2020)..

Para el año 2012, la Universidad abre un nuevo Campus en la Ciudad de Tekax de Álvaro Obregón, Tekax, Yucatán, en el que ofrece un total de 11 licenciaturas y 2 posgrados, cabe mencionar que ambos Campus cuentan con el mismo modelo educativo con Registros de Validez Oficial (REVOE) de la SEP (UPP, 2018), pero las condiciones socioculturales de ambos Campus son completamente distintas.

### **Campus Tekax**

El Campus sujeto de estudio se encuentra a un par de cuadras del Parque Central, su fachada pasa desapercibida a no ser por un letrero que contiene el nombre de la Institución, la fachada se encuentra con huellas de deterioro y pertenece al casco antiguo de un edificio colonial. La entrada de la Universidad comparte espacio con varios locales de comercio en los que se ofrecen servicios diversos, ropa y teléfonos celulares.

### **Figura 4.7**

*Acceso principal de Campus Tekax*



*Nota.* Fotografía de Ortiz (2020)

La infraestructura de Campus Tekax está compuesta por:



- 1 área de Relaciones Públicas en donde se brinda información sobre los planes de estudio a alumnos potenciales (se puede decir es el área de captación de alumnos)
- 1 área de común en dónde se encuentra la Jefatura de Servicios Escolares, la Coordinación de Servicio Social y Titulación, la Caja
- 1 oficina para el personal de mantenimiento
- 1 área común para las Coordinaciones de Carrera
- la oficina de la Dirección del Campus
- 1 auditorio
- 1 centro de cómputo
- 1 bar y cocina para la carrera de gastronomía
- 1 biblioteca
- sanitarios para hombres y mujeres
- 2 patios
- 1 cafetería
- 1 anexo al frente del Campus en dónde se estableció la clínica para prácticas de los alumnos de odontología
- 1 laboratorio para la carrera de enfermería
- 15 aulas con equipo multimedia con capacidad para 20 alumnos por aula

Las instalaciones son rentadas, y su estado de conservación es bueno, como muestra la tabla siguiente.

Figura 4.8

*Lobby Campus Tekax*



*Nota.* Fotografía de Ortiz (2020)

#### **Figura 4.9**

*Patio principal Campus Tekax*



*Nota.* Fotografía de Ortiz (2020)

#### **Figura 4.10**

*Aula de licenciatura Campus Tekax*



*Nota.* Fotografía de Ortiz (2020)

#### **Figura 4.11**

*Sala de juicios orales Campus Tekax*



*Nota.* Fotografía de Ortiz (2020)

#### **Figura 4.12**

*Taller de bebidas Campus Tekax*



*Nota.* Fotografía de Ortiz (2020)

### **Figura 4.13**

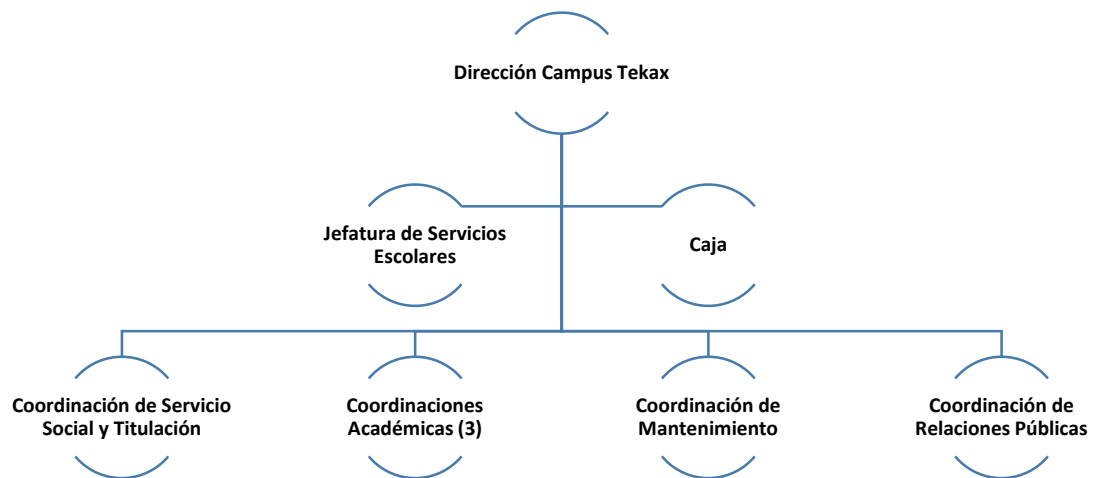
*Taller de cocina Campus Tekax*



*Nota.* Fotografía de Ortiz (2020)

**Figura 4.14***Edificio de odontología Campus Tekax**Nota. Fotografía de Ortiz (2020)*

El organigrama de Campus Tekax se muestra en la siguiente figura

**Figura 4.15***Organigrama Campus Tekax**Nota. Tabla recuperada de Ortiz (2020)*

La institución cuenta con una serie de documentos que permiten constatar que su administración y operación están debidamente formalizadas, como constancia de ello se tuvo la oportunidad de revisar los planes de estudio con los que cuenta la Universidad, algunos de los programas de algunas licenciaturas; así como, algunos formatos que utilizan para llevar a cabo procesos de supervisión a docentes durante sus sesiones en aula. Del mismo modo, se tuvo la oportunidad de revisar otros formatos que utilizan para la entrega de actas finales al cierre del cuatrimestre y/o semestre según sea el caso.

En el Estado de Yucatán la Institución da cabida a 1,453 alumnos (ANUIES, 2019), de los cuales 1,114 son de Campus Mérida y 339 de Campus Tekax. De los alumnos de Campus Tekax, el 38.05% son hombres y el 61.95% son mujeres, la comunidad universitaria está compuesta por alumnos de las localidades de Tekax de Álvaro Obregón, Akil, Oxkutzkab, Tzucacab, Peto, Tixmeuc, Maní, Kancab, Ticul, Tahdziú, Tabasco, Mérida y Cozumel. El perfil del alumno que asiste a Campus Tekax se caracteriza por ser de clase media, media baja, hijos de familia, varios de ellos con familiares estudiando en el Campus, una gran cantidad de los alumnos además de estudiar trabaja para poder aportar al pago de su colegiatura e incluso al gasto familiar. Comenta la Directora del Campus, que uno de los desafíos que enfrenta su gestión es lograr que los alumnos no deserten por circunstancias económicas; por tal motivo, la Directora con apoyo de las autoridades de la Institución ha creado un conjunto de estrategias en apoyo a los alumnos para evitar que vean truncadas sus oportunidades de progreso por verse forzados a abandonar sus estudios, estas estrategias le han dado resultados, porque la deserción ha disminuido desde que ella tomó las riendas del Campus.

Los docentes se conforman por 50 profesores, quienes cuentan con el grado de licenciatura, ninguno cuenta con el grado de maestría; aunque, 15 de ellos están cursando sus estudios de maestría dentro de la misma Institución. El claustro docente está conformado por 19 hombres, quienes representan el 38% y 31 mujeres, quienes representan el 62%. Los docentes de Campus Tekax son de diferentes ciudades del Estado, la distribución de docentes por lugar de procedencia es: 22 docentes de Tekax de Álvaro Obregón, 8 docentes de Oxkutzkab, 7 docentes de Mérida, 5 docentes de Tzucacab, 4 provenientes de Akil, 2 más de Mani y 2 proveniente de Peto. Del 100% de los docentes de Campus Tekax el 12% (6 docentes) son de tiempo completo, mientras que el resto, 88% (44 docentes) están contratados por honorarios, bajo la modalidad de asignación de horas cuatrimestrales y/o semestrales, no hay docentes de medio tiempo.

(Jefatura de Servicios Escolares Campus Tekax, comunicación personal, 12 de octubre de 2019).

La oferta educativa en Campus Tekax; así como, la distribución de la matrícula por cada carrera se encuentra descrita en la tabla siguiente.

**Tabla 4.7**

*Distribución de la población universitaria por carrera*

Psicología	Pedagogía	Psicopedagogía	Odontología
24	25	68	41
7.07%	7.37%	20.05%	12.09%
Nutrición	Gastronomía	Derecho	Derecho Ejecutivo
11	37	39	66
3.24%	10.91%	11.50%	19.46%
Administración	Contaduría Pública	Turismo	Enfermería
0	0	0	28
0%	0%	0%	8.25%

*Nota.* Tabla recuperada de Ortiz (2020)

Como se puede observar en la tabla, las carreras de mayor demanda son: Derecho en sus dos modalidades (presencial y ejecutivo), Psicopedagogía, Odontología, Gastronomía, Enfermería, Pedagogía, Psicología y Nutrición. Es importante aclarar que la carrera de enfermería es nueva, y en su primer semestre se logró ubicar como la 5 carrera de mayor demanda. En la actualidad Campus Tekax ha dado salida a 3 generaciones (2016, 2017 y 2018), con una eficiencia terminal del 67.42% y un índice de deserción del 15%, las opciones de titulación que los alumnos tienen son: directa (por promedio); por examen profesional; y por medio de la incorporación a los posgrados que la Institución ofrece (Jefatura de Servicios Escolares Campus Tekax, comunicación personal, 12 de octubre de 2019).

## Capítulo 5

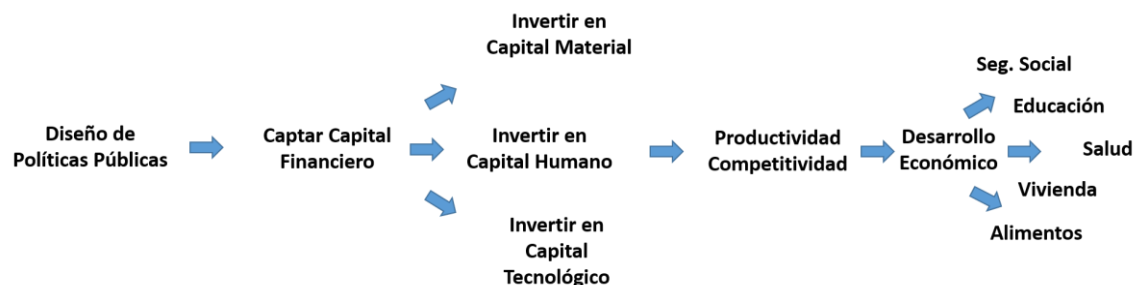
### Resultados

En este capítulo se hace un análisis de los datos obtenidos durante la investigación de campo, para posteriormente poder cotejarlos con el marco teórico desarrollado en capítulos previos. Por tal motivo se retoman las preguntas de investigación con la finalidad de ir dando respuesta acorde a lo encontrado a lo largo de la investigación de campo llevada a cabo en Tekax de Álvaro Obregón. A partir de las preguntas de investigación y de la información que se fue encontrando, surgieron nuevas cuestiones críticas, mismas que están íntimamente ligadas a las preguntas de investigación, que ayudan a profundizar en el tema. Y con ello lograr una mayor comprensión de la dinámica social que se vive en Campus Tekax, así como, el rol de la Institución en la comunidad y en comunidades cercanas a Tekax de Álvaro Obregón.

Tomando como referencia a teóricos como Cypher y Dietz, (2009), quienes mencionan que el desarrollo de un país depende en gran medida de la capacidad que tenga el país en cuestión para desarrollar sus regiones. A esto, le llaman desarrollo económico endógeno, que busca desarrollar las capacidades de las personas, para que a su vez estas personas contribuyan a la innovación tecnológica generadora de valor agregado para mejorar los índices de productividad y competitividad empresarial; que se traduzcan en beneficios colectivos, tanto para las organizaciones, como para las personas que contribuyan al bienestar social. Tomando como base lo anterior, se elaboró el siguiente modelo de desarrollo, representado en la figura a continuación.

**Figura 5.1**

*Modelo de desarrollo económico endógeno.*



Nota: elaboración propia con base en datos de Cypher y Dietz, (2009).

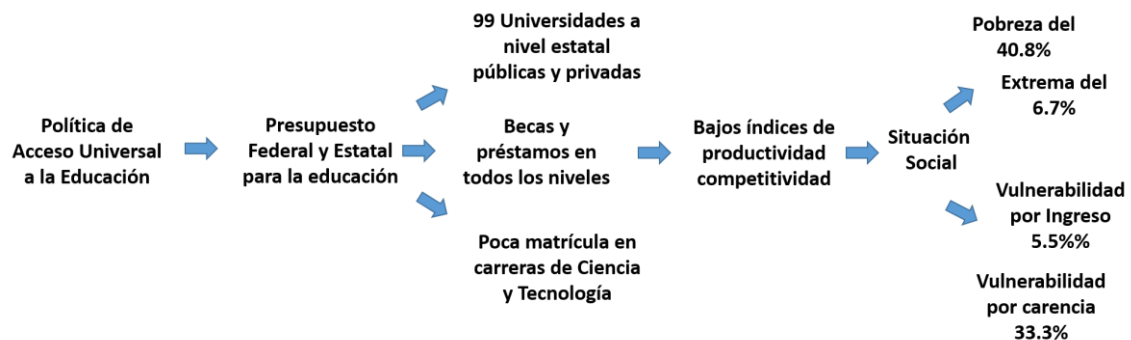
Tomando como referencia la figura anterior, se ilustra el modelo acorde a la realidad que se vive en el Estado de Yucatán y en el Municipio de Tekax, Yucatán en las



figuras 5.2 desarrollo económico endógeno en el Estado de Yucatán y 5.3 desarrollo económico endógeno en el Municipio de Tekax, Yucatán.

**Figura 5.2**

*Realidad vivida en el estado de Yucatán*



Nota: elaboración propia con base en datos de ANUIES (2019); Gobierno del Estado de Yucatán (2019), CONEVAL (2016).

**Figura 5.3**

*Realidad vivida en el municipio de Tekax, Yucatán*



Nota: elaboración propia con base en datos de ANUIES (2019); Gobierno del Estado de Yucatán (2019), CONEVAL (2016).

Por su parte otro de los teóricos consultados con este respecto fue Sen, (1995), quien desarrollo la teoría del “*desarrollo del capital humano*” como un medio para lograr la movilidad social y con ello mejorar los índices de bienestar de la población, debido a su facilidad para insertarse en la vida económica y social de donde se encuentren. Como lo muestra la figura a continuación.

**Figura 5.4***Modelo de movilidad social*

Nota: elaboración propia con base en datos de Sen, (1995).

Lo anterior dio pie a la formulación de la pregunta de investigación eje del presente proyecto Doctoral, la cual se redactó de la siguiente manera.

**¿Qué tanto las estrategias de gestión y liderazgo ejercidos en Campus Tekax contribuyen a la inclusión educativa de jóvenes en situación de pobreza en la región sur del estado de Yucatán?**

La universidad hace referencia a la inclusión educativa de jóvenes de escasos recursos en el enunciado de los siete Valores Institucionales, que expresan los criterios bajo los cuales la comunidad universitaria toma decisiones. En este enunciado se destaca que la universidad valora la solidaridad, justicia y respeto entre sus estudiantes. Como se ilustra en el siguiente fragmento del documento:

*“justicia (La justicia es un concepto moral que implica el dar a cada uno aquello que se merece); respeto (veneración, acatamiento que se hace a alguien ya sea por su opinión, raza, sexo, ideología, preferencia sexual, cultura, nivel socio económico etc.), respeto (Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias) (Universidad Privada de la Península, 2020).*

Los siete valores son la base normativa para llevar a cabo la inclusión educativa, no nada más de jóvenes en situación de pobreza; sino, de jóvenes con discapacidad, son los referentes a la solidaridad, la justicia y el respeto. Al respecto la Directora de Campus Tekax comentó:

*“la universidad hace grandes esfuerzos para lograr la inclusión educativa de jóvenes de escasos recursos, no nada más de la Ciudad de Tekax, sino, de comunidades cercanas a la cabecera municipal. Esto por medio de un robusto programa de becas*

*dirigido a alumnos en situación de pobreza. la mayoría de los estudiantes cuentan con apoyos económicos que van desde el 5% hasta el 70%, estos apoyos económicos constan de distintos planes de becas que pueden ser otorgados de manera directa por la institución, o bien, pueden ser otorgados por instancias gubernamentales o no gubernamentales...”* (Directora de Campus Tekax, comunicación personal, 12 de marzo de 2020).

Las becas también se aplican para evitar deserción de estudiantes. La directora del campus mencionó como se otorgan estos apoyos:

*“tengo plena discrecionalidad para firmar convenios de retención de alumnos que demuestren: 1) que son alumnos de excelencia académica, por lo que vale la pena invertir en ellos para que puedan continuar con sus estudios, 2) que efectivamente están pasando por una situación económica complicada, que les impide continuar con...”* (Directora de Campus Tekax, comunicación personal, 12 de marzo de 2020).

Las respuestas de los cuestionarios también hacen mención a que, se hace un estudio socioeconómico para conocer a fondo la situación del alumno en cuestión; y así, firmar convenios de pagos acorde a las posibilidades de cada alumno, tomando en cuenta desde luego su nivel de compromiso con sus estudios. Del mismo modo, tanto padres de familia como exalumnos manifestaron que al pedir estos apoyos, jamás se sintieron discriminados, ni presionados por ninguno de los integrantes de la institución durante el tiempo que duro cada convenio. También hacen mención, que en más de una ocasión tuvieron que recurrir a dichos convenios; hubo la ratificación del discurso sobre la priorización de los apoyos económicos para jóvenes provenientes de comunidades rurales para que se puedan incorporar a la Universidad y para que puedan culminar sus estudios.

Por su parte, las Coordinadoras Académicas indicaron que para el otorgamiento de las becas se realizan reuniones con los estudiantes para identificar sus necesidades. Al respecto la coordinadora académica de las Licenciaturas en Derecho y enfermería afirmó:

El Presidente Municipal corroboró la existencia de becas de apoyo y agregó:

*“la Universidad cuenta con planes de becas que permiten el acceso a los estudiantes, incluso a nuestros colaboradores para llevar a cabo sus estudios profesionales. De hecho, tenemos un convenio firmado con ellos para tales efectos”* (Presidente Municipal de Tekax, comunicación personal, 27 de febrero de 2020).

En la siguiente tabla se presentan los principales planes de beca que ofrece la universidad:

**Tabla 5.1**

*Planes de beca de la Universidad Privada de la Península”.*

Tipo de Beca	Rango de Porcentaje de Beca	Otorgante
Beca Amigo	10% - 70%	UPP
Beca por Convenio	30%	UPP
Beca por Promedio	10% - 30%	UPP
Beca EXANI	25%	UPP
Beca Directa	30%	UPP
Beca SEJUVE	5% - 60%	SEJUVE
Beca Impulso Universitario	30%	I.U.
Beca Fundación Juventud y Educación	30% - 60%	F.J.E.
Beca Lealtad UPP	50%	UPP
Beca Excelencia Académica	70%	UPP
Beca Deportiva	15%	UPP
Beca Entrenador Deportivo	70%	UPP
Beca Gente con Espíritu	15%	UPP
Beca Ayuntamiento	5% - 60%	Municipio
Beca IBECEY	Por Asignar	IBECEY

Nota: elaboración propia con base en datos del manual de becas de la UPP.

El mayor número de becas se ha entregado a los estudiantes de las carreras de Derecho y Psicopedagogía, seguidas de pedagogía y odontología, que son aquellas en las que la institución ha detectado más necesidades de los estudiantes:

**Tabla 5.2***Becas otorgadas por la Institución*

Licenciaturas	Población Estudiantil	Alumnos Becados	Porcentaje de Becas Promedio
Psicología	19	13	32.09%
Gastronomía	33	22	21.36%
Derecho	99	72	19.51%
Odontología	35	24	19.37%
Nutrición	10	10	27.50%
Psicopedagogía	63	50	21.20%
Enfermería	21	0	0%
Pedagogía	28	27	26.48%
Totales	Total de Alumnos	Total de Alumnos Becados	Porcentaje de Alumnos con Beca
Alumnos	299	218	73%

Nota: elaboración propia con base en datos del reporte de alumnos con beca, UPP, (2020).

Por su parte, los alumnos que participaron en el grupo de enfoque confirmaron los comentarios de las autoridades y administradores académicos de la universidad:

*“la universidad efectivamente se preocupa porque alumnos de escasos recursos puedan incorporarse a la Universidad, también mencionan que la inclusión no solo es para los alumnos de escasos recursos, sino, para alumnos con discapacidad”* (Alumnos Campus Tekax, comunicación personal, 14 de noviembre de 2019).

Además de los convenios, la universidad cuenta con un programa de apoyo especial para evitar la deserción de estudiantes de escasos recursos. Al respecto la directora del campus Tekax indicó:

*“contamos con un programa de apoyo llamado UPP coins, que se gestiona por medio de una app, con la cual pueden ir acumulando “coins”, mismos que pueden canjear por productos de papelería comida en la cafetería de la Universidad”* (Directora Campus Tekax, comunicación personal, 14 de noviembre de 2019).

Tomando también los datos que arrojaron los cuestionarios de preguntas abiertas aplicadas a padres de familia y exalumnos, se encontró que estos actores consideran que

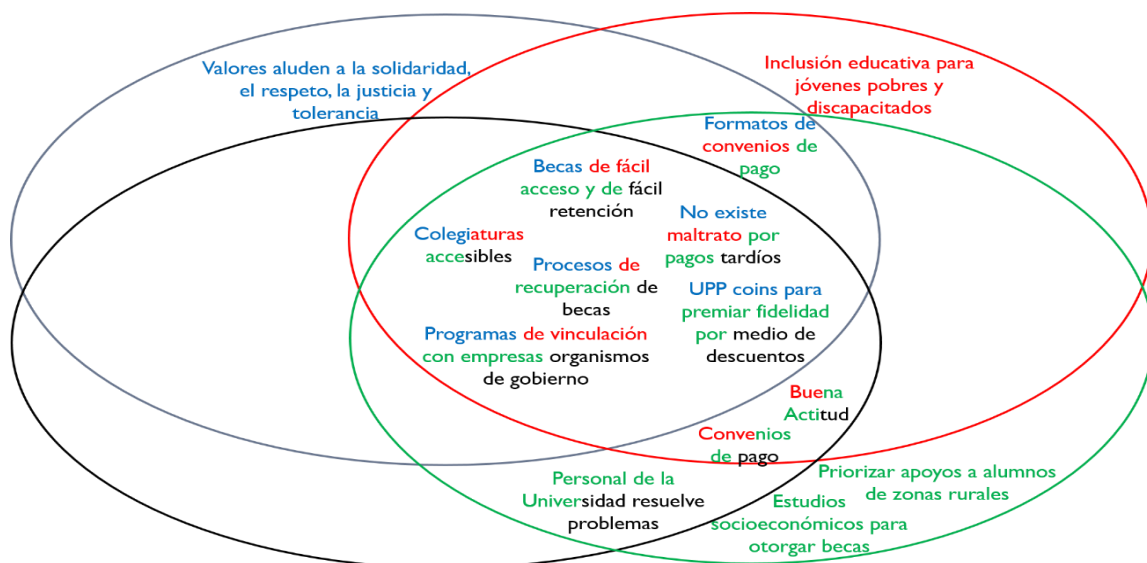
la universidad está en pro de la inclusión educativa ya que ofrece un robusto programa de becas, en el que prácticamente es imposible que alguien no pueda calificar para alguna de ellas. Confirmaron que el personal del Campus está orientado a brindar apoyo a alumnos que por circunstancias económicas se vean imposibilitados de pagar sus colegiaturas. La Universidad entiende que, por las características socioeconómicas de la región, deben de tener una oferta con colegiaturas accesibles, para que la educación sea viable.

Con base en lo obtenido después del análisis hecho de todos los datos recabados a lo largo de la investigación de campo. Se puede decir que, aunque la filosofía institucional no refleja expresamente la política de inclusión, todos quienes trabajan en Campus Tekax, tienen claro que están ahí para servir a los alumnos; es decir, sin los alumnos, no hay escuela, por tal motivo tienen que orientar todos sus esfuerzos para que los alumnos y sus padres se sientan cómodos con lo que la Universidad ofrece, sin descuidar la excelencia académica.

Estos apoyos son importantes considerando que el perfil de alumnos que ha ingresado a la Institución, son jóvenes hijos de familia de nivel socioeconómico medio, medio bajo, y bajo, que requieren de mucho apoyo para poder mantenerse dentro de la Institución. El esfuerzo y perseverancia de todos como comunidad universitaria busca lograr que todos los alumnos puedan concluir con éxito sus estudios universitarios. A continuación, se presenta la figura 5.5. que integra los resultados antes mencionados.

**Figura 5.5**

*Conceptos clave de inclusión educativa identificados en la Universidad sujeto de estudio*



Nota: elaboración propia con base en datos de, UPP 2019-2020.

**¿Qué tanto las estrategias de gestión y liderazgo ejercidos en Campus Tekax contribuyen al cumplimiento de la Visión de la Institución con respecto del desarrollo económico y social de la región sur del estado de Yucatán?**

La Visión de la Institución hace la siguiente mención:

*“En el 2022 la Universidad Privada de la Península será reconocida como una organización de educación superior de alto nivel, comprometida con la búsqueda permanente de la excelencia en la formación de seres humanos que coadyuven al desarrollo social y económico de su entorno”* (Universidad Privada de la Península, 2020).

Al ser la visión, un postulado tan amplio y trascendente para la Institución se hizo un análisis a conciencia de las estrategias de gestión y liderazgo que se ejecutan en Campus Tekax para comprender, que tanto el Campus está contribuyendo por medio de las estrategias antes mencionadas al desarrollo económico y social de la región sur del estado de Yucatán; y como esa contribución se está dando. Por tal motivo a continuación se muestran testimoniales sobre este punto recopilados de diversos actores clave por medio de diversas técnicas de investigación de campo.

*“Nuestras principales aportaciones son: generación de fuentes de empleo para maestros, personal operativo y administrativo, quienes provienen de comunidades cercanas con poco desarrollo; nuestra contribución más importante son nuestros egresados, que contribuyen a la productividad de dichas empresas; además, tenemos exalumnos que han emprendido negocios en sus comunidades de origen...”*. (Rector de la Universidad, comunicación personal, 20 de mayo de 2020).

Sobre este punto la Directora del Campus comento.

*“Nuestra principal contribución al desarrollo económico del sur de Yucatán es el egreso de nuestros alumnos, se han logrado egresar un total de 327 alumnos de los cuales 204 cuentan ya con su título profesional, los índices de egreso y de titulación de Campus Tekax son del 67.42% y del 42.06% respectivamente...”* (Directora de Campus Tekax, comunicación personal, 12 de marzo de 2020).

Los comerciantes de los locales colindantes al Campus de la Universidad y en calles aledañas al Campus, manifiestan que.

*“Desde que el Campus de la Universidad se instaló en Tekax, han surgido nuevos negocios y otros se han visto beneficiados con el flujo de los alumnos y de quienes ahí laboran”* (Comerciante Papelero, comunicación personal, 30 de agosto de 2019).

El Campus, también hace contribuciones sociales por permitir el acceso a la educación media superior y superior a jóvenes que, no tendrían acceso a la educación a no ser por el robusto programa de becas que la Institución ofrece.

*“socialmente, nuestra aportación es brindar oportunidades de estudio a jóvenes que no podrían hacerlo, si el Campus no tuviera sede en Tekax de Álvaro Obregón”* (Rector de la Universidad, comunicación personal, 20 de mayo de 2020).

Por su parte las autoridades Municipales manifiestan que el Campus hace grandes contribuciones no nada más a la economía de la Ciudad por la generación de empleos y por el pago de impuestos, sino por otorgar becas a quien lo necesite sin distinción alguna. Como lo manifiesta el Presidente Municipal.

*“La Universidad tiene convenios con el Municipio para que los familiares que trabajan en la dependencia gubernamental puedan acceder a un programa específico de becas diseñado para ellos, mismo que ha sido bien recibido por los colaboradores y ha sido utilizado por sus familiares”* (Presidente Municipal de Tekax, comunicación personal, 27 de febrero de 2020).

De los cuestionarios de preguntas abiertas que se aplicaron a padres de familia y exalumnos como mecanismo de recolección de datos alternativos por motivo de la pandemia, se encontró lo siguiente. En lo que respecta al tema de contribuir al desarrollo económico y social de la región sur del estado de Yucatán, tanto padres de familia como exalumnos mencionan que las contribuciones más palpables se pueden visualizar, en que la Universidad es una generadora de empleos tanto directos como indirectos, que ha beneficiado a un sector amplio de la población., no nada más en Tekax de Álvaro Obregón; sino, en otras comunidades de donde provienen profesores, personal administrativo y operativo que laboran en el Campus. También afirmaron, que el flujo de personas que el Campus ha atraído a la zona centro de la Ciudad, ha beneficiado a varios pequeños negocios asentados en las cercanías del Campus.

Tanto padres de familia como exalumnos expresaron en los cuestionarios que, el hecho de tener el Campus ahí, ha reducido los gastos familiares por concepto de traslado

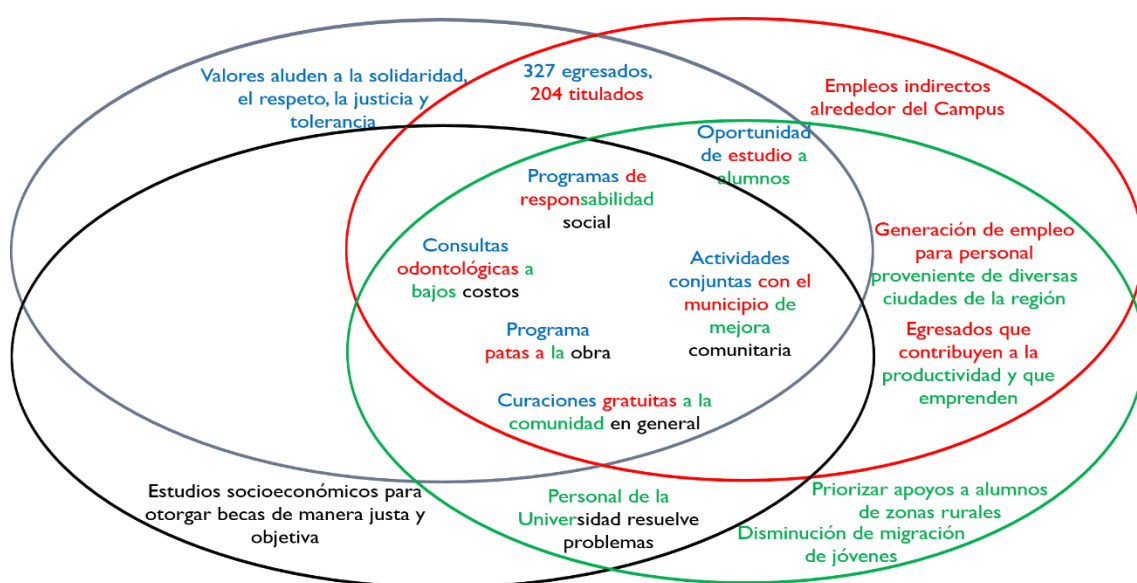


y manutención de los alumnos, también se ha disminuido la migración de personas, que por buscar oportunidades de estudio y empleo se han ido a otras ciudades y/o comunidades. Tanto padres de familia como exalumnos mencionan, que el impacto social, se relaciona con las oportunidades de estudio que han tenido las generaciones que ya terminaron sus estudios y desde luego, las generaciones que se encuentran estudiando actualmente en el Campus. Sin embargo, el punto más importante que ambos públicos ratifican es el discurso de las autoridades, sobre que, su principal contribución al desarrollo económico y social de la región sur del estado de Yucatán son sus egresados.

Padres de familia y exalumnos coincidieron en que los egresados han aplicado sus conocimientos y competencias adquiridas para emprender en sus lugares de origen, o bien, se han convertido en personal clave para las empresas que los han contratado en sus lugares de origen; o en los lugares en donde radican en la actualidad. Esto, hace evidente el cumplimiento de gran parte del enunciado que la Universidad ha formulado como Visión Institucional; mismo, que se refuerza con lo que exalumnos y padres de familia comentan sobre el buen posicionamiento que la Universidad tiene en Tekax de Álvaro Obregón, gracias a la congruencia que existe entre la filosofía, el discurso y las acciones de la Institución. A continuación, se presenta la figura 5.6 que integra los resultados antes mencionados.

**Figura 5.6**

*Conceptos clave de contribución al desarrollo económico y social de Campus Tekax a la región sur del estado de Yucatán identificados en la Universidad sujeto de estudio*



Nota: elaboración propia con base en datos de, UPP 2019-2020.

La visión de la Universidad también hace mención sobre, llegar a ser reconocida como una organización de educación superior de alto nivel, comprometida con la búsqueda permanente de la excelencia en la formación de seres humanos; por tal motivo, hizo un análisis a conciencia de las estrategias de gestión y liderazgo que se ejecutan en Campus Tekax para comprender que tanto estas estrategias están contribuyendo al cumplimiento del resto del enunciado de la Visión Institucional. Por lo que se revisó la normatividad de la Institución para comprender el impacto que las estrategias de gestión y liderazgo tienen en la efectividad de esta, para que efectivamente lleven al cumplimiento de la Visión ya antes citada.

Como referencia teórica que sirvió para validar los modelos de gestión administrativa que la Universidad ejecuta para lograr su efectividad y por ende al cumplimiento de la Visión Institucional, se decidió de manera consensuada con mi Directora de Tesis y los integrantes del Comité de Tesis, tomar como referencia el modelo administrativo propuesto por Bolman y Deal (1991), que habla de cuatro marcos organizacionales presentes en diferentes instituciones educativas de los diferentes niveles educativos. Los marcos organizacionales referidos son: marco estructural, marco de recursos humanos, marco político y marco simbólico. En el proceso de investigación de campo se obtuvieron los siguientes resultados.

El rector expresó que:

*“la filosofía institucional fue ideada en una primera instancia por mí y por mi hermano, la fuimos afinando conforme la compartíamos con nuestros colaboradores cercanos y de confianza, hasta que de manera consensuada establecimos la misión, la visión, los valores y el modelo educativo de la Institución como marco rector de nuestros esfuerzos...”*. (Rector de la Universidad, comunicación personal, 20 de mayo de 2020).

La Directora de Campus Tekax menciona que:

*“todos los esfuerzos de la Institución están organizados para el logro de la Visión Institucional, misma que tendrá que ser una realidad en el año 2022* (Directora de Campus Tekax, comunicación personal, 12 de marzo de 2020).

Durante el proceso de observación no participante llevado a cabo en aula el día 06 de noviembre de 2019 a las licenciaturas de gastronomía y nutrición, para presenciar cómo se lleva a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje. Se observó que, los docentes

preparan sus clases con anticipación, llevan una planeación por sesión que tienen que comentar con los alumnos, para que puedan visualizar el alcance de la sesión del día y puedan validar que efectivamente el objetivo de la sesión fue cubierto (notas de campo, 06 de noviembre de 2020). Al terminar las sesiones de supervisión docente, se pudo hacer una entrevista semiestructurada a la Coordinadora Académica quien facilitó el acceso a las aulas, y mencionó que:

*“las contribuciones que hago para el cumplimiento de la Visión Institucional son: el proceso de evaluación que llevé a cabo, ya que, con el puedo asegurarme que los Docentes hagan su trabajo conforme los estándares que la Institución marca de calidad y excelencia educativa...”* (Coordinadora Académica de las Licenciaturas en Gastronomía y Nutrición, comunicación personal, 12 de marzo de 2020).

El análisis documental efectuado en este tema fue escueto, porque, no se permitió el acceso a los manuales de organización, ni al de operaciones. Se hizo al “Plan de Desarrollo UPP”; sin embargo, tampoco se tuvo acceso a ese documento por tratarse de información confidencial y estratégica para el desarrollo de la Institución en el mediano y largo plazo. Los documentos existen, porque mostraron los archivos digitales, pero no se permitió tener acceso para realizar un análisis documental. Queda claro que la normatividad existe; porque: hay una filosofía institucional, hay procedimientos que se ejecutan con puntualidad, existen formatos que sirven para documentar evidencias, existe un organigrama institucional, existe el descriptivo de los puestos, existen los planes y programas de estudio, existen formatos estandarizados que se utilizan de manera cotidiana.

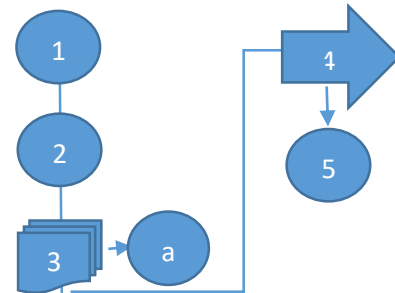
Con la finalidad de documentar los procesos que se llevan a cabo en el Campus, se realizaron procesos de observación no participante, los cuales arrojaron los siguientes resultados. La primera área en ser observada fue la Jefatura de Servicios Escolares; físicamente, esta área del Campus se encuentra seccionada en tres, un área de recepción que tiene acceso por la calle, en este apartado se encuentra el Ejecutivo de Relaciones Públicas, quien se encarga de recibir a alumnos potenciales y a padres de familia interesados en los programas de estudio que la Universidad ofrece, se puede decir que es el primer enlace entre la Universidad y los alumnos potenciales. El encargado de esta función recibe a los interesados de una manera muy atenta y brinda toda la información necesaria para que los interesados tengan un panorama amplio y claro sobre lo que la Universidad es, lo que el Campus ofrece y los procedimientos a seguir para poder

inscribirse si así fuera el caso. Esto se puede resumir en la figura 5.7 en el que se ilustra el proceso de preinscripción de alumnos a la UPP Campus Tekax.

### Figura 5.7

#### *Proceso de preinscripción de alumnos*

1. Ingreso de interesados al área de relaciones públicas (R.P.)
2. Entrevista con la Coordinadora
3. Entrega de publicidad impresa
  - a. Fin
4. Vinculación con el área de servicios escolares
5. Fin.



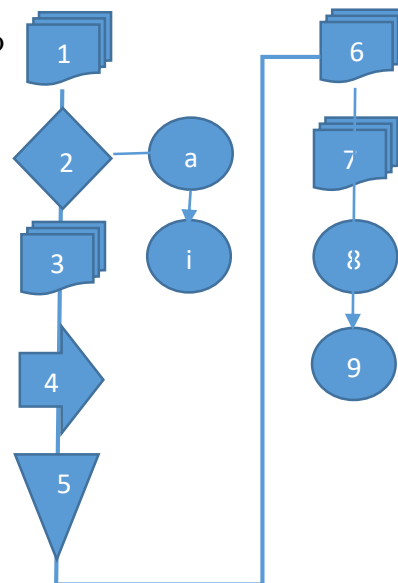
Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2019)

En la parte posterior, dividida por un muro de tabla-roca color azul con el logo de la Universidad, se encuentra un área común, esta área común alberga a la Jefatura de Servicios Escolares, la Coordinación de Titulación (que por el momento recaen en la misma persona), el área de caja (de libre acceso, lo que la hace un tanto insegura debido a su vulnerabilidad) y un sanitario común para Relaciones Públicas, las jefaturas antes mencionadas y la Caja. En esta área se lleva a cabo un segundo proceso, el de incorporación de los alumnos de nuevo ingreso y otros procesos secundarios como los de reinscripciones, pago de colegiaturas, solicitud de diversos tipos de constancias, solicitud de formatos y requisitos para servicio social, solicitud de procesos de titulación para alumnos que han culminado sus estudios, bajas temporales y definitivas de alumnos, estos procesos se ilustran en las figuras 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12, 5.13 y 5.14.

**Figura 5.8**

*Proceso de Incorporación de Alumnos*

1. Recepción de documentos del alumno de nuevo ingreso
2. Validación de documentos
  - a. Solicitud de documentos faltantes
    - i. Fin
3. Elaboración de ficha de pago
4. Pago en caja
5. Archivo de expediente
6. Entrega de recibo de documentos
7. Entrega de paquete de bienvenida
8. Mención de fecha y hora de inicio de semestre
9. Fin

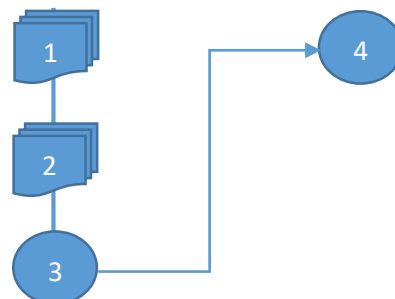


Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2019)

**Figura 5.9**

*Proceso de reinscripción*

1. Solicitar formato de reinscripción
2. Pago de reinscripción
3. Mención de fecha y hora de inicio de semestre
4. Fin

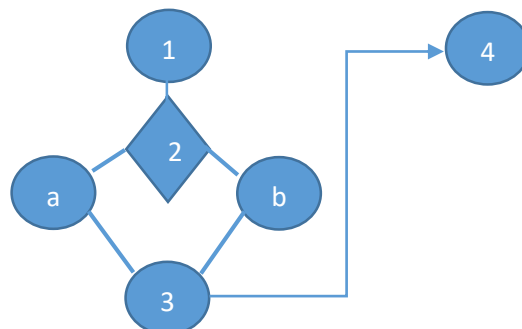


Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2019)

**Figura 5.10**

*Proceso de pago de colegiatura*

1. Solicitar pago en caja
2. Pago de colegiatura
  - a. Efectivo
  - b. Tarjeta
3. Entrega de recibo
4. Fin

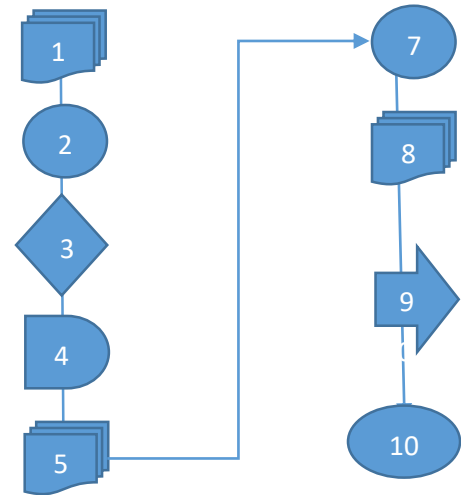


Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2019)

**Figura 5.11**

*Proceso de liberación de servicio social*

1. Solicitar requisitos en servicios escolares
2. Identificar empresas inscritas al programa
3. Seleccionar empresa
4. Conseguir consentimiento de la empresa
5. Solicitar carta de inicio de servicio social
6. Entregar carta a R.H. de la empresa
7. Cubrir horas del servicio social
8. Solicitar constancia de culminación del servicio
9. Entregar constancia de culminación a la UPP
10. Liberar servicio social
11. Fin

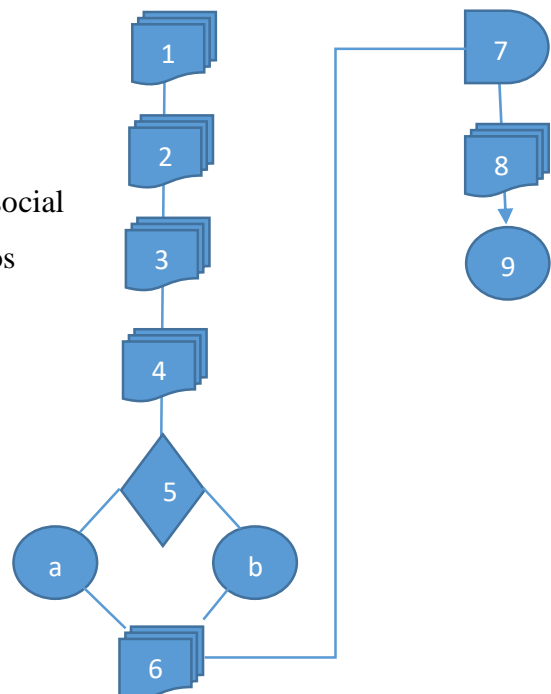


Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2019)

**Figura 5.12**

*Proceso de titulación*

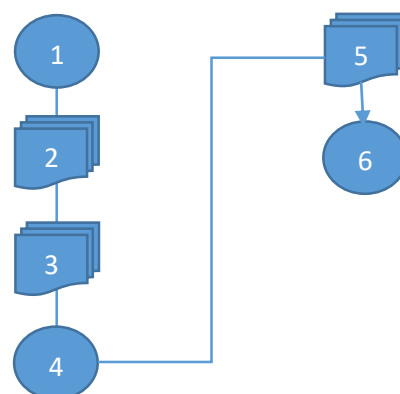
1. Pagar derechos de titulación
2. Entregar constancia de liberación de servicio social
3. Entregar constancia de culminación de estudios
4. Entregar constancia de no adeudo
5. Decidir método de titulación
  - a. Promedio
  - b. Examen profesional
6. Entregar acta de grado
7. Iniciar trámite de titulación en SEP
8. Recibir título profesional
9. Fin



Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2019)

**Figura 5.13***Proceso de solicitud de constancias y formatos*

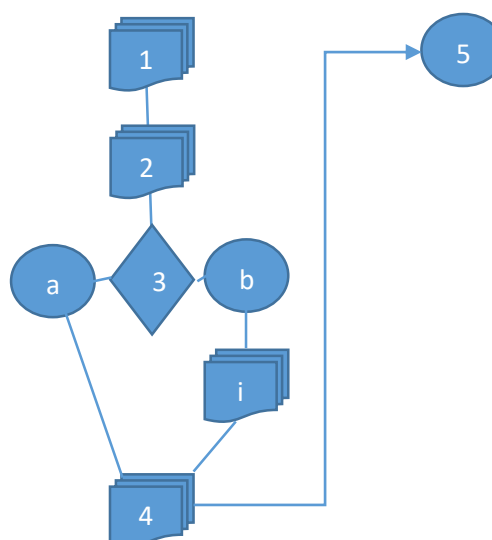
1. Investigar requerimiento a ser cubierto
2. Solicitar constancia o formato acorde al requerimiento
3. Pagar derechos en caja
4. Elaborar constancia o formato
5. Entregar constancia o formato
6. Fin



Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2019).

**Figura 5.14***Proceso de bajas temporales y definitivas*

1. Solicitar formato de baja en servicios escolares
2. Entregar constancia de no adeudo
3. Pagar baja
  - a. Temporal
  - b. Definitiva
    - i. Entregar expediente escolar
4. Recibir constancia de baja
5. Fin



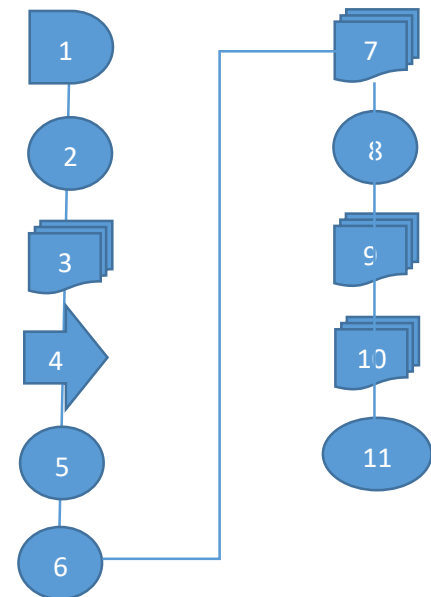
Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2019)

Posteriormente, se tuvo la oportunidad de observar cómo se lleva a cabo el proceso de supervisión a los docentes de Campus Tekax. A continuación, se ilustra el proceso de en la figura 5.15.

**Figura 5.15**

*Proceso de supervisión docente.*

1. Determinar fecha sorpresa para la supervisión
2. Definir docente a ser supervisado
3. Preparar formatos de supervisión
4. Presentarse 10 minutos antes de la hora en aula
5. Tomar asiento en la parte posterior del aula
6. Observación no participativa
7. Anotar incidencias
8. Fijar fecha de retroalimentación con el docente
9. Retroalimentación
10. Elaborar reporte de supervisión
11. Fin



Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2019)

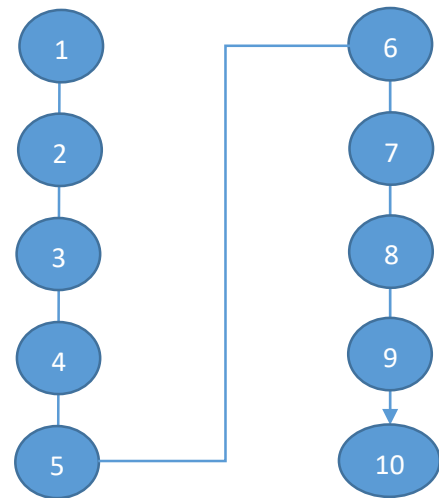
También se tuvo la oportunidad de atestiguar el proceso de enseñanza aprendizaje de dos sesiones en aula para dos grupos de distintas licenciaturas, y de distinto grado. La primera sesión observada fue una clase del idioma francés impartida a los alumnos de séptimo cuatrimestre de la licenciatura en gastronomía; mientras que la segunda sesión observada fue, sobre Nutrición 3, para alumnos de la licenciatura en nutrición de cuarto cuatrimestre. Al tratarse de temas sin vinculación alguna y con temáticas muy diversas, las dinámicas de cada sesión fueron distintas; sin embargo, se puede apreciar un procedimiento similar, mismo que se ilustra a continuación en la figura 5.16.



**Figura 5.16**

*Proceso de enseñanza aprendizaje en aula.*

1. Arribo del docente al aula
2. Saludo del docente a los alumnos
3. Romper el hielo
4. Recordar lo visto en la sesión anterior
5. Comentar lo que se abordará en la sesión actual
6. Plantear la dinámica de trabajo para la sesión
7. Ejecución de la dinámica de trabajo
8. Resolver dudas
9. Cierre de sesión
10. Fin



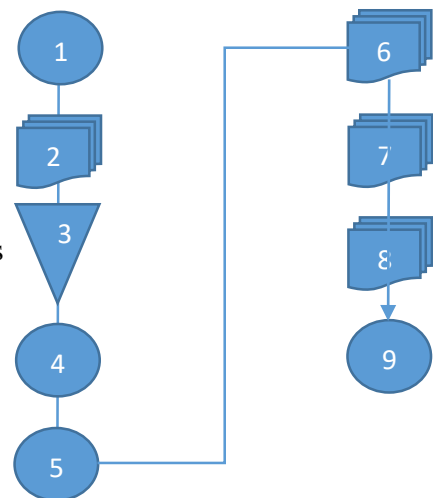
Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2019)

De manera fortuita, durante el proceso de observación no participante, también se pudo atestiguar el proceso de reclutamiento y selección de personal para Campus Tekax, el cual es llevado a cabo por la Directora de Recursos Humanos, quien asiste al Campus cada vez que hay necesidad contratar personal en el Campus, este proceso se ilustra en la figura 5.17 a continuación.

**Figura 5.17**

*Proceso de reclutamiento y selección de personal para Campus Tekax*

1. Solicitud de personal a R.H.
2. Publicación de vacante
3. Recepción de C.V. y solicitudes de empleo
4. Plática de inducción sobre la Universidad y el puesto
5. Entrevistas de filtro con R.H. y Dirección de Campus
6. Exámenes psicométricos
7. Entrega de papeles
8. Contratación del nuevo colaborador
9. Fin



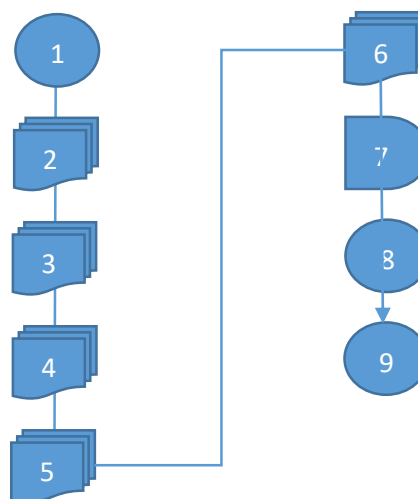
Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2019)

De igual forma, también se tuvo la oportunidad de presenciar el proceso de capacitación para los docentes de la institución, llevado a cabo por un facilitador enviado desde el Campus Central Mérida, esto se divide en dos procesos los cuales se ilustran en las figuras 5.18 y 5.19.

**Figura 5.18**

*Proceso de requisición de capacitación docente en Campus Tekax*

1. Determinar temática a ser abordada
2. Solicitar curso al Corporativo
3. Recibir propuesta del curso
4. Determinar fecha de ejecución del curso
5. Lanzar convocatoria en Campus Tekax
6. Recibir inscripciones al curso
7. Confirmar fecha con el Corporativo
8. Ejecutar curso
9. Fin

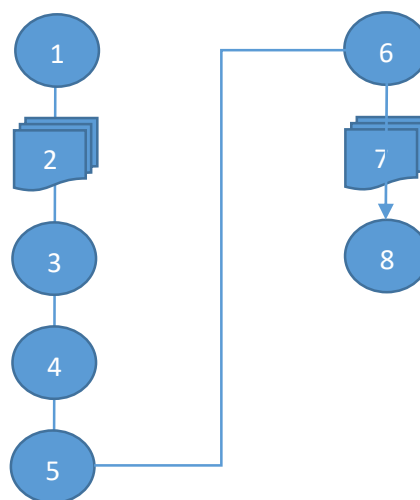


Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2019)

**Figura 5.19**

*Proceso de capacitación docente*

1. Preparación de aula a ser utilizada
2. Preparación del material a ser utilizado
3. Preparación del catering
4. Presentación del facilitador
5. Ejecución del curso o taller
6. Reflexiones finales del curso o taller
7. Entrega de reconocimientos
8. Fin



Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2019)

Se puede decir que Campus Tekax se gestiona bajo el marco organizacional estructural, que consta de tener procesos formalizados (aunque se reitera que no se tuvo acceso a la información de los manuales que darían la evidencia contundente de ello). Sin embargo, la evidencia de la filosofía institucional, la existencia del organigrama de la

Institución; así como, la existencia de los descriptivos de puesto del personal, los formatos institucionales, los planes y programas de estudio, dejan claro que, existe una normatividad vigente.

Lo que también queda claro durante el proceso de observación, es que todos los procesos que se ejecutan están encaminados para:

- satisfacer las necesidades de los alumnos
- satisfacer las expectativas de los padres de familia
- lograr una plena satisfacción de los alumnos y padres de familia, por medio de un servicio amable orientado a la solución de problemas
- dotar de conocimientos y habilidades tanto al personal docente como a las Coordinadoras Académicas para que puedan ejecutar su trabajo de la mejor manera posible

Siempre enfocados en la formación de seres humanos capaces de aterrizar sus habilidades y conocimientos durante su vida profesional como lo dicta la Misión, para así lograr el reconocimiento social de ser una institución de calidad que forma seres humanos éticos, capaces de contribuir al desarrollo económico y social del lugar en donde se establezcan como lo dicta la Visión. Esto gracias a las oportunidades de estudio que brinda a jóvenes de escasos recursos y en condiciones desfavorables por medio del respeto, la tolerancia, la justicia, la solidaridad, la responsabilidad y la honestidad como lo manifiestan los Valores. Es decir, todos los esfuerzos son guiados por la Misión y los Valores, para conquistar la Visión Institucional en el año 2022.

Sobre este tema las Coordinadoras Académicas mencionaron que:

*“la Visión Institucional es el gran objetivo para cubrir por todos nosotros, nuestro trabajo se enfoca para lograr que los docentes tengan todas las herramientas materiales y de capacidades para que puedan ejecutar su trabajo de la mejor manera posible y con ello se logre que la Institución sea reconocida...”* (Coordinadora Académica de las Licenciatura en Psicología y Pedagogía, comunicación personal, 12 de marzo de 2020).

La respuesta anterior, permite ver la existencia de otro marco organizacional de manera muy sólida. El marco al cual se alude es, el marco organizacional simbólico, se encarga de crear una filosofía institucional rica en contenido, que sea contagiosa y capaz

de orientar los esfuerzos individuales hacia una colectividad que fomenta el logro de metas en común. En el caso particular de la Universidad sujeto de estudio, ese gran objetivo que orienta los esfuerzos es la Visión de la Universidad y los mecanismos de cohesión son la Misión y los Valores de la Institución. Las normas, se encargan de establecer los objetivos de áreas, departamentos, Campus, de equipos de trabajo e individuales. Eso también permite comprender la vinculación y relevancia existente entre estos dos marcos organizacionales, para el logro de los resultados institucionales; pero también, para que esos logros institucionales se traduzcan en egresados con una fuerte formación ética, capaces de hacer la diferencia social por medio de sus contribuciones como profesionales y/o emprendedores en sus ámbitos.

Otro de los marcos organizacionales que se pudo identificar con cierta solidez, fue el marco organizacional de recursos humanos. En este marco, se establece la manera en cómo la Universidad sujeto de estudio gestiona a su personal, se pudo observar que la Universidad ejecuta todo el proceso de recursos humanos, desde el diseño de la vacante, hasta el proceso de desvinculación de personal, con sus etapas intermedias como reclutamiento y selección de personal, inducción de personal, capacitación y desarrollo de personal. Lo observado, permite aseverar que la Institución cuenta con una gestión de personal sólida; es decir, que los procesos de reclutamiento y selección de personal están bien definidos, para atender las necesidades específicas de talento humano necesaria para que el Campus funcione.

En paralelo al proceso de reclutamiento y selección de personal llevado a cabo por responsables del área de “talento humano” (como lo denomina la Institución), quienes se trasladan a Campus Tekax para ejecutar este proceso de manera conjunta con la Directora del Campus. También se ejecutó la capacitación para docentes, los facilitadores son enviados desde el Corporativo ubicado en la ciudad de Mérida. Esta capacitación se realiza cada cuatrimestre, es de carácter obligatoria e influye en la asignación de horas para los docentes. La capacitación es consensuada con el personal del Campus (docentes y administrativos), para efectivamente cubrir las expectativas y necesidades del personal. Al igual que el proceso de reclutamiento y selección se trabaja de manera conjunta con la directora del Campus.

En lo que respecta a la capacitación del personal administrativo, se lleva a cabo semestralmente o cada vez que surja una nueva necesidad, este tipo de capacitación se puede llevar a cabo en el mismo Campus; o bien, el personal administrativo podría

trasladarse a Campus Mérida para capacitaciones conjuntas con el personal que radica en la ciudad de Mérida. Respecto a este tema la Directora de Campus Tekax menciona que:

*“la base para lograr que la misión y la visión de la institución se cumplan es el personal tanto administrativo quienes se encargan de dar servicio a los alumnos como a docentes. Y desde luego el personal docente, quienes son clave para que los alumnos se conviertan en lo que la misión manifiesta...”* (Directora Campus Tekax, comunicación personal, 12 de marzo de 2020).

Con la evidencia recolectada durante el proceso de investigación de campo, se puede comprender que la Institución entiende la relevancia que tiene el personal debidamente capacitado. Sobre todo, aquel personal cuya responsabilidad es dar servicio a sus alumnos; por tal motivo, la Institución invierte una buena cantidad de recursos para desarrollar el talento humano docente (conocimientos, habilidades y competencias), para que estos puedan transmitir de manera eficiente y efectiva sus conocimientos. No nada más de manera teórica; sino, de manera práctica por medio de proyectos integradores que los alumnos tienen que ejecutar cada cuatrimestre de manera obligatoria como parte integradora de su calificación final. Si los proyectos no son acreditados, los alumnos reprobaban las asignaturas correspondientes al cuatrimestre.

Dado lo observado y lo platicado en las entrevistas y grupos de enfoque, se puede entender que: todas las actividades que realiza el área de talento humano están encaminadas para satisfacer las necesidades de personal de los campus; las necesidades de los campus se alinean al cumplimiento de la Visión Institucional, la cual establece que sus alumnos son los embajadores de la Universidad; del mismo modo, es el área de talento humano en conjunto con el Vicerrector de la Universidad, quienes se encargan de fomentar el cumplimiento de la Misión Institucional, la que menciona que los alumnos deberán de ser capaces de aterrizar sus conocimientos habilidades en su ámbito profesional y de la práctica de los Valores Institucionales en el diario devenir de la vida universitaria. Esto se logra por medio de las pláticas de inducción al personal de nuevo ingreso y a alumnos de nuevo ingreso.

Por su parte, los alumnos entienden, que esta inversión se hace principalmente en sus docentes a quienes los califican de la siguiente manera:

*“nuestros docentes son personas amables, bien dispuestas, comprometidas con su trabajo. Siempre han demostrado profesionalismo y dominio de los temas que*

*imparten, los proyectos que se ejecutan en sus materias nos son muy útiles para enfrentarnos a situaciones cercanas a la realidad...”* (Aalumnos Campus Tekax, grupo de enfoque, 14 de noviembre de 2019).

Por lo que toda la inversión en formación del personal docente se enfoca al desarrollo de capital humano e intelectual, que sean capaces de formar líderes en aula, por medio de sus conocimientos, experiencias y capacidades acumuladas. Por su parte, la capacitación que se otorga a las Coordinaciones Académicas está orientada a su empoderamiento, que les permita solucionar problemas relacionados con alumnos, padres de familia y docentes sin que estos tengan la necesidad de escalar a la Dirección, siempre con *“buena actitud”* (un término muy socorrido en el Campus) que se traduce en: respeto, tolerancia, justicia, responsabilidad, honestidad, ética y liderazgo como lo delimitan los valores de la Institución.

En lo que respecta al marco organizacional político, al menos en Campus Tekax es el menos desarrollado debido a que se trata de un Campus pequeño, muy orientada a la operación. Los grandes convenios de la Universidad son ejecutados por el Rector, el Vicerrector y la Directora General de Campus Mérida, quienes han firmado varios convenios con diversas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, siempre buscando complementar el currículo de los planes y programas de estudio.

*“Entre los convenios más importantes que dan proyección a la Institución se encuentran: el convenio de investigación y desarrollo con el CONACYT y el convenio con TED, para llevar a cabo el evento TEDEX Mérida”.* (Directora de Campus Mérida, comunicación personal, 16 de agosto de 2019).

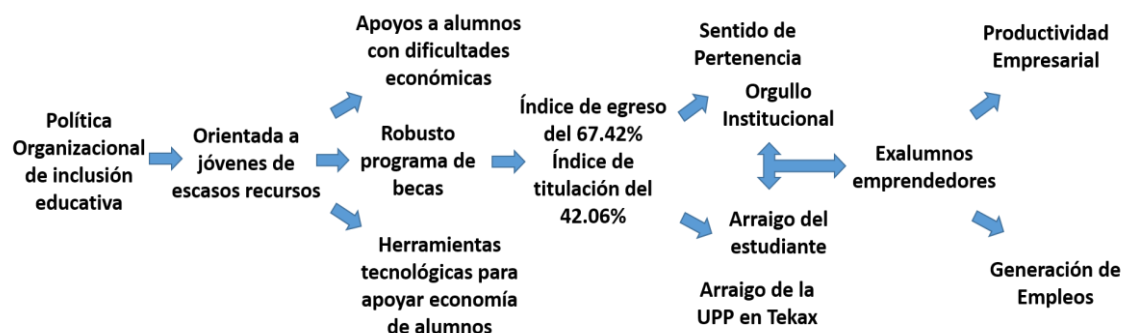
Existen otro tipo de convenios, en los cuales ya se involucran a las Direcciones de los Campus como son los convenios de becas con organizaciones privadas y gubernamentales. Mismos que tienen un doble impacto, por un lado, permiten que los colaboradores y familiares de los colaboradores de las organizaciones firmantes se beneficien con un plan de becas especialmente diseñado para ellos; por otro lado, permite la proyección de otros alumnos dentro de estas organizaciones por medio de prácticas profesionales, servicios sociales, que a futuro podría permitir a los alumnos acceder a un puesto de trabajo dentro de estas organizaciones. Entre las empresas y dependencias gubernamentales que han firmado este tipo de convenios se encuentran: Conalep, ESAY, IBECEY, SNTE, Bepensa, Boston Pizza, Santos Lugo, Galletas Donde, La Anita, Grupo

NICXA, MDY, Tere Casola, Walmart, INJUCAM, Gobierno del Estado de Yucatán, SAT, SEDESOL, Sport Center, PROFECO, ISSTEY, ISSSTE, Secretaría de Salud de Yucatán, DIF de Yucatán, HEIFER Foundation, INAPAM, Gobierno del Municipio de Tekax. (Universidad Privada de la Península, 2020).

Todo esto permite concluir que la vida de Tekax de Álvaro Obregón y de las comunidades aledañas se han visto enriquecidas desde que la Universidad abrió sus puertas, logrando impactar positivamente a cierto sector de la población quienes se han beneficiado económicamente de manera directa e indirecta por los empleos generados. Pero, sobre todo, teniendo un impacto social importante al permitir que jóvenes de escasos recursos tengan acceso a la educación superior; quienes, con el paso del tiempo, una vez culminados sus estudios, se incorporen a la vida productiva de la región sur del estado de Yucatán. Ya sea como emprendedores de nuevos proyectos productivos; o bien, como integrantes de las empresas que los contraten, lo que ha tenido un impacto positivo en la economía de la región, como lo muestra la figura a continuación.

**Figura 5.20**

*Impacto operativo de Campus Tekax en las comunidades del sur del Estado de Yucatán.*



Nota: elaboración propia con base en datos de entrevistas de campo, grupos enfoque a autoridades municipales, administrativos, docentes y alumnos de Campus Tekax (2020).

**La siguiente pregunta de investigación es: ¿Qué tanto las estrategias de gestión y liderazgo ejercidos en Campus Tekax promueven actitudes de liderazgo en los estudiantes de Campus Tekax?**

Para dar respuesta a esta pregunta de investigación, lo primero que era pertinente revisar era el modelo educativo de la Institución. Después del análisis documental hecho se encontró que el modelo educativo expresa lo siguiente:

*“el modelo educativo se gestiona desde la preparación integral del estudiante como ser social, que se prepara para desempeñar un rol profesional, pero que como parte de la sociedad a la cual pertenece, esta demanda de el no sólo su servicio, sino todo un comportamiento reflejado en valores, costumbres, compromiso con el medio y entorno, para fomentar y desarrollar un espacio educativo de vanguardia, con la finalidad de impactar positivamente en la formación de los egresados con una preparación integral en todos los niveles, estimulando el emprendimiento y encaminando su accionar hacia el reconocimiento de toda la sociedad”* (Universidad Privada de la Península, 2020).

Después de llevar a cabo un proceso de observación no participante del proceso de capacitación que reciben los docentes, en voz del Facilitador se encontró que:

*“yo llevo 1 año en la Institución, en todo este tiempo que llevo en la Universidad he podido observar que la Institución busca desarrollar el emprendimiento y el liderazgo en los alumnos, pero no tiene una metodología clara para llevarlo a cabo; es decir, se nos pide que dentro del programa de estudio...”* (Facilitador de Campus Mérida, comunicación personal, 22 de noviembre de 2019).

Respecto al tema del fomento de actitudes de liderazgo el Rector menciona que:

*“el liderazgo es de suma importancia para nosotros, de hecho, capacitamos a todos nuestros colaboradores, no nada más en aspectos de funcionalidad, sino, en temas de superación personal, que los haga más seguros de sí y con ello puedan proyectar esa seguridad hacia sus interlocutores, lo cual considero es base para poder fomentar el liderazgo en ellos...”*. (Rector de la Universidad, comunicación personal, 20 de mayo de 2020).

La Directora de Campus Tekax en lo concerniente a este tema manifestó que:

*“las actitudes de liderazgo en los alumnos se desarrollan por medio de las actividades extracurriculares que se organizan dentro del Campus, es decir, son los alumnos quienes se encargan de tomar decisiones sobre qué actividades se llevarán a cabo, se encargan de organizarse para llevar a cabo las actividades, se encargan de ejecutar las actividades...”* (Directora Campus Tekax, comunicación personal, 12 de marzo de 2020).



Por su parte, los alumnos que participaron en los grupos de enfoque mencionaron que:

*“la escuela, si fomenta actitudes de liderazgo entre ellos, al permitirles participar activamente en las decisiones, organización y ejecución de las actividades extracurriculares para cada una de las licenciaturas existentes en el Campus...”*  
(Alumnos Campus Tekax, grupo de enfoque, 14 de noviembre de 2019).

Por su parte los cuestionarios de preguntas abiertas realizados a padres de familia y exalumnos por motivos de pandemia arrojaron los siguientes datos. En lo que respecta al desarrollo de habilidades y actitudes de liderazgo en la comunidad universitaria, tanto padres de familia como alumnos comentan que, si pueden dar fe de que eso sucede en la Institución. Por su parte los padres de familia mencionaron que sus hijos se hacen más responsables y comienzan a hablar de objetivos y metas, mencionan que los docentes los comprometen con su proceso de aprendizaje y con otro tipo de actividades que deben de llevar a cabo para complementar los conocimientos adquiridos. Por su parte, los exalumnos hacen mención que, gracias a lo adquirido en la Universidad, ellos se fueron sintiendo más seguros de sí mismos y fueron perdiendo tanto la timidez como la incertidumbre hacia el futuro; mencionan que, por medio del fomento de valores como el compromiso, la responsabilidad, la seriedad, la ética, así como, el trabajo en equipo, que implica corresponsabilidad en la toma de decisiones y negociación para solucionar problemas, les ha servido como fuente de motivación e inspiración para crecer en lo personal y en lo profesional.

En el análisis documental, se tuvo acceso a todos los planes de estudio que Campus Tekax ofrece. En la revisión de las materias de cada uno de los planes de estudio, no hay ninguna materia que de manera explícita contenga temas relacionadas con el liderazgo; de igual manera, se tuvo acceso a programas de estudio de las licenciaturas de psicología, derecho, nutrición y gastronomía. Lo observado fue, que tampoco los programas de estudio evidencian actividades que vayan encaminadas a fomentar actitudes de liderazgo en los alumnos, al menos no explícitamente. Los formatos de programa de estudio son estandarizados, contienen 6 columnas: objetivos, contenido temático, tiempo programado, estrategia de enseñanza aprendizaje, referencias bibliográficas y mecanismos de evaluación, De todos los conceptos anteriores, lo único que es inamovible es el contenido temático, los demás conceptos quedan, a discrecionalidad del docente en

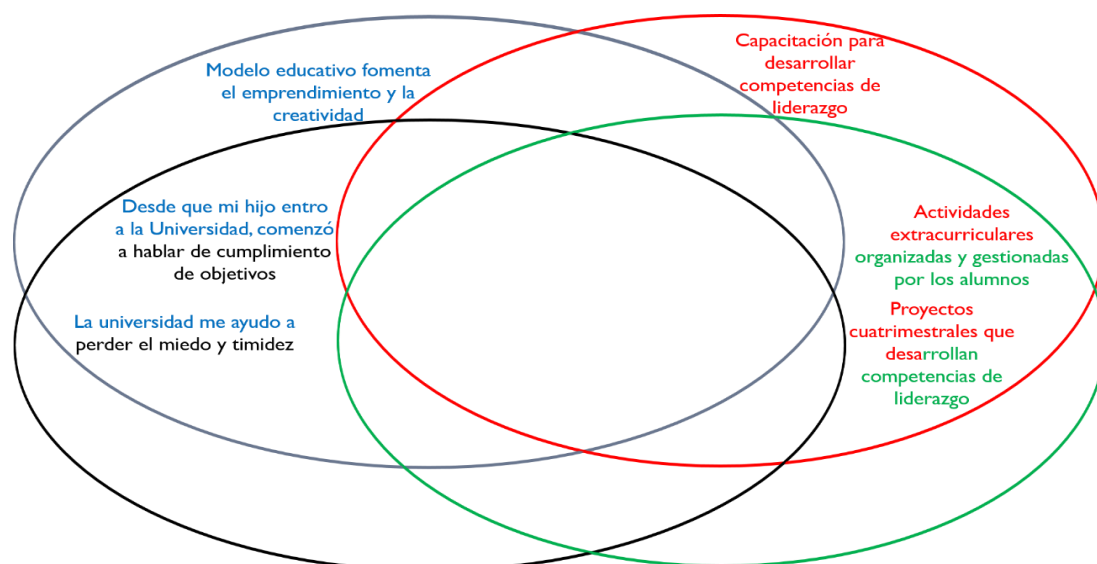
turno, por lo que no es posible determinar con base a los formatos que la Institución provee, la existencia de actividades que fomenten el liderazgo en el alumnado.

Después de lo analizado respecto a la pregunta en cuestión, se puede decir que, a pesar de no existir una evidencia normalizada sobre las actividades que la Universidad realiza para fomentar actitudes de liderazgo; tácitamente, e incluso, de manera explícita, pero no formalizada, tanto el personal administrativo, como los docentes tienen claro que de manera conjunta deben desarrollar estrategias para fomentar el empoderamiento, el emprendimiento y actitudes de liderazgo en los alumnos. Por tal motivo, la Institución fomenta que los alumnos aterricen lo que van aprendiendo en aula en proyectos que forman parte de su calificación, estos proyectos los tienen que hacer en equipo y los alumnos son los encargados de organizar, diseñar, estructurar, ejecutar y presentar cada proyecto. Es requisito presentar y tener calificación aprobatoria en el proyecto para poder acreditar las materias involucradas en cada proyecto.

Otro mecanismo que tiene la Institución para fomentar el emprendimiento y actitudes de liderazgo es, permitir, o más incentivar a que los alumnos sean los responsables de proponer, organizar, conseguir los recursos y ejecutar actividades extracurriculares como: actividades deportivas, congresos, coloquios, ciclos de conferencias, visitas guiadas, festejos en fechas tradicionales, actividades de responsabilidad social, entre otras que les ayudan a fortalecer su autoestima, su capacidad de gestión, su tolerancia a la frustración, su empoderamiento, actitudes de emprendimiento y de liderazgo. A continuación, se muestra la figura 5.21, en la que se pueden observar conceptos clave que la comunidad universitaria identifica como catalizadores de actitudes de liderazgo y emprendimiento.

### **Figura 5.21**

*Conceptos clave de contribución al desarrollo económico y social de Campus Tekax a la región sur del estado de Yucatán identificados en la Universidad sujeto de estudio*



Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2020).

Para culminar el capítulo de resultados, es importante recordar que las categorías de estudio analizadas fueron: desarrollo económico y social; inclusión educativa de jóvenes en condición de pobreza; promoción de actitudes de liderazgo en la comunidad estudiantil; y cumplimiento de la Visión Institucional, de las cuales después del análisis hecho a los cuestionarios de preguntas abiertas efectuados a padres de familia y exalumnos se obtuvieron las siguientes frecuencias en cada una de las categorías según los muestra la tabla 5.1 a continuación.

**Tabla 5.1**

*Tabla de frecuencias de categorías analizadas de cuestionarios de preguntas abiertas*

Categorías / Actores Clave	Padres de Familia	Exalumnos
Desarrollo Económico y Social	21.05%	14.81%
Inclusión Educativa de Jóvenes en Condición de Pobreza	27.81%	40.74%
Promoción de Actitudes de Liderazgo en la Comunidad Estudiantil	21.05%	22.22%
Cumplimiento de la Visión Institucional	30.07%	22.22%

Nota: de elaboración propia con datos del análisis de cuestionarios de preguntas abiertas

## Capítulo 6

### Conclusiones

El objetivo de esta investigación fue analizar e interpretar como las estrategias de gestión y liderazgo que se ejercen en Campus Tekax, contribuyen a la inclusión educativa de jóvenes en condición de pobreza y vulnerabilidad; y como esta inclusión educativa, contribuye al desarrollo económico y social de la región sur del estado de Yucatán, para el cumplimiento del objetivo se realizó una investigación naturalista interpretativo, con un diseño de estudio de caso aplicado que se centró en el Campus de una Universidad Privada en la localidad de Tekax de Álvaro Obregón. El estudio implicó la ejecución de diversas tareas como: observación no participante del contexto del Campus y del funcionamiento del Campus; un proceso de acompañamiento con la Directora en funciones; entrevistas semiestructuradas con actores clave de la Universidad, del Campus y de la Comunidad; entrevistas sin estructura con personal de recursos humanos del Corporativo de la Universidad y con microempresarios de la Ciudad; grupos de enfoque practicados con alumnos y docentes; revisión documental clave del Campus.

Se realizó una adaptación metodológica surgida por el cierre de operaciones del Campus y de la Universidad provocado por la emergencia sanitaria del COVID-19; por tal motivo, se tomó la decisión de reemplazar un par de grupos de enfoque programados con padres de familia y exalumnos por cuestionarios de preguntas abiertas, que arrojaron información interesante para completar y reafirmar los resultados previamente encontrados. Otra limitante, fue la falta de seguimiento a exalumnos por parte del Campus Tekax y de la Universidad, lo que genera un vacío de información en lo que respecta a la situación actual y real de los exalumnos. Es decir, no hay forma de saber: en donde radican los exalumnos, a que se dedican los exalumnos, la situación económica actual de los exalumnos. Por tal motivo, no es posible medir el impacto que los exalumnos generan como contribución al desarrollo económico y social de la región sur del estado de Yucatán; aunque, este punto forma parte del discurso institucional.

Como conclusión, se puede decir que los hallazgos son concordantes con la literatura revisada para dar sustento a la investigación de campo y se describe a continuación. En relación con la primera pregunta de investigación ¿Qué tanto las estrategias de gestión y liderazgo ejercidos en Campus Tekax están contribuyendo a la inclusión educativa de jóvenes en situación de pobreza en la región sur del estado de

Yucatán? Se concluye que, Campus Tekax ejecuta tres de los cuatro marcos organizacionales propuestos por Bolman y Deal (1991). Estos marcos organizacionales son: el simbólico, compuesto por una filosofía institucional rica en contenido, que ha sido permeada en la comunidad universitaria. Esta gestión de la cultura institucional orientada hacia el servicio, la inclusión, y la responsabilidad social, ha generado un alto sentido de orgullo y pertenencia institucional en la mayoría de los estudiantes del Campus, haciendo que la Misión de la Institución se viva y que todos los esfuerzos estén alineados al cumplimiento de la Visión, que busca desarrollar talento humano ético para que los alumnos generen soluciones a problemas sociales y económicos. Cobijado por los Valores Institucionales, que hablan de respeto, solidaridad, justicia y equidad, lo que promueve una actitud de inclusión, servicio y solución de problemas por parte del personal docente y administrativo hacia su comunidad estudiantil y padres de familia.

Existe otro marco organizacional propuesto por Bolman y Deal (1991), que ayuda a la eficiencia y efectividad tanto administrativa como operativa del Campus; por ende, a la inclusión educativa por contar con los recursos materiales, financieros, humanos y desde luego normativos en lo que a los programas de becas se refiere. Este marco, es el estructural, durante las visitas hechas al Campus se pudo observar que existe una filosofía institucional que está presente en gran parte de las instalaciones del Campus, misma que forma parte de la planeación estratégica de la Institución, también se pudo constatar en la revisión documental que existe un manual de becas que justamente promueve la inclusión educativa de jóvenes de escasos recursos, del cual se obtuvo la constancia de que el 71% de los estudiantes tienen una beca. Siendo el 29% el porcentaje promedio de beca otorgada a todos estos alumnos. Toda esta estructura documental ejecutada, permite tener operaciones con un alto grado de efectividad, lo que a su vez ayuda a que el Campus cuente con finanzas sanas y con ello pueda brindar el soporte que los alumnos de escasos recursos necesitan para poder ingresar, permanecer y posteriormente concluir sus estudios universitarios.

Otro marco organizacional que se ejecuta en Campus Tekax propuesto por Bolman y Deal (1991), es el de recursos humanos. Este marco organizacional, gestiona los procesos de reclutamiento y selección de personal; así como, el de capacitación de personal. Durante la observación no participante efectuada, se pudo apreciar que los responsables de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal tanto docente como administrativo, ya tienen criterios y una metodología estandarizada que

ejecutan (ilustrada en el capítulo de resultados con anterioridad). En otra de las visitas de campo, se tuvo la oportunidad de presenciar el proceso de capacitación docente, en el que se pudo constatar que la capacitación implica varios procesos, estandarizados también. Esta capacitación está orientada para desarrollar habilidades de comunicación, liderazgo, solución de problemas, relaciones interpersonales asertivas y sanas. Lo que contribuye a que tanto docentes como personal administrativo tengan la sensibilidad de ayudar a que los alumnos de escasos recursos se sientan con la confianza de acercarse a ellos para resolver cualquier situación adversa por la que estén pasando y no vean truncas sus posibilidades de continuar con sus estudios dentro de la Universidad.

El único de los marcos propuestos por Bolman y Deal (1991), que no está debidamente desarrollado en Campus Tekax, es el marco político. Esto se debe a que, al tratarse de un campus pequeño en una ciudad pequeña, no se percibe tener la necesidad de desarrollar habilidades de negociación. Sin embargo, las negociaciones que se llevan a cabo dentro de Campus Tekax, son vitales para la vida diaria del Campus, debido a que se tratan de convenios que se firman con los padres de familia de los alumnos que por dificultades económicas se ven impedidos de poder continuar con los pagos de la colegiatura. De esta manera, han logrado rescatar a una buena cantidad de alumnos que con el tiempo han logrado culminar sus estudios. Otras negociaciones que se han llevado a cabo han sido con el gobierno municipal y con las dependencias de salud de la localidad para lograr que los alumnos del Campus puedan hacer sus prácticas y servicio social en esas dependencias.

No obstante, debido a que el modelo de gestión es centralizado por el Corporativo ubicado en la ciudad de Mérida, y a que las grandes empresas y las grandes organizaciones de gobierno con las que se han generado los grandes convenios de la Universidad se encuentran en Mérida. Las negociaciones han estado a cargo del Rector, el Vicerector y otros directivos de alto rango del Corporativo. Para concluir con respecto de la gestión administrativa que se ejecuta en Campus Tekax, se puede decir que gran parte del modelo propuesto por Bolman y Deal (1991) está presente en el trabajo diario del Campus, y que esta gestión ha sido exitosa para lograr que el personal se ponga al servicio de la comunidad en la que se encuentran, para fomentar la inclusión educativa, no nada más para jóvenes de escasos recursos; sino, para jóvenes discapacitados, inculcando valores de inclusión, justicia, equidad, respeto y responsabilidad.

Otra consistencia, que se encontró en la literatura fue la planteada en los postulados de Robins (2005) , quien manifiesta que la administración es la gestión de recursos, por medio de la ejecución eficaz y eficiente de funciones, actividades y tareas encaminadas por los objetivos institucionales de largo, mediano y corto plazo para el logro de la visión organizacional, esto se ve reflejado en la operación diaria del Campus, que al ser pequeño cuenta con recursos (materiales, financieros, humanos y técnicos) escasos para operar. No obstante, esto no ha sido una limitante, ya que la Directora del Campus con apoyo de Rectoría, han encontrado estrategias de gestión (principalmente de desarrollo organizacional), que en conjunto con un adecuado manejo de los recursos del Campus han logrado cumplir con los objetivos institucionales propuestos desde Rectoría, siendo esto un medio para el acercamiento del cumplimiento de la visión de la Universidad, la cual deberá de ser cubierta en el 2022.

En materia de gestión, también se encontró consistencia con la teoría de estructuras organizacionales propuesta por Mintzberg (1983), quien estableció varios tipos de organigramas como: verticales, horizontales, circulares, en red, matricial y mixta, con sus respectivas formas de organización como: estructura por clientes, por productos, por marcas, por zonas geográficas, por funciones, por jerarquías, divisional y mixto, para lograr la efectividad operativa de las organizaciones. El organigrama de la Universidad es vertical con un tipo de estructura mixta, ya que combina la estructura funcional jerárquica con divisiones (los Campus) ubicados en diferentes zonas geográficas (Mérida, Tekax de Álvaro Obregón, y Felipe Carrillo Puerto). A su vez, Mintzberg, menciona que toda estructura organizacional, está compuesta por tres grandes niveles jerárquicos: la cúspide estratégica, la línea media y el centro operativa, lo cual también se ve reflejado, tanto en la estructura general de la Universidad (cúspide estratégica, integrada por Rectoría, Vicerrectoría, Dirección General; línea media compuesta por las Jefaturas de área; centro operativo conformado por los Campus). Como en Campus Tekax cuya estructura se conforma por una cúspide estratégica, integrada por la Directora del Campus; una línea media, compuesta por las Coordinadoras Académicas y las Jefaturas de área; y un centro operativo integrado por el claustro docente que dan certeza en la efectividad de las operaciones del Campus.

Acorde a lo que menciona Mintzberg con respecto a la efectividad organizacional, se debe a la capacidad que tenga cada organización para definir el funcionamiento interno de las organizaciones. En el caso de la Universidad y del Campus sujeto de estudio, en la

revisión documental y en las entrevistas semiestructuradas hechas a los actores clave del Campus; se constató, que existe una correcta definición y descripción de las plazas laborales, con objetivos, funciones y tareas bien definidas, con entregables bien establecidos, con fechas de cumplimiento bien determinadas y con un modelo de comunicación formal claro y preciso 360<sup>a</sup>, lo que da certidumbre sobre quien tiene que entregar que tipo de información y en qué momentos para poder continuar con la sinergia operativa y decisional tanto del Campus sujeto de estudio, como de la Universidad en materia de estrategias de matriculación, otorgamiento de becas, estrategias de retención de alumnos y desde luego la deseada eficiencia terminal que está al 67% de egresados con un índice de titulación del 42% en Campus Tekax.

La gestión de apoyos que lleva a cabo el equipo de trabajo de campus Tekax es consistente con lo que manifiestan autores como Daykeay (2018); Joyce y O'Boyle (2013); Maldonado (2000); Dhunpath, Nakabugo y Amin (2012) en lo que respecta a los desafíos que enfrentan los directivos de las IES para lograr el acceso educativo para jóvenes de escasos recursos. Estos autores mencionan en sus trabajos de investigación que uno de los principales desafíos, es la correcta gestión de becas debido al impacto que esto tiene en el sector de la población para la cual están pensadas las becas; es decir, si no se hace un correcto estudio socioeconómico para brindar el beneficio, muy probablemente se ayudaría a un joven que no requiera del apoyo, o bien, se le estaría dando un apoyo mayor del que verdaderamente requiera, Truncando así las oportunidades de estudio de otro estudiante que verdaderamente lo necesite, por ello la Universidad y desde luego Campus Tekax, realizan estudios socioeconómicos, cuyo objetivo es otorgar el apoyo correcto al alumno correcto.

Por su parte, dentro del proceso de acompañamiento que se llevó a cabo con la Directora del Campus, se pudo observar que conforme lo manifiestan Hoy y Miskel (2012); y Varol y Varol (2010), la Directora tiene rasgos de personalidad de los dos estilos de liderazgo predominante en los directores de centros escolares alrededor del mundo. La Directora del Campus, en su gestión demostró ser una lideresa transaccional cuando la naturaleza de sus funciones lo requieren para vigilar y corregir a su equipo de trabajo cercano cuando así se hace necesario. Pero también demostró ser una lideresa transformacional debido a que: conoce las cualidades de su equipo de trabajo, reconoce sus capacidades, fomenta el empoderamiento de su equipo cercano y a su vez fomenta



que las Coordinadoras Académicas también sean empoderadoras de los Docentes e incluso de los alumnos.

Otra consistencia encontrada con este respecto se manifiesta en el clima organizacional y la buena disposición que se vive en el día a día de trabajo en Campus Tekax, con lo que manifiestan Hulpia y Devoz (2009), relativo a la satisfacción laboral, derivado de la capacidad que tienen los líderes de las instituciones educativas para distribuir poder y responsabilidad, por medio del facultamiento de todos los integrantes del centro educativo para que puedan tomar decisiones autónomas y con ello, puedan resolver problemas por cuenta propia, demostrando capacidad, autodominio, autogestión, autoliderazgo y autoconfianza que se traduce en respeto ante todos los colaboradores y desde luego ante los alumnos de la institución por su alta capacidad resolutive, que resulta en satisfacción de toda la comunidad estudiantil y sus padres de familia, como lo afirma la Directora del Campus en las entrevistas practicadas.

De igual manera, el proceso de acompañamiento demostró consistencias con lo mencionado por Blanchard y O'Connor (2005), quienes mencionan la importancia de conocer, reconocer y vivir la filosofía institucional como lo hace la Directora de Campus Tekax; lo que le permite ejercer un liderazgo congruente y consecuente con el discurso de la Institución, empoderando a sus colaboradores, haciéndoles proactivos, auto-dirigidos y auto-controlados, fomentando la comunicación asertiva dentro del Campus; así como, una fuerte orientación al servicio hacia su comunidad estudiantil, siempre enfocada al cumplimiento de la Misión y la Visión Institucional, que se ha traducido en una matriculación equilibrada entre alumnos de escasos recursos con beca y alumnos que pueden pagar sus estudios sin la necesidad de apoyos económicos.

Situación que también es consistente con lo que mencionan Bass y Avolio (2007), quienes mencionan que la construcción de la cultura organizacional de los centros educativos por medio del liderazgo transformacional, es capaz de transformar actitudes en las organizaciones por medio del ejemplo. Los autores manifiestan que la cultura organizacional es aprendida, compartida, difundida y practicada, pero para que esto suceda los agentes de cambio (líderes transformacionales) deben de conocer, respetar, interiorizar, vivir la cultura organizacional de la institución para posteriormente promoverla entre sus colaboradores cercanos asegurándose que ellos sean los responsables de hacer lo propio con el resto de la organización; sí los líderes de la organización están involucrados con la cultura organizacional, les será relativamente

sencillo lograr su implantación como ha sucedido con el marco simbólico desarrollado desde la Rectoría de la Universidad sujeto de estudio por medio de la gestión y liderazgo ejercidos por la Directora de Campus Tekax.

En lo que respecta a la segunda pregunta de investigación ¿Qué tanto las estrategias de gestión y liderazgo ejercidos en Campus Tekax, están contribuyendo al cumplimiento de la Visión de la Institución concerniente al desarrollo económico y social de la región sur del estado de Yucatán? Se puede concluir que el Campus de la Universidad estudiada, juega un rol activo en la economía de la región sur del estado de Yucatán, debido a que genera empleos directos para personal administrativo, operativo y docente de Tekax de Álvaro Obregón y de las comunidades cercanas a la Ciudad, también promueve la generación de empleos indirectos de microempresas que se ubican en los alrededores del Campus; parte del impacto económico, también se puede identificar gracias al pago de impuestos que el Campus tiene que hacer por concepto de sus operaciones.

Acorde al discurso de las autoridades del Campus; así como, de las autoridades de la Universidad, son consistentes con los postulados de Cypher y Dietz (2009), quienes mencionan que una de las estrategias para lograr el desarrollo de las comunidades, las ciudades, las regiones y los países es por medio del acceso a la educación para su población, pero sobre todo a la educación superior desarrolladora de tecnología. Del mismo modo ese mismo discurso es consistente con los postulados de Sen (1999), quien menciona que la mejor manera de lograr la inserción de los individuos en la sociedad, es por medio del desarrollo de sus capacidades y su talento. De tal suerte, que lo que mencionan las autoridades del Campus y de la Universidad sobre que su principal aportación al desarrollo económico y social de la región sur del estado de Yucatán, son sus egresados. Quienes gracias a sus conocimientos y competencias se presume han emprendido negocios como: restaurantes, despachos de contadores, despachos de abogados, consultorios dentales y consultorios de nutrición; mientras que el resto de los egresados se presume contribuyen a la productividad de empresas, no nada más de la región sur de Yucatán; sino, de empresas de otras localidades del Estado y de estados vecinos que los han contratado.

Situación que es consistente con lo que menciona Amsden (2001) sobre los principales desafíos que presentan las economías poco desarrolladas son: lograr una distribución equitativa del ingreso; desarrollo de capacidades de emprendedores

potenciales para que generen nuevos negocios y los consoliden; el acceso a la educación que sea capaz de desarrollar talento humano capacitado en las áreas rurales que desincentive la migración de las áreas rurales a las urbanas, que es consistente con el discurso institucional del Rector y de la Directora del Campus quienes manifiestan que su principal aportación son sus egresados y sus capacidades para generar bienestar en la comunidad. Pensamiento, que también es consistente con lo que Chaves (1997) menciona en sus estudios sobre el capital humano, en el que establece que las bondades que el capital humano genera hacia una comunidad, una región e incluso un país en su conjunto. No basta con crecer económicamente, se requiere de crecer en capacidades para verdaderamente lograr un desarrollo económico y social sostenible, esto se logra por medio de la educación formal.

La Universidad sujeto de estudio, también demostró consistencia con los estudios hechos por Daykeay (2018) quien descubrió en Liberia, que el caso de Vision College, abre sus puertas con una visión de impacto social, la cual busca dar oportunidad de acceso de educación superior de calidad a alumnos de escasos recursos, siempre y cuando lo merezcan, tengan la capacidad para mantener meritoriamente el beneficio y demuestren que el beneficiario no puede pagar sus estudios. Algo muy interesante de Vision College, es que su visión de cobertura no nada más incluye a los grandes centros urbanos, estos emprendedores académicos buscan impactar socialmente a comunidades rurales, llevando sus instalaciones fuera de las grandes ciudades; según sus directivos, esto tendrá un impacto positivo en la mejora de las condiciones de vida de sus alumnos y sus comunidades en el mediano y largo plazo, tal cual lo manifiesta el Rector de la Universidad sujeto de estudio en Tekax de Álvaro Obregón en las entrevistas que le fueron practicadas.

En la revisión documental, también se pudo encontrar concordancias con lo que Joyce y O'Boyle (2013); y King (2017) mencionan en lo relativo a la orientación de la educación a la solución de problemas sociales y económicos dentro de las comunidades en las que se encuentren las IES. Esto mismo está presente en la Misión y en la Visión Institucional, que hacen alusión a la formación de seres humanos éticos capaces de aterrizar sus conocimientos en escenarios reales para la correcta solución de problemas económicos y sociales en los lugares en donde se encuentren; ya sea en sus comunidades de origen, o bien, en otra localidad a la hayan decidido emigrar. Esto mismo, también tiene concordancia con lo mencionado en el discurso institucional sobre el impacto de la

eficiencia terminal del Campus en el desarrollo económico y social de la región sur del estado de Yucatán, con una tasa de egreso del 67.42% y un índice de titulación del 42.06%. Sin embargo, no es posible medir el impacto económico y social que estos egresados han generado en la región sur del estado de Yucatán, debido a que el personal del Campus y de la Universidad en general no han dado seguimiento a los exalumnos, generando un vacío de información en este respecto.

En el ámbito social, el Campus contribuye de manera activa ya que además de brindar oportunidades de estudio a jóvenes de escasos recursos provenientes de comunidades de marginación de la región sur de Yucatán. También se ocupan de hacer labor comunitaria por medio de consultas odontológicas a costos de recuperación para la población que lo solicite; además, de ofrecer el servicio de curaciones gratuitas a la comunidad en sus instalaciones. Aunado a esto, en conjunto con la comunidad estudiantil, a lo largo del año llevan a cabo actividades de responsabilidad social, cuyo objetivo es mejorar las condiciones físicas y de limpieza de Tekax de Álvaro Obregón y de comunidades cercanas; así como, mejorar las condiciones de vida de perros en situación de calle con el programa “*Patas a la Obra*”, a los que se les da cobijo, alimento, cuidado y se promueve su adopción. Este programa es gestionado completamente por la comunidad estudiantil.

Otra concordancia encontrada con el discurso institucional, es la relativa a la calidad educativa. La Directora del Campus, es muy enfática en mencionar la importancia de ofrecer calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje, poniéndose siempre en el lugar de los clientes y/o pacientes potenciales de sus alumnos. Constantemente menciona, que se hace la pregunta ¿Pondría mi salud en manos de mis exalumnos, o confiaría mis asuntos comerciales, legales o de alguna otra índole en las manos mis exalumnos? A su juicio, hasta el momento la respuesta a sus cuestionamientos es sí. Esto es consistente con lo que mencionan Didriksson, Rojas, Bizzozero y Hermo (2008) relativo a como la educación de calidad orientada a la solución de problemas sociales y a como los actores clave encargados de determinar las directrices y operación de la educación superior en México por medio de su liderazgo logran aterrizar modelos educativos que fomenten el desarrollo socioeconómico y el bienestar de la población en general.

Pensamiento que también es concordante con lo que Todaro y Smith (2012) mencionan sobre fomentar el desarrollo económico y social en las comunidades menos desarrolladas. Se hace necesario que la población crezca en conocimientos y

competencias por medio de la educación formal para hacer crecer sus capacidades, lo que les ayudara a tener más y mejores oportunidades de desarrollo profesional, humano con su consecuente bienestar personal y familiar; del mismo modo, mencionan que el desarrollo de capital humano es piedra angular para lograr el desarrollo tanto económico como social, porque gracias a la adquisición de conocimientos y capacidades es como la población podrá salir del círculo vicioso de la pobreza, como también lo manifiesta el Rector de la Universidad sujeto de estudio en las entrevistas concedidas.

Como conclusión de la pregunta ¿Qué tanto las estrategias de gestión y liderazgo ejercidos en Campus Tekax están promoviendo actitudes de liderazgo en la comunidad estudiantil de Campus Tekax? Se pudo constatar, que no hay evidencia documental de que la Universidad en sus planes y programas de estudio hagan mención al desarrollo de capacidades de liderazgo entre la comunidad estudiantil. Sin embargo, la investigación de campo, pudo dar constancia, que la Universidad invierte recursos para la formación de líderes en las aulas y fuera de las aulas por medio de capacitación y entrenamiento como lo expresa Bass (1999), sobre la importancia de la formación del personal de los centros escolares en materia de liderazgo, para conseguir que se conduzcan como líderes transformacionales dentro y fuera de las aulas para lograr mejores resultados institucionales, Bass hace un comparativo entre el comportamiento de líderes que practican estilos de liderazgo transformacional y transaccional, encontrando que los primeros se avocan a empoderar a sus colaboradores (como sucede con la Directora de Campus Tekax) para la solución de problemas, mientras que los segundos se centran en la obtención de resultados sin importar el sentir de los colaboradores (como también sucede con la Directora de Campus Tekax).

En los postulados de Afshari, Siraj, Ghani y Afshari (2011), también se encontraron concordancias en lo relativo a las características multifactoriales del ejercicio del liderazgo. Dentro de los factores que se deben de tener en cuenta para el ejercicio del liderazgo es la creatividad, sobre todo cuando se trata de ejercerlo en instituciones de educación, el liderazgo según los autores es una cualidad que debe de estar presente en todos los colaboradores de los centros escolares, debido a que este tipo de instituciones se enfrenta a desafíos muy particulares que otro tipo de organizaciones no enfrenta debido al tipo de servicio que presta. Hacen especial hincapié en la necesidad que se tiene en este tipo de instituciones de lograr que todos los colaboradores actúen como líderes, especialmente los docentes, ya que ellos son los que conviven directamente con los

alumnos y son los docentes quienes son responsables de promover el liderazgo entre sus alumnos para que ellos asimilen las características y prácticas como potenciales líderes, por tal motivo de manera cuatrimestral, se llevan a cabo capacitaciones a docentes y administrativos del Campus, para desarrollar sus habilidades en materia de liderazgo, que les ayuden a empoderar correctamente a los alumnos en este campo.

Con respecto a lo que menciona Keith (2010), también existe concordancia con lo que sucede en Campus Tekax y en la Institución, ya que en sus estudios sobre la legitimación del poder, demuestra que se logra cuando el líder, pone el poder al servicio de los demás (como sucede en Campus Tekax con la Directora del Campus), siendo los demás integrantes de la organización, o bien personas u organizaciones externas quienes reconocen el estilo de liderazgo y el impacto que esto tiene en el diario funcionamiento de las organizaciones (del Campus en este caso). Esta legitimación del poder, ha llevado a crear programas formativos para directivos y académicos con la firme convicción de crear líderes orientados al servicio en las IES (como sucede en Campus Tekax, con una capacitación constante en temas de liderazgo, que ha redundado en la política de buena actitud ante cualquier circunstancia) que fueran capaces de transmitir valores éticos de liderazgo a los alumnos en aula, para que a su vez los alumnos se convirtieran en agentes de cambio en la comunidad y en las organizaciones en donde posteriormente se empleen (como lo manifiesta la filosofía Institucional de la Universidad sujeto de estudio).

El tema de capacitación para docentes y personal administrativo, es central para la Universidad sujeto de estudio, ya que según menciona el Rector esta es la única manera de lograr que estos conceptos puedan ser transmitidos e inculcados en sus alumnos; lo que es concordante con lo que mencionan Joyce y O'Boyle (2013), sobre la relevancia en la gestión de las IES; por ende, este tipo de instituciones están invirtiendo en la formación de su personal tanto académico como administrativo en temas de liderazgo, para que a su vez con actitudes y mejores prácticas los docentes promuevan el ejercicio del liderazgo entre sus estudiantes, el surgimiento del concepto de economías del conocimiento como un medio para conseguir desarrollo económico equitativo, ha puesto más presión aún en las IES para mejorar sus prácticas y con ello crear programas de estudio que sean capaces de forjar estudiantes que puedan resolver problemas de índole económico y social (como lo manifiestan tanto la Misión, como la Visión de la Institución sujeto de estudio), lo que exige una transformación no solamente en los sistemas educativos, en la manera en cómo

se dotan de competencias de liderazgo al personal académico, para que estos promuevan actitudes de liderazgo en sus aprendices.

También se pudo encontrar concordancia con lo que menciona Schroeder (2014) en sus estudios. Para que los jóvenes universitarios puedan ser empoderados, las universidades deben de desarrollar tres características en ellos: el pensamiento crítico, la autodeterminación y la debida valía de las relaciones interpersonales. Para tal efecto, tal como lo menciona Schroeder (2014), la Universidad sujeto de estudio desarrolla actitudes de liderazgo entre su comunidad estudiantil haciéndolos desarrollar proyectos cuatrimestrales, que permiten a los alumnos: aplicar los conocimientos actuales y previos en sus proyectos; jugar roles gerenciales de negociación, liderazgo, toma de decisiones y solución de problemas; desarrollar las competencias de colaboración, transferibilidad, comunicación efectiva, escucha activa, pensamientos creativo, analítico y crítico. Esta ejecución de proyectos promovida por los docentes de Campus Tekax, desarrollan la autoeficacia de los alumnos, haciéndolos más abiertos a la crítica y más conscientes de sus capacidades y limitaciones reales, como lo manifiesta Broom (2015).

Otra de le las maneras que tiene la Universidad y particularmente Campus Tekax para empoderar a los alumnos, es por medio de actividades de campo, que les permiten entender de mejor manera las necesidades de su comunidad, su entorno y las circunstancias de la profesión que están estudiando; estas actividades de campo, suelen ser visitas a empresas, labor comunitaria, prácticas profesionales, organización de diferentes tipos de eventos que los alumnos tienen que planear, estructurar, conseguir y gestionar recursos, ejecutar (que implican habilidades directivas) y rendir cuentas a las autoridades de la Universidad. Esto les permite a los alumnos engancharse y comprender de mejor manera el mundo real y por ende ser más responsables y empáticos con su entorno como la manifiesta Broom (2015).

De igual manera este tipo de actividades les ayuda a forjar el carácter como lo menciona Schroeder (2014). Por su parte la valía de las relaciones interpersonales, la Universidad lo desarrolla por medio de inculcar una cultura orientada a la ética, la responsabilidad social, la justicia, el respeto, la solidaridad y la inclusión; en donde los alumnos antes que profesionales son personas y se les enseña a tratar a la gente como personas y no como números o simples clientes y/o pacientes. Mismos criterios que también son mencionados por Schroeder (2014) y por Broom (2015) quien además manifiesta que la orientación hacia una cultura de ética personal y profesional hace que

los alumnos sean capaces de razonar antes de actuar en pro del beneficio social, antes del beneficio meramente económico.

Todo lo manifestado en los párrafos anteriores se puede resumir en la figura 6.1 que se muestra a continuación.

**Figura 6.1**

*Conclusiones finales del caso de estudio de Campus Tekax*



Nota. Elaboración propia

Sin saberlo, algunos de los docentes de Campus Tekax con los proyectos y con los eventos cuatrimestrales que encargan a sus alumnos, llevan a cabo una pedagogía basada en el lugar, este tipo de metodología de enseñanza aprendizaje lo que hace es apoyarse sistemáticamente en métodos que incorporan recursos de la región en donde se encuentra el centro educativo y se apoyan en empresas y organizaciones propias de la comunidad o de comunidades cercanas, sin buscar el apoyo de las empresas y organizaciones de los grandes centros urbanos. Esto ayuda a que los estudiantes comprendan mejor el contexto en el que están inmersos, por medio de este enfoque metodológico de enseñanza-aprendizaje se genera una relación de “ganar-ganar” entre estudiantes, universidades, organizaciones locales y la comunidad debido a que los estudiantes que exploran las comunidades en las que se encuentran, reconocen los



fenómenos sociales que se suscitan en el lugar para proponer actividades comunitarias y proyectos escolares encaminadas a contribuir a la solución de las fenomenologías sociales encontradas, como lo menciona Partridge (2016) en sus estudios realizados a diversas universidades de Norteamérica.

Con el estudio se pudo concluir que existen conceptos clave compartidos por la Comunidad Universitaria (Directivos, Coordinaciones, Docentes y Alumnos), que ayudan a entender el rol que la Institución juega dentro de la dinámica social y económica de la región sur del estado de Yucatán. De igual forma, este estudio de caso permitió identificar el tipo de gestión y los estilos de liderazgo que se ejercen en Campus Tekax, también permite comprender cómo la gestión y los estilos de liderazgo contribuyen al cumplimiento de la Misión Institucional, al acercamiento hacia la Visión Institucional, a la inclusión educativa de jóvenes en condición de pobreza y vulnerabilidad, al desarrollo de líderes y capital humano dentro de su comunidad estudiantil; así como, un conjunto de variables y/o conceptos que contribuyen a la productividad empresarial de la zona, al emprendimiento de nuevos negocios y con ello al bienestar de región, como lo muestra la figura 6.2 a continuación.

**Figura 6.2**

*Conceptos reconocidos por la comunidad universitaria como características del Campus*



Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2020)

También se encontraron conceptos clave compartidos por los padres de familia y exalumnos de la Universidad, como lo muestra la figura 6.3 a continuación, con datos obtenidos del análisis hecho a los cuestionarios de preguntas abiertas efectuado a padres de familia y exalumnos, lo que sirvió para reforzar lo encontrado en todo el proceso de investigación de campo.

**Figura 6.3**

*Conceptos reconocidos por padres de familia y exalumnos como características del Campus*

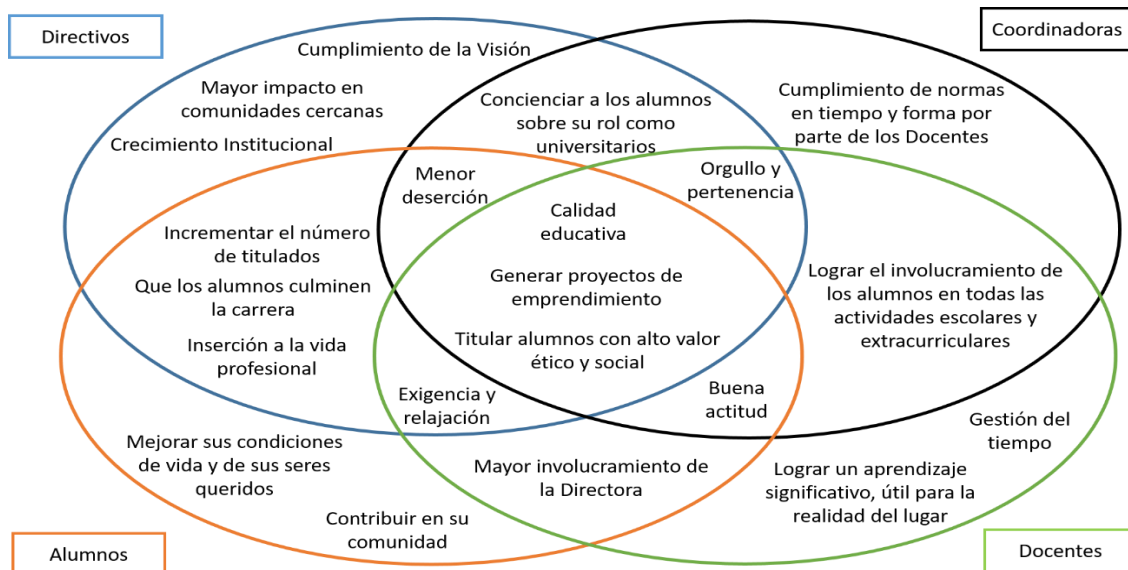


Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2019)

De igual manera, el estudio de caso, ha permitido identificar una serie de desafíos que la Institución y la comunidad universitaria deben de sortear para los fines que la Universidad fue creada y para los cuales se tomó la decisión de abrir operaciones e ir consolidando la permanencia del Campus en Tekax de Álvaro Obregón, como lo muestra la figura 6.4 a continuación.

**Figura 6.4**

*Desafíos que la comunidad universitaria reconoce que deben de ser sorteados por la Universidad*



Nota: elaboración propia con base en datos notas de campo (2019)

## Nuevos cuestionamientos por ser resueltos para poder profundizar en el estudio de caso

Posterior a todo el análisis antes descrito, surgieron algunos nuevos cuestionamientos que, al profundizar en ellos, podrían ayudar a potenciar un mayor impacto en lo referente al cumplimiento de la Visión de la Institución, a la inclusión de jóvenes de escasos recursos y al bienestar comunitario. Estos nuevos cuestionamientos que han surgido son: ¿De qué manera los actores clave de Campus Tekax comprenden la importancia de su rol en la contribución al logro de la Visión Institucional y a la inclusión educativa?, ¿De qué manera, la falta de consciencia sobre el alcance de la gestión del Campus, limitan el impacto económico y social que el Campus podría generar en la región sur del estado de Yucatán?, y ¿De qué manera el modelo educativo y la oferta educativa están contribuyendo a la mejora en las condiciones de vida de la región?.

## Recomendaciones sugeridas a las autoridades del Campus y de la Universidad

La primera recomendación que se hace a la Institución es, la de extender la visión de su personal tanto docente como administrativo en cuanto al impacto que tiene su visión personal de su trabajo en el desarrollo económico y social de la región sur del estado de Yucatán. Es decir, uno de los grandes defectos que tiene la gran mayoría de las organizaciones y empresas a nivel mundial, es la falta de una visión compartida clara que logre rebasar las fronteras de los resultados institucionales. Esta no es la excepción, el Rector y su equipo de trabajo cercano, entienden esa claridad del impacto que la

institución debe de tener hacia afuera de la misma. Sin embargo, la Directora de Campus Tekax, así como, su equipo de trabajo cercano, no alcanzan a dimensionar más allá de los resultados meramente institucionales cuyas métricas se obtienen de la operación diaria del Campus (matriculación, retención de alumnos, egresados, titulados, etc.), lo que se podría decir es meramente transaccional. Lo verdaderamente trascendente en este punto, es lograr que los actores clave antes mencionados, entiendan que deberían contribuir a la grandeza económica y social de la región sur de Yucatán. No con su trabajo *per se*; sino, entendiendo que gracias a su trabajo ellos están titulado a gente talentosa, humana, ética y comprometida, con la capacidad de impulsar el bienestar de la región. Lo que daría un mayor significado al trabajo de los actores clave, al entender la grandeza del bosque y no nada más fijarse en los árboles que alcanzan a mirar.

Para el caso de estudio efectuado, por falta de información, no se puede determinar el impacto en cuanto a desarrollo económico y social que el Campus ha tenido a lo largo de su estadía en Tekax de Álvaro Obregón. Al menos, no el impacto verdaderamente relevante, que, en teoría es el que sus egresados deberían de provocar una vez que ejercen lo aprendido en la Universidad. Esto se debe, a que cuando el alumno egresa y le entregan su título, no hay un responsable de dar seguimiento a los exalumnos para saber que ha sido de su vida profesional. Por ende, no hay información que permita saber de qué manera, estos exalumnos están contribuyendo a mejorar las condiciones de vida propias y de las comunidades a las que pertenecen. Por tanto, la segunda recomendación es, crear una plaza laboral que dé seguimiento a todos los exalumnos del Campus, que les permita identificar a los alumnos sobresalientes por haber emprendido, o bien, por ser agentes de cambio dentro de las empresas que los han contratado.

La tercera recomendación, es descentralizar la toma de decisiones, e ir otorgando mayor autonomía, poder y responsabilidades a la Directora del Campus, para que, de esta forma la Directora, también tome una actitud proactiva en la búsqueda de nuevos convenios que favorezcan al Campus en una primera instancia y sumen a los convenios globales que tiene la Institución. Para que esto tenga el efecto debido, se hace necesario que este proceso de empoderamiento de la Directora, este acompañado por un proceso formativo que le permita a la Directora desarrollar *habilidades blandas*, para que pueda desempeñar roles gerenciales de toma de decisiones, liderazgo, negociación, búsqueda de oportunidades y solución de problemas.

La cuarta recomendación es. Ya que la Universidad lleva a cabo con sus alumnos una serie de actividades de exploración dentro de la comunidad, sería muy interesante, que las Coordinadoras Académicas, en conjunto con su programa de *Docentes que Inspiran*, investiguen la metodología de enseñanza-aprendizaje denominada *basada en el lugar*. Esta metodología hará que las exploraciones que los alumnos hagan en conjunto con sus maestros en la comunidad sean bien enfocadas para detectar necesidades no resueltas o parcialmente resueltas. De esta manera, los alumnos podrán elaborar reportes con información de primera mano, sobre los problemas que aquejan a la comunidad, y así poder tomar decisiones sobre el tipo de proyectos con impacto social que podrían ser desarrollados durante los cuatrimestres en cuestión.

La quinta recomendación, ya con la información provista por lo manifestado en el párrafo anterior. Se recomienda que, los proyectos que los alumnos deben de presentar cada cuatrimestre para acreditar sus materias, tendrían más significado para los alumnos y para los docentes, si tuvieran la posibilidad de ser aterrizados a la realidad. Es imposible hacer que todos los proyectos se ejecuten, pero por medio de concursos, podrían seleccionar a los mejores proyectos de cada cuatrimestre, para que por medio de una incubadora que la misma Universidad desarrolle, estos proyectos entren a una segunda etapa de seguimiento para perfeccionarlos, madurarlos y ponerlos en práctica para solucionar problemas reales. Estos proyectos, en una etapa final, podrían convertirse en emprendimientos sociales, o bien, podrían quedar como proyectos institucionales que podrían dar pie a la continuidad de los mismos por medio de las nuevas generaciones que van avanzando cuatrimestre a cuatrimestre, para que no se pierda el impacto social de los mismos.

### **Referencias bibliográficas**

- Afshari, M. S. (2011). Leadership & Creativity. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(10), 1591-1594.  
[http://www.academia.edu/1327547/Leadership\\_and\\_Creativity](http://www.academia.edu/1327547/Leadership_and_Creativity)
- Aldana, J. S. (2019). Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias. *CIENCIAMATRIA*, 5(8).  
<http://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/87>
- Amsden, A. (2001). *The rise of "the Rest": Challenges to the West from late-industrializing economies*. Oxford: Oxford University Press.

<https://www.worldcat.org/title/rise-of-the-rest-challenges-to-the-west-from-late-industrializing-economics/oclc/488381208/viewport>

- Anderson, M. (s.f.). Transformational Leadership in Education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1-13.  
<https://digitalcommons.northgeorgia.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1213&context=issr>
- ANUIES. (2019). *Anuario estadístico de educación superior 2017-2018*.  
[http://www.anui.es.mx/gestor/data/personal/anui.es05/anuario/ANUARIO\\_EDUCACION\\_SUPERIOR-LICENCIATURA\\_2018-2019.zip](http://www.anui.es.mx/gestor/data/personal/anui.es05/anuario/ANUARIO_EDUCACION_SUPERIOR-LICENCIATURA_2018-2019.zip)
- Ayres, C. (1995). Economic Development: An Institutionalist Perspective. In J. Dietz, *Latin America's Economic Development* (pp. 89-97). London, England: Lyne Rienner Publishers.
- Badillo, R. (2015). Liderazgo de los Rectores Frente a la “Tercera Misión” de la Universidad. *Revista Mexicana de Investigación Educativa.*, 20(65), 393-417.  
[http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwilr\\_ed0P\\_dAhVIMqwKHdT2B\\_kQFjAAegQICRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F140%2F14035408004.pdf&usg=AOvVaw2jrSOKCpLEsNVASBVLjoNU](http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwilr_ed0P_dAhVIMqwKHdT2B_kQFjAAegQICRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F140%2F14035408004.pdf&usg=AOvVaw2jrSOKCpLEsNVASBVLjoNU)
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *Estadísticas de pobreza y desigualdad de ingresos en ALC (18 países)*. Sociómetro-BID.  
<https://www.iadb.org/es/investigacion-y-datos/pobreza%2C7526.html>
- Banco Mundial. (1993). *The East Asian Miracle*. Oxford: Oxford University Press.  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/975081468244550798/pdf/multi-page.pdf>
- Banco Mundial. (11 de abril de 2019). *World Bank*. Retrieved from Desarrollar el capital humano en África: el futuro de una generación. Panel en vivo:  
[http://envivo.bancomundial.org/desarrollar-el-capital-humano-en-africa-el-futuro-de-una-generacion?intcid=ECR\\_E\\_WBLReminder\\_ES\\_EXT\\_sm2019-live](http://envivo.bancomundial.org/desarrollar-el-capital-humano-en-africa-el-futuro-de-una-generacion?intcid=ECR_E_WBLReminder_ES_EXT_sm2019-live)
- Banco Mundial. (10 de abril de 2019). *World Bank*. La justificación económica y social de las inversiones en capital humano. Panel en vivo:  
[http://envivo.bancomundial.org/justificacion-economica-y-social-de-las-inversiones-en-capital-humano?intcid=ECR\\_E\\_WBLReminder\\_ES\\_EXT\\_sm2019-live](http://envivo.bancomundial.org/justificacion-economica-y-social-de-las-inversiones-en-capital-humano?intcid=ECR_E_WBLReminder_ES_EXT_sm2019-live)
- Bass, B. y Avolio, B. (2007). Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3), 541-554.  
<https://doi.org/10.1080/01900699408524907>

- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135943299398410>
- Bess, J. (2001). Leadership ambiguity in universities and K-12 schools and the limits of the contemporary leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 419-450. [https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi6noC-\\_9veAhUFb60KHTrcCSIQFjAAegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fwww.sciencedirect.com%2Fscience%2Farticle%2Fpii%2FS104898430100090X&usg=AOvVaw2nmrZiZiJLMVspGif2kPV5](https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi6noC-_9veAhUFb60KHTrcCSIQFjAAegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fwww.sciencedirect.com%2Fscience%2Farticle%2Fpii%2FS104898430100090X&usg=AOvVaw2nmrZiZiJLMVspGif2kPV5)
- Birdsall, N. R. (1994). Inequality as a Constraint on Growth in Latin America. *Development Policy*, 1(5). <https://search.proquest.com/openview/37fa94e66a9e0e146948db014d7135d7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035113>
- Blanchard, K. (2005). *Administración por valores: cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. México: Norma.
- Bolman, L. y Deal, T. (1991). *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Broom, C. (2015). Empowering students: Pedagogy that benefits educators and learners. *Citizenship, Social and Economics Education 2015, Vol. 14(2)* 79–86. The University of British Columbia. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2047173415597142>
- Burquei, N. (2018). How are universities creating the leaders they need? *Univesity World News*. <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20180220134208899>
- Caloca, O. L. (2017). La pobreza desde las teorías de Ricardo y Sen. *Análisis Económico*, 32(79), 149-176. <http://www.redalyc.org/pdf/413/41352781007.pdf>
- Chaudhuri, M. R. (2015). Transformational and servant leadership: evidence from Indian higher education. *The Journal of Quality in Higher Education*, 2(4), 93-101. [https://www.researchgate.net/publication/282568119\\_Transformational\\_and\\_servant\\_leadership\\_Evidence\\_from\\_Indian\\_higher\\_education\\_The\\_Online\\_Journal\\_of\\_Quality\\_in\\_Higher\\_Education\\_24\\_93-101](https://www.researchgate.net/publication/282568119_Transformational_and_servant_leadership_Evidence_from_Indian_higher_education_The_Online_Journal_of_Quality_in_Higher_Education_24_93-101)
- Chavez, A. L. (1997). Economía y educación. *Portal de Revistas Académicas*, <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/7292>

- Clark, B. (1998) Creating Entrepreneurial Universities. Organisational pathways of transformation. *Higher Education* **38**, 373–374 (1999).  
<https://doi.org/10.1023/A:1003771309048>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2016a). *Entidades Federativas*.  
<https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Yucatan/Paginas/principal.aspx>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2016b). *Medición de la Pobreza*.  
<https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezaInicio.aspx>
- Cypher, J. M. & Dietz, J. L. (2009). *The Process of Economic Development* (3 ed.). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Day, C. S. (2011). *Successful School Leadership: linking with learning and achievement*. Berkshire: Open University Press/McGraw Hill.
- Denzin, K. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.  
[http://www.catedras.fsoc.uba.ar/masseroni/traduccion%20Denzin%20\\_%20Link\\_oln\\_Introduccion%20resumida.doc](http://www.catedras.fsoc.uba.ar/masseroni/traduccion%20Denzin%20_%20Link_oln_Introduccion%20resumida.doc)
- Department of Economic and Social Affairs. (2000). *World Economic and Social Survey 2000*. New York: United Nations.  
<https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-and-social-survey-2000/>
- Dhunpath, R. N. (2012). Transformational trends in higher education scholarship and curriculum. *Alternation Journal*, *19*(2).  
<http://alternation.ukzn.ac.za/pages/volume-19-2012/alternation-192-2012.aspx>
- Didriksson, A. M. (2008). *Contexto global y regional de la educación superior en América Latina y el Caribe. Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*.  
[http://200.6.99.248/~bru487cl/files/CAPITULO\\_01\\_Didriksson.pdf](http://200.6.99.248/~bru487cl/files/CAPITULO_01_Didriksson.pdf)
- Fook, C. Y. (2017). Students' readiness and competence in MOOCs in higher education: a case study. *Man in India*, *97*(24), 93-101.  
[https://www.researchgate.net/publication/326261237\\_Students'\\_Readiness\\_and\\_Competence\\_In\\_MOOCs\\_In\\_Higher\\_Education\\_A\\_Case\\_Study\\_Man\\_In\\_India\\_No97\\_2017\\_Issue\\_No\\_24\\_2017\\_Part\\_2\\_Pg\\_93-101](https://www.researchgate.net/publication/326261237_Students'_Readiness_and_Competence_In_MOOCs_In_Higher_Education_A_Case_Study_Man_In_India_No97_2017_Issue_No_24_2017_Part_2_Pg_93-101)
- Fuentes, M. (2017, Agosto 08). México Social. (Excelsior, Ed.).  
<https://www.excelsior.com.mx/nacional/2017/08/08/1180263>



- Gobierno Estatal del Estado de Yucatán. (2019a). *Yucatán*.  
<http://www.yucatan.gob.mx/estado/>
- Gobierno Estatal del Estado de Yucatán. (2019b). *Perfil demográfico*.  
[http://www.yucatan.gob.mx/?p=perfil\\_demografico](http://www.yucatan.gob.mx/?p=perfil_demografico)
- Gómez, V. (1981). Expansión crisis y prospectiva de la educación en America Latina. *El trimestre económico*, 9(8).  
[https://www.jstor.org/stable/23395003?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/23395003?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Hagen, E. (1957). The process o economic development. *Economic development and cultural change*, 5(3), 193-215.  
<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/449733?journalCode=edcc>
- Hamm, S. (19 de marzo de 2017). The trouble with India.  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2007-03-18/the-trouble-with-india>
- Haveman, R. (2006). The Role of Higher Education in Social Mobility. *The Future of Children*, 16(2), 125-150. <https://www.jstor.org/stable/3844794>
- Hoy, W. K. & Miskel, C. (2012). *Educational administration theory, research, and practice*. New York: Random House.
- Huang, W. Y. (2010). A study o relationships between Principal's transformational leadership and physical education teachers, teaching performance in Taipei elementary schools. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(2).  
<https://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=19431813&AN=59220345&h=xjyQmcHVBaOxOJ4eZ%2fD5H%2bxWjDM55Of73x8ig1hRruhGzq0KHoy7Ite14ZtPr72C%2fa3uMAb8etSeDfJaO1%2f40Q%3d%>
- Hulpia, H. (2009). Exploring the Link Between Distributed Leadership and Job Satisfaction of School Leaders. *Educational Studies*, 35(2), 153-171.  
<https://doi.org/10.1080/03055690802648739>
- INEE. (2019). *Banco de indicadores educativos*. [https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/09/2018\\_Ciclo2017-2018.pdf](https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/09/2018_Ciclo2017-2018.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015a). *Encuesta Intercensal: Yucatán*.  
[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/inter\\_censal/estados2015/70282508051.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/estados2015/70282508051.pdf)
- Instituto Nacional de Eestadística y Geografía. (2015b). *Banco de Indicadores: Yucatán, Mérida*.  
<http://www.beta.inegi.org.mx/app/indicadores/?t=0060001000000000&ag=31##D0060001000200000>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Anuario estadístico y geográfico de Yucatán 2017*.  
[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/anuarios\\_2017/702825095116.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2017/702825095116.pdf)
- Joyce, P. (2013). Sustaining Academic Leadership in Higher Education. In O. C. A., *Emerging Issues in Higher Education 111* (pp. 69-81). Athlone.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/60775129.pdf>
- King, R. (2017). Rethinking leadership in higher education: Vision, models, expansion, inclusion, development and transformation. *The ECCSSA Journal*, 16(1).  
[https://www.academia.edu/35336917/Rethinking\\_Leadership\\_in\\_Higher\\_Education](https://www.academia.edu/35336917/Rethinking_Leadership_in_Higher_Education)
- Le Grange, L. (2007). Integrating western and indigenous knowledge systems: The basis of effective science education in South Africa. *International Review of Education*, 53(5-6), 577-591. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11159-007-9056-x>
- Lincoln, Y. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: SAGE Publications.  
[https://books.google.com.mx/books?id=2oA9aWINEooC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=2oA9aWINEooC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3-12.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0304393288901687>
- May, R. (2016). *Concepciones sobre la calidad educativa en una universidad privada en Mérida Yucatán*. [Tesis Doctoral Universidad Autónoma de Yucatán].
- Mendiola, H. (1988). Educación y desarrollo económico en América Latina: perspectiva teórica. *Revista Educación*, 12(1), 7-16.  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/20290/20436>
- Mérida de Yucatán. (2012). *Mérida de Yucatán*. El origen del nombre Yucatán.  
<https://www.meridadeyucatan.com/origen-del-nombre-yucatan/>
- Mintzberg, H. (1983). *The Structure of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Ciencias. (2015). *UNESCO*. Poverty: <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/international-migration/glossary/poverty/>
- Ortiz, J. (2019). Desafíos para el liderazgo en una universidad privada en un contexto de pobreza: Impacto de la falta de acceso a la educación superior en Tekax, Yucatán, México. *Economía y Negocios UTE*, V. 10- N. 2, Dic. 2019, pp. 13-27.  
<https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/616/478>

- Ortiz, J. (2020). Impacto de la gestión y liderazgo en una universidad privada en el sur de Yucatán, México. *Economía y Negocios UTE*, V. 11- N. 2, Dic. 2020, pp. 98-116. <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/827/578>
- Patridge, J. (2016). Enfoques superiores para empoderar a los alumnos. *Getting Smart*. [http://HigherEd Approaches to Empowering Students Through Community \(gettingsmart.com\)](http://HigherEd Approaches to Empowering Students Through Community (gettingsmart.com))
- Phaneuf, J.-L. B.-S. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences*, 102, 30-35. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886916308029>
- Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2001). *Human Development Report 2001*. Oxford: Oxford University Press.
- Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *Evaluar la pobreza multidimensional: un índice a nivel global*. Human Development Reports, PNUD. <http://hdr.undp.org/en/content/evaluar-la-pobreza-multidimensional-un-%C3%ADndice-nivel-global>
- Reporteros Hoy. (04 de diciembre de 2017). *Reporteros Hoy*. Educación una de las mejores vías para combatir la pobreza. <http://reporteroshoy.mx/wp/educacion-una-las-mejores-vias-combatir-la-pobreza.html>
- Robins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Education.
- Rowen, H. S. (1996). World Wealth Expanding: Why a rich, democratic and (perhaps) peaceful era is ahead. In T. T. R. Landau, *The Mosaic of economic growth*. Stanford: Stanford University Press.
- Salgado, R. O. (2018). Conocimientos y saberes locales en tres propuestas curriculares para educación indígena. *Sinética*(50). [http://doi: 10.31391/S2007-7033\(2018\)0050-003](http://doi: 10.31391/S2007-7033(2018)0050-003)
- Schroeder, B. (2014). How good schools empower students. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, Volume 6, Issue 1, 2014 33. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1230710.pdf>
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (2019). *Traza tu ruta*. [http://app.sct.gob.mx/sibuac\\_internet/ControllerUI?action=cmdEscogeRuta](http://app.sct.gob.mx/sibuac_internet/ControllerUI?action=cmdEscogeRuta)
- Secretaría de Desarrollo Social. (2019). *deserSEDESOL*. Compromisos en materia social. <http://social.yucatan.gob.mx/si.php?s=compromisos>
- Secretaría de Educación Pública. (2015). *SEP*. Panorama de la Educación Superior en Yucatán.

[http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiToKeaodHdAhVE04MKHZa5BJkQFjACegQIBxAC&url=http%3A%2F%2Fwww.pides.mx%2Fpanorama\\_esmex\\_2015\\_2016%2F31\\_yucatan\\_panorama\\_esmex\\_m.pdf&usg=AOvVaw21bL7vUP2GmpmlQ\\_slz9Qa](http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiToKeaodHdAhVE04MKHZa5BJkQFjACegQIBxAC&url=http%3A%2F%2Fwww.pides.mx%2Fpanorama_esmex_2015_2016%2F31_yucatan_panorama_esmex_m.pdf&usg=AOvVaw21bL7vUP2GmpmlQ_slz9Qa)

- Secretaría de Educación Pública. (2019). *SEP*. Educación sin fronteras. <https://www.ses.sep.gob.mx/educacionsinfronteras/>
- Sen, A. (1990, December 20). More than 100 million women are missing. (N. Y. Books, Ed.) New York. <https://www.nybooks.com/articles/1990/12/20/more-than-100-million-women-are-missing/>
- Sen, A. (1995). *Nuevo examen de desigualdad*. Madrid: Alianza.
- Social Progress Index. (2018). *Social Progress Index*. 2018 México: <https://www.socialprogress.org/?tab=2&code=MEX>
- Subsecretaría de Educación Pública. (2018). *Subsecretaría de Educación Pública*. Instituciones de Educación Superior. [https://www.ses.sep.gob.mx/intranet1/aplicacion/index.php?r=catalogos%2Finstituciones%2FListaInstituciones&Instituciones%5Bies\\_particulares%5D=ies\\_particulares&Instituciones%5Bnombreins%5D=&Instituciones%5Bid\\_estado%5D=&Instituciones%5Bid\\_subsistema%5D=&I](https://www.ses.sep.gob.mx/intranet1/aplicacion/index.php?r=catalogos%2Finstituciones%2FListaInstituciones&Instituciones%5Bies_particulares%5D=ies_particulares&Instituciones%5Bnombreins%5D=&Instituciones%5Bid_estado%5D=&Instituciones%5Bid_subsistema%5D=&I)
- Tallerico, M. (2007). Reframing the Education Gap in the Ithaca City School District, Barry Derfel. *Manuscrito Inédito*. Binghamton.
- Tedesco, J. C. (1986). Crisis economica, educación y futuro en América Latina. *Revista Nueva Sociedad*(84). [http://nuso.org/media/articles/downloads/1413\\_1.pdf](http://nuso.org/media/articles/downloads/1413_1.pdf)
- Todaro, M. P. (2012). *Economic development* (11th ed.). Boston: Pearson Education.
- Universidad Autónoma de Yucatán Facultad de Contaduría y Administración. (2019). *Indicadores económicos del Estado de Yucatán: cifras a julio del 2019*. Mérida: FCA. <http://www.mipymeuary.mx>
- Universidad Privada de la Península. (2018). *UPP*. Historia. <http://www.universidadupp.edu.mx/nosotros>
- Universidad Privada de la Península (2019). *UPP*. Historia. <http://www.universidadupp.edu.mx/nosotros>
- Universidad Privada de la Península (2020). *UPP*. Historia. <http://www.universidadupp.edu.mx/nosotros>
- Varol, A. y Varol, S. (2010). Transformational and Transactional Leaders; a Case Study in the Higher Education. *International Review of Business Research*(6).

[https://www.researchgate.net/publication/265537303\\_Transformational\\_And\\_Transactional\\_Leaders\\_In\\_Higher\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/265537303_Transformational_And_Transactional_Leaders_In_Higher_Education)

Wheeler, D. (2012). *Servant leadership for higher education*. Jossey-Bass.  
[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=HFnlHbuxwUkC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Servant+Leadership+in+Higher+Education&ots=J23RG\\_761t&sig=SdHgmACtIJKpjWkoK9vX6vTFEE#v=onepage&q=Servant%20Leadership%20in%20Higher%20Education&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=HFnlHbuxwUkC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Servant+Leadership+in+Higher+Education&ots=J23RG_761t&sig=SdHgmACtIJKpjWkoK9vX6vTFEE#v=onepage&q=Servant%20Leadership%20in%20Higher%20Education&f=false)

## Anexos

### Anexo 1

Guía de entrevista para directores de Campus

#### GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIRECTORES DE CAMPUS

Esta entrevista forma parte de un proyecto de investigación de la Tesis Doctoral cuyo título es: *Desafíos para el liderazgo en una Universidad privada en un contexto de pobreza*. El objetivo que persigue es comprender cómo ha sido su proceso para convertirse en Director/a de la Universidad.

#### Sección 1

##### Datos Generales

Nombre: \_\_\_\_\_

Sexo: H  M

Edad \_\_\_\_\_ Máximo grado de estudios \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

Institución donde realizó sus estudios \_\_\_\_\_ Año de titulación \_\_\_\_\_

Años de experiencia profesional \_\_\_\_\_ Experiencia como Director \_\_\_\_\_

Años de experiencia como docente \_\_\_\_\_ como administrativo \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la Universidad \_\_\_\_\_ Tiene otro empleo \_\_\_\_\_

¿Cuántos alumnos tiene matriculados actualmente? \_\_\_\_\_

¿Su Universidad se encuentra en un entorno urbano o rural? \_\_\_\_\_

## Sección 2

### Permiso

Estoy de acuerdo en participar voluntariamente en la investigación de la Tesis Doctoral *Desafíos para el liderazgo en una Universidad Privada en un contexto de pobreza*, en el entendido que mi nombre no será empleado para saber el origen de los resultados y no será dado a conocer bajo ninguna circunstancia.

---

Firma de Conformidad

## Sección 3

### Guion de la Entrevista

1. ¿cómo llegó a la Universidad?
2. ¿cómo fue su proceso de incorporación a la Universidad?
3. ¿siempre ha tenido el mismo puesto desde su ingreso a la Universidad?
4. ¿cómo llegó al cargo de Directora?
5. ¿cuál fue el proceso al que se sometió para ser nombrada Directora?
6. ¿cuánto tiempo le llevo llegar al puesto de Directora?
7. ¿lo han capacitado a lo largo de su permanencia en la Universidad?
8. ¿qué tipo de capacitación o entrenamiento formal ha recibido para el desempeño de su labor como Directora?
9. ¿qué requisitos tuvo que cubrir para ser nombrada Directora?
10. Comente los motivos que tuvo para convertirse en Directora del Campus
11. ¿usted se propuso para el cargo o fue una oportunidad inesperada?
12. ¿cuáles han sido los principales desafíos a los que usted se ha enfrentado como Directora?
13. ¿cómo los ha enfrentado?
14. ¿Qué resultados ha obtenido en la solución de esos desafíos?
15. Hasta el momento, ¿cuáles han sido las experiencias más satisfactorias y las experiencias más traumáticas durante su gestión como Directora?
16. ¿qué estilo de liderazgo cree usted que ejerce en su gestión?
17. ¿cómo sus decisiones son interpretadas y ejecutadas por su equipo de trabajo?

18. ¿cómo los docentes interpretan la Visión institucional, y qué hacen para que esa Visión sea una realidad en el mediano plazo?

¿de qué manera la Universidad está contribuyendo al desarrollo económico y social de la comunidad?

## **Anexo 2**

Guía para segunda entrevista para Directores de Campus

### GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIRECTORES DE CAMPUS

Esta entrevista forma parte de un proyecto de investigación de la Tesis Doctoral cuyo título es: *Desafíos para el liderazgo en una Universidad privada en un contexto de pobreza*. El objetivo que persigue es comprender cómo vive el/la Director/a de la Universidad la filosofía institucional y la influencia que esta filosofía ejerce en su gestión.

#### Sección 1

##### Permiso

Estoy de acuerdo en participar voluntariamente en la investigación de la Tesis Doctoral *Desafíos para el liderazgo en una Universidad Privada en un contexto de pobreza*, en el entendido que mi nombre no será empleado para saber el origen de los resultados y no será dado a conocer bajo ninguna circunstancia.

---

Firma de Conformidad

#### Sección 2

##### Guion de la Entrevista

1. ¿Conoce la filosofía institucional de la Universidad?
2. Explique con sus propias palabras lo que la Misión, Visión y Valores institucionales manifiestan
3. ¿cómo influye la Misión de la institución en su trabajo?
4. ¿qué estrategias lleva a cabo para hacer que la Misión institucional se cumpla?
5. ¿cómo influye la Visión de la institución en su trabajo?

6. ¿qué estrategias lleva a cabo para que su Campus se acerque a lo que la Visión manifiesta?
7. ¿cómo lleva a la práctica los Valores Institucionales en su trabajo cotidiano?
8. ¿cómo ve usted reflejados los Valores institucionales en su comunidad universitaria?
9. ¿se siente orgulloso de pertenecer a la Universidad?
10. ¿por qué?

¿Cómo fomenta la Universidad la Filosofía Institucional entre su comunidad universitaria?  
(administrativos, operativos, docentes y alumnos)

### Anexo 3

Guía de entrevista para el Rector de la Universidad

#### ENTREVISTA PARA EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD

Esta entrevista forma parte de un proyecto de investigación de la Tesis Doctoral cuyo título es: *Desafíos para el liderazgo en una Universidad privada en un contexto de pobreza*. El objetivo que persigue es comprender cómo fue ideada la Filosofía Institucional, así como, las estrategias que se implementan para difundir la Filosofía Institucional.

#### Sección 1

##### Datos Generales

Nombre: \_\_\_\_\_

Sexo: H  M

Edad \_\_\_\_\_ Máximo grado de estudios \_\_\_\_\_ Profesión  
\_\_\_\_\_

Institución donde realizó sus estudios \_\_\_\_\_ Año de  
titulación \_\_\_\_\_

Años de experiencia profesional \_\_\_\_\_ Experiencia como  
Director \_\_\_\_\_

Años de experiencia como docente \_\_\_\_\_ como administrativo  
\_\_\_\_\_



Tiempo de laborar en la Universidad \_\_\_\_\_

## Sección 2

### Permiso

Estoy de acuerdo en participar voluntariamente en la investigación de la Tesis Doctoral *Desafíos para el liderazgo en una Universidad Privada en un contexto de pobreza*, en el entendido que mi nombre no será empleado para saber el origen de los resultados y no será dado a conocer bajo ninguna circunstancia.

\_\_\_\_\_  
Firma de Conformidad

## Sección 3

### Guion de la Entrevista

1. ¿cómo surge la Universidad? (Historia)
2. ¿cuál es el mercado meta que atiende la Universidad?
3. ¿por qué ese mercado meta?
4. ¿cómo fue el proceso de crecimiento de la Universidad?
5. ¿cuántos Campus tiene la Universidad?
6. ¿todos los Campus pertenecen al mismo grupo?
7. ¿por qué deciden incursionar en la Ciudad de Mérida?
8. ¿por qué deciden incursionar en la Ciudad de Tekax de Álvaro Obregón?
9. ¿Cuál es la proyección de la Universidad en el mediano y largo plazo?
10. ¿cómo crearon la Filosofía Institucional de la Universidad?
11. Describa con sus propias palabras lo que usted entiende sobre la Filosofía Institucional de la Universidad
12. ¿considera que la Misión Institucional efectivamente es practicada por sus colaboradores?
13. ¿por qué?

14. ¿considera que la Institución efectivamente se está acercando a lo que se manifiesta como Visión Institucional?
15. ¿por qué?
16. ¿considera que los Valores Institucionales efectivamente se practican por sus colaboradores?
17. ¿por qué?
18. ¿qué estrategias lleva a cabo para difundir la Filosofía Institucional de la Universidad entre sus colaboradores?
19. ¿qué estilo de liderazgo cree usted que ejerce en su gestión?
20. ¿qué estilo de liderazgo percibe usted que es el predominante en la Institución?

#### **Anexo 4**

Guía para segunda entrevista del Rector de la Universidad

#### **ENTREVISTA PARA EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD**

Esta entrevista forma parte de un proyecto de investigación de la Tesis Doctoral cuyo título es: *Desafíos para el liderazgo en una Universidad privada en un contexto de pobreza*. El objetivo que persigue es comprender cómo fue ideada la Filosofía Institucional, así como, las estrategias que se implementan para difundir la Filosofía Institucional.

#### **Sección 2**

#### **Permiso**

Estoy de acuerdo en participar voluntariamente en la investigación de la Tesis Doctoral *Desafíos para el liderazgo en una Universidad Privada en un contexto de pobreza*, en el entendido que mi nombre no será empleado para saber el origen de los resultados y no será dado a conocer bajo ninguna circunstancia.

---

Firma de Conformidad

#### **Sección 3**

### Guion de la Entrevista

1. ¿cómo fue su proceso de incorporación a la Universidad?
2. ¿siempre ha tenido el mismo puesto desde su ingreso a la Universidad?
3. ¿cómo llegó al cargo de Rector?
4. ¿cuál fue el proceso al que se sometió para ser nombrado Rector?
5. ¿cuánto tiempo le llevo llegar al cargo de Rector?
6. ¿lo han capacitado a lo largo de su permanencia en la Universidad?
7. ¿qué tipo de capacitación o entrenamiento formal ha recibido para el desempeño de su labor como Rector?
8. ¿qué requisitos tuvo que cubrir para ser nombrado Rector?
9. Comente los motivos que tuvo para convertirse en Rector de la Universidad
10. ¿cuáles han sido los principales desafíos a los que usted se ha enfrentado como Rector?
11. ¿cómo los ha enfrentado?
12. ¿Qué resultados ha obtenido en la solución de esos desafíos?
13. Hasta el momento, ¿cuáles han sido las experiencias más satisfactorias y las experiencias más traumáticas durante su gestión?
14. ¿cómo influye la Misión de la institución en su trabajo?
15. ¿cómo influye la Visión de la institución en su trabajo?
16. ¿cómo lleva a la práctica los Valores Institucionales en su trabajo cotidiano?
17. ¿se siente orgulloso de pertenecer a la Universidad?

¿por qué?

### **Anexo 5**

#### Guía de entrevista para Coordinadoras Académicas de Campus Tekax

##### GUÍA DE ENTREVISTA PARA COORDINADORES DE CAMPUS TEKAX

Esta entrevista forma parte de un proyecto de investigación de la Tesis Doctoral cuyo título es: *Desafíos para el liderazgo en una Universidad privada en un contexto de pobreza*. El objetivo que persigue comprender el proceso por el cual los Coordinadores/as de Campus Tekax llegaron a su puesto.

## Sección 1

## Datos Generales

Nombre: \_\_\_\_\_

Sexo: H  M 

Edad \_\_\_\_\_ Máximo grado de estudios \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

Institución donde realizó sus estudios \_\_\_\_\_ Año de titulación \_\_\_\_\_

Años de experiencia profesional \_\_\_\_\_ Experiencia como Coordinador \_\_\_\_\_

Años de experiencia como docente \_\_\_\_\_ como administrativo \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la Universidad \_\_\_\_\_ Tiene otro empleo \_\_\_\_\_

¿Cuántos docentes tiene a su cargo actualmente?

\_\_\_\_\_

¿Cuántos cuentan con Maestría? \_\_\_\_\_ ¿Cuántos son H \_\_\_\_\_, cuántas son M \_\_\_\_\_?

¿Cuántos son de tiempo completo \_\_\_\_\_, cuántos de medio tiempo \_\_\_\_\_, cuántos por horas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Sección 2

## Permiso

Estoy de acuerdo en participar voluntariamente en la investigación de la Tesis Doctoral *Desafíos para el liderazgo en una Universidad Privada en un contexto de pobreza*, en el entendido que mi nombre no será empleado para saber el origen de los resultados y no será dado a conocer bajo ninguna circunstancia.

---

 Firma de Conformidad

## Sección 3

## Guion de la Entrevista

1. ¿cómo llegó a la Universidad?

2. ¿cómo fue su proceso de incorporación a la Universidad?
3. ¿siempre ha tenido el mismo puesto desde su ingreso a la Universidad?
4. ¿cómo llegó al cargo de Coordinador/a?
5. ¿cuál fue el proceso al que se sometió para ser nombrada Coordinador/a?
6. ¿cuánto tiempo le llevo llegar al puesto Coordinador/a?
7. ¿lo han capacitado a lo largo de su permanencia en la Universidad?
8. ¿qué tipo de capacitación o entrenamiento formal ha recibido para el desempeño de su labor como Coordinador/a?
9. ¿qué requisitos tuvo que cubrir para ser nombrado/a Coordinador/a?
10. Comente los motivos que tuvo para convertirse en Coordinador/a del Campus
11. ¿cuáles han sido los principales desafíos a los que usted se ha enfrentado como Coordinador/a?
12. ¿cómo los ha enfrentado?
13. ¿Qué resultados ha obtenido en la solución de esos desafíos?
14. Hasta el momento, ¿cuáles han sido las experiencias más satisfactorias y las experiencias más traumáticas durante su gestión como Coordinador/a?
15. ¿qué estilo de liderazgo cree usted que ejerce en su gestión?
16. ¿qué estilo de liderazgo percibe usted que es el predominante en la Institución?

## **Anexo 6**

### Guía para segunda entrevista para Coordinadoras Académicas

#### GUÍA DE ENTREVISTA PARA COORDINADORES DE CAMPUS TEKAX

Esta entrevista forma parte de un proyecto de investigación de la Tesis Doctoral cuyo título es: *Desafíos para el liderazgo en una Universidad privada en un contexto de pobreza*. El objetivo que persigue es comprender cómo viven los/las Coordinadores/as de Campus Tekax la filosofía institucional y la influencia que esta filosofía ejerce en su gestión.

#### Sección 1

##### Permiso

Estoy de acuerdo en participar voluntariamente en la investigación de la Tesis Doctoral *Desafíos para el liderazgo en una Universidad Privada en un contexto de pobreza*, en el entendido que mi nombre no será empleado para saber el origen de los resultados y no será dado a conocer bajo ninguna circunstancia.

---

Firma de Conformidad

Sección 2

Guion de la Entrevista

1. ¿Conoce la filosofía institucional de la Universidad?
2. Explique con sus propias palabras lo que la Misión, Visión y Valores institucionales manifiestan
3. ¿cómo influye la Misión de la institución en su trabajo?
4. ¿qué estrategias se llevan a cabo para hacer que la Misión institucional se cumpla?
5. ¿cómo influye la Visión de la institución en su trabajo?
6. ¿qué estrategias se llevan a cabo para que su Campus se acerque a lo que la Visión manifiesta?
7. ¿cómo lleva a la práctica los Valores Institucionales en su trabajo cotidiano?
8. ¿cómo ve usted reflejados los Valores institucionales en la comunidad universitaria?
9. ¿se siente orgulloso/a de pertenecer a la Universidad?
10. ¿por qué?
11. ¿Cómo fomenta la Universidad la Filosofía Institucional entre su comunidad universitaria? (administrativos, operativos, docentes y alumnos)

**Anexo 7**

Guía de preguntas para grupo de enfoque practicado a alumnos de Campus Tekax

1. ¿Qué entienden por liderazgo?
2. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce la Directora del Campus?
3. ¿Qué tipo de liderazgo es ejercido en las aulas por sus profesores?
4. ¿Cómo viven el liderazgo en sus actividades cotidianas como Universitarios?
5. ¿La Universidad promueve actitudes de liderazgo en ustedes? ¿De qué manera?
6. ¿Qué planes tienen cuando terminen sus estudios Universitarios?
7. ¿Consideran que la Universidad contribuye al desarrollo económico y social de Tekax y sus alrededores? ¿De qué manera?

## **Anexo 8**

Guía de preguntas para grupo de enfoque practicado a docentes de Campus Tekax

1. ¿Qué entienden por liderazgo?
2. ¿Qué tipo de liderazgo consideran que predomina en la Institución?
3. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la Directora del Campus?
4. ¿Cómo viven el liderazgo en sus actividades cotidianas como Docentes?
5. ¿Cómo promueven actitudes de liderazgo en sus alumnos?
6. ¿De qué manera la Universidad ha contribuido al desarrollo económico y social de la comunidad?

## **Anexo 9**

Carta de vinculación a la UPP

Mérida a 16 de octubre de 2019

Dra. Roció Quintal López  
Coordinadora de la Unidad de Posgrado de Ciencias Sociales de la UADY

Estimada Dra Quintal, por medio de la presente carta de vinculación, hago constar que Juan Carlos Ortiz Navarro quien cursa el Doctorado en Ciencias Sociales en la Universidad Autónoma de Yucatán, le fue otorgado permiso para llevar a cabo actividades relativas a su investigación de campo en las instalaciones de la Universidad Privada de la Península Campus Tekax, a partir del mes de octubre concluyendo actividades en el mes de diciembre del año en curso, del mismo modo doy constancia de que el alumno antes mencionado se compromete a realizar alguna actividad de diagnóstico situacional, capacitación, entrenamiento o similar que consideremos pertinente y útil para la Universidad, como retribución a las facilidades prestadas para que pudiera llevar a cabo su investigación de campo en nuestras instalaciones

Sin más me despido extendiendo, la presente misiva para los fines que mejor convengan al interesado, quedando a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

ATENTAMENTE

Maestra Magnolia Cárdenas Góngora  
Directora de la UPP Campus Tekax.

## **Anexo 10**

Cuestionario de preguntas abiertas para exalumnos

### Consentimiento Informado

Por este medio se informa que se está llevando a cabo una investigación para una tesis doctoral cuyo título es: “Desafíos para la gestión de una universidad privada en un contexto de pobreza”. Para lo cual se hace necesario llevar a cabo la recolección de datos por medio de este cuestionario de preguntas abiertas a por lo menos 30 exalumnos de cualquiera de las licenciaturas de Campus Tekax.

El propósito de este estudio es entender el impacto que ha tenido la operación del Campus en el desarrollo económico y social de la región sur del estado de Yucatán, los participantes para este ejercicio de recolección de datos se consensuaron con el comité de tesis para poder dar validez final al apartado de resultados de la tesis antes mencionada.

El tiempo estimado para dar respuesta a este cuestionario es de 10 a 15 minutos, dependiendo de lo que cada participante desee expresar en cada una de las preguntas que en su total conforman un cuestionario de 5 preguntas abiertas, es pertinente mencionar que dar respuesta a este cuestionario no conlleva ningún riesgo para el participante.

Importante mencionar también que, el proceso de recolección, tratamiento y resguardo de los datos obtenidos serán tratados con absoluta confidencialidad, por lo que su nombre no será divulgado bajo ninguna circunstancia, este ejercicio es de participación voluntaria y quien participe tendrá el derecho de retirarse en el momento que lo considere pertinente, aun sin haber terminado de responder el cuestionario.

Sin más agradecemos y entusiasta participación para dar respuesta al cuestionario que le entregaremos a continuación.

Nombre y firma del participante

Fecha de realización del cuestionario.

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS ABIERTAS PARA EXALUMNOS**



1. ¿Qué tanto la UPP Campus Tekax está contribuyendo al desarrollo económico y social de la región sur del Estado de Yucatán?
2. ¿Qué tanto la gestión de Campus Tekax está contribuyendo a la inclusión educativa de jóvenes en situación de pobreza?
3. ¿Qué tanto la gestión de Campus Tekax está promoviendo el liderazgo de los jóvenes en la comunidad universitaria del Campus?
4. ¿Qué tanto la gestión en Campus Tekax está contribuyendo al cumplimiento de la Visión de Institucional? La cual se cita a continuación: *“En el 2022 la Universidad Privada de la Península será reconocida como una organización de educación superior de alto nivel, comprometida con la búsqueda permanente de la excelencia en la formación de seres humanos que coadyuven al desarrollo social y económico de su entorno”*.

## RESPUESTAS

### Anexo 11

#### Consentimiento Informado

Por este medio se informa que se está llevando a cabo una investigación para una tesis doctoral cuyo título es: “Desafíos para la gestión de una universidad privada en un contexto de pobreza”. Para lo cual se hace necesario llevar a cabo la recolección de datos por medio de este cuestionario de preguntas abiertas a por lo menos 15 padres de familia de alumnos de cualquiera de las licenciaturas que se imparten en Campus Tekax.

El propósito de este estudio es entender el impacto que ha tenido la operación del Campus en el desarrollo económico y social de la región sur del estado de Yucatán, los participantes para este ejercicio de recolección de datos se consensuaron con el comité de tesis para poder dar validez final al apartado de resultados de la tesis antes mencionada.

El tiempo estimado para dar respuesta a este cuestionario es de 10 a 15 minutos, dependiendo de lo que cada participante desee expresar en cada una de las preguntas que en su total conforman un cuestionario de 5 preguntas abiertas, es pertinente mencionar que dar respuesta a este cuestionario no conlleva ningún riesgo para el participante.

Importante mencionar también que, el proceso de recolección, tratamiento y resguardo de los datos obtenidos serán tratados con absoluta confidencialidad, por lo que su nombre no será divulgado bajo ninguna circunstancia, este ejercicio es de participación voluntaria y quien participe tendrá el derecho de retirarse en el momento que lo considere pertinente, aun sin haber terminado de responder el cuestionario.

Sin más agradecemos y entusiasta participación para dar respuesta al cuestionario que le entregaremos a continuación.

Nombre y firma del participante

Fecha de realización del cuestionario.

#### CUESTIONARIO DE PREGUNTAS ABIERTAS PARA PADRES DE FAMILIA

Preguntas de investigación de origen:

5. ¿Qué tanto la UPP Campus Tekax está contribuyendo al desarrollo económico y social de la región sur del Estado de Yucatán?
6. ¿Qué tanto la gestión de Campus Tekax está contribuyendo a la inclusión educativa de jóvenes en situación de pobreza?
7. ¿Qué tanto la gestión de Campus Tekax está promoviendo el liderazgo de liderazgo en la comunidad universitaria del Campus?
8. ¿Qué tanto la gestión en Campus Tekax está contribuyendo al cumplimiento de la Visión de Institucional? La cual se cita a continuación: *“En el 2022 la Universidad Privada de la Península será reconocida como una organización de educación superior de alto nivel, comprometida con la búsqueda permanente de la excelencia en la formación de seres humanos que coadyuven al desarrollo social y económico de su entorno”*.

#### RESPUESTAS