



**BUAP**

**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

---

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS PARA EXÁMENES DE GRADO  
ACADÉMICO EN LA FACULTAD DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**PRESENTA  
JUAN ADRIÁN ROMERO ÁVILA**

**DIRECTORA DE TESIS  
DRA. MARÍA TERESA MACHADO DURÁN**

**CODIRECTORA DE TESIS  
MTRA. LIZBETH SANCHEZ FLORES**

**PUEBLA, PUE**

**DICIEMBRE, 2021**

## **RESUMEN**

La gestión de la calidad en las instituciones educativas de nivel superior representa un reto para el personal de supervisión, académico, directivo y administrativo, pues la enseñanza no solamente se centra en la impartición de cursos, sino en la planeación estratégica que hay detrás y que involucra el diseño, evaluación e implementación de procesos y servicios eficientes que satisfagan al usuario, es decir, al estudiante, sobre todo, cuando se trata de elevar los indicadores de eficiencia terminal, donde en reiteradas ocasiones se presentan obstáculos relacionados con los trámites administrativos a realizar, debido a las carencias tecnológicas, operativas y de gestión. El presente trabajo se centra en la revisión del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO-9001-2015 utilizado en el posgrado de la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, con el propósito de evaluar sus resultados y perfeccionar las herramientas administrativas involucradas en el proceso de titulación.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
Planteamiento del problema.....	3
Pregunta de investigación .....	6
Objetivo General .....	6
Objetivos Particulares .....	6
Idea a defender .....	7
Justificación .....	7
Antecedentes .....	8
<b>CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>10</b>
1.1 Introducción.....	10
1.2 La gestión escolar en el contexto internacional .....	11
1.3 Plan de Desarrollo Institucional Visión 2030 según ANUIES.....	13
1.4 Programa Sectorial derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 .....	14
1.5 Reglamento General de Estudios de Posgrado de la BUAP .....	17
1.6 Plan de Desarrollo Institucional BUAP (2017-2021) .....	20
1.7 Facultad de Administración, BUAP.....	21
1.8 Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración, BUAP .....	24
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>29</b>
2.1 Introducción .....	29
2.2 La gestión escolar como punto de partida .....	30
2.3 Gestión de Calidad en Instituciones Universitarias.....	31
2.4 Procesos Administrativos en las Instituciones Educativas.....	36
2.5 Gestión de la calidad de los procesos en instituciones de educación superior	37
2.6 Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas .....	40
2.7 Exámenes de Grado .....	43
2.8 Eficiencia Terminal .....	45
<b>CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>48</b>
3.1 Introducción .....	48
3.2 Diseño de la Investigación .....	48
3.3 Sujetos .....	49
3.4 Instrumento.....	50
3.5 Procedimiento.....	52
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
4.1 Introducción .....	54

4.2 Análisis de la guía de observación aplicada en la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado y su impacto en los procesos administrativos para la obtención del grado académico.....	55
4.3 Análisis de entrevista aplicada a la Dra. Libertad Monluí Fernández .....	57
4.4 Opiniones y percepciones de los estudiantes de Posgrado .....	59
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>67</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>78</b>
Anexo 1. Guía de observación de la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración, BUAP .....	78
Anexo 2. Entrevista dirigida a la Dra. Libertad Monluí Fernández, Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración (2018-2020). .....	81
Anexo 3. Cuestionario para Estudiantes de Posgrado de la Facultad de Administración.....	84
Anexo 4. Concentrado de respuestas obtenidas del Cuestionario para Estudiantes de Posgrado .....	91

### Índice de Tablas

Tabla 1. Contexto eficiencia terminal Posgrado FADMON.....	27
Tabla 2. Sujetos.....	50
Tabla 3. Análisis de la guía de observación.....	55
Tabla 4. Recomendaciones a las autoridades de la Facultad para mejorar el proceso de titulación. ....	64

### Índice de Figuras

Figura 1. Guía operativa de titulación vigente.....	26
Figura 2. Diagrama de procedimiento.....	52

## Índice de gráficas

Grafica 1. Posgrado Cursado.....	59
Gráfica 2. Rango de Edad.....	59
Gráfica 3. ¿Tiene empleo actualmente? .....	60
Grafica 4. ¿Conoce o mantiene contacto con el personal encargado de gestionar los procesos administrativos en la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado?.....	60
Gráfica 5. ¿Considera que el proceso de titulación proporcionado por la SIEP es claro y comprensible? .....	61
Gráfica 6. ¿Considera que el seguimiento del Director de Tesis es fundamental para concluir su proceso de titulación? .....	61
Grafica 7. ¿Considera que el seguimiento del personal encargado de gestionar los procesos administrativos de la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado es fundamental para concluir su proceso de titulación?.....	62
Gráfica 8. Información proporcionada a los alumnos desde su ingreso.....	62
Gráfica 9. ¿Cómo califica los servicios administrativos del posgrado?.....	63
Grafica 10. Factores que influyen negativamente en la obtención del grado académico.....	63
Grafica 11. ¿Considera que el uso de guías ilustrativas facilitaría el proceso de titulación? .....	64

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se presenta como un trabajo académico realizado en el marco de las exigencias nacionales, con respecto a incrementar la eficiencia terminal en los estudiantes de posgrado de la Facultad de Administración de la BUAP, de esta forma colaborar con la agenda estratégica del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad 2017-2021.

El contexto dinámico ha obligado a las organizaciones a buscar nuevas formas de desarrollar su labor con el objetivo de beneficiar a la sociedad y las instituciones educativas no son la excepción. El sistema educativo mexicano se ha caracterizado por tener serios problemas de efectividad institucional, equidad en el acceso, permanencia y logro educativo; que los contextos socioeconómico, cultural y social son factores que explican rendimientos académicos diferenciados entre los estudiantes, para ello la gestión escolar ha sido el eslabón para alcanzar mejores resultados en el marco de la calidad educativa (Rojas, L. P., Magno, F. J. S., & Gaona, M. B., 2016).

La necesidad de gestionar adecuadamente una institución educativa es más que palpable, el hecho de coordinar esfuerzos pedagógicos, recursos materiales, recursos financieros, personal e información, requiere de un manejo administrativo tecnificado para mejorar sus resultados

En la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla se cuenta con el Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma ISO-9001-2015, el cual ha permitido la implementación de herramientas administrativas que realizan el seguimiento y ejecución del proceso de titulación, por lo tanto, la presente investigación pretende la evaluación y perfeccionamiento de dichas herramientas con miras al rediseño del proceso, eficiencia y mejora continua para la obtención de mejores resultados en el número de estudiantes que presentan su examen de grado.

En el primer capítulo se describe el contexto en el cual se desarrolla la investigación, destacando la situación problemática que da origen a los siguientes apartados.

En el segundo capítulo se analiza el concepto de gestión y su relación con la calidad educativa de acuerdo con el análisis de la literatura consultada.

En el capítulo tres se describen los recursos metodológicos utilizados para la recolección de datos obtenidos a lo largo de esta investigación, tales como el tipo de investigación, los instrumentos a aplicar, las características del objeto de estudio, así como el procedimiento utilizado para recabar información.

Finalmente, en el último capítulo se presentarán los resultados obtenidos después de analizar e interpretar la información, así como, la redacción de las conclusiones y recomendaciones dirigidas a las autoridades correspondientes de la Facultad de Administración.

## **Planteamiento del problema**

Son diversas las organizaciones internacionales que han expuesto a la gestión escolar y de procesos como un reto para transitar hacia la mejora de la calidad en la ecuación, entre ellas la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI, 2010), que en su informe “Metas educativas a 2021”, declara la importancia de elaborar políticas que permitan reforzar y modernizar a la gestión escolar e invertir en recursos educativos y mejora de los contenidos curriculares, por su parte la UNESCO (2015), reconoce al concepto de calidad como amplio y multidimensional, específicamente que abarca las dimensiones de: equidad, relevancia, pertinencia, eficiencia y eficacia, adicionalmente como área prioritaria de desarrollo para América Latina se remarca la importancia de la producción de información y la evaluación de los procesos y resultados del aprendizaje, por lo tanto, la gestión de los procesos educativos debe ser tarea fundamental para los actores involucrados en el quehacer educativo que incremente los indicadores de ingreso, permanencia y eficiencia terminal a través de procesos eficientes que satisfagan a los usuarios.

En el ámbito nacional, el Plan de Desarrollo Institucional con visión a 2030 que la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior emitió con el objetivo de trazar las directrices hacia la mejora continua de la calidad de la educación superior nos permite detectar como eje primordial de acción en los próximos años la adaptación al cambio y el deber de trabajar dentro de una gestión institucional estratégica e innovadora (ANUIES, 2016).

Sin duda, los procesos de gestión para apoyar a la eficiencia terminal es hoy un tema central en el marco de las preocupaciones educativas federales. Se afirma que “...reducir los altos niveles de abandono y aumentar los índices de eficiencia terminal en todos los subsistemas de la educación media superior y superior continúa siendo un reto para las autoridades educativas.” (Programa sectorial del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, p.199).

En el actual sexenio (AMLO, 2018-2024), se plantea elevar la calidad de la educación y una de sus propuestas consiste en reorientar la formación continua del personal docente, directivo y de supervisión para el óptimo desempeño de sus funciones y la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, encaminar los esfuerzos hacia la capacitación y obtención de competencias para los directivos, maestros y trabajadores administrativos para cumplir con cada una de las funciones sustantivas de una institución educativa.

En la Benemérita Universidad Autónoma, la eficiencia terminal en el posgrado se rige por tiempos de permanencia, que en el Reglamento General de Estudios de Posgrado vigente es de un año y seis meses para las especialidades y de hasta dos años y seis meses para las maestrías contados a partir de la fecha de ingreso hasta la obtención del grado (RGEP, 2015, pág.21). Lo cual, conlleva a la ejecución de procesos administrativos eficientes por parte de cada Unidad Académica para que un alumno realice su examen de grado dentro de los parámetros establecidos.

La gestión por su parte, ha sido abordada desde distintas disciplinas y estudiada desde un abanico amplio de perspectivas. En la presente investigación, se asume a la gestión de la calidad con base en los principios establecidos en la Norma Internacional ISO-9001-2015, aplicada en el sistema de gestión de la calidad de la Facultad de Administración, BUAP. Dichos principios en materia de gestión de la calidad establecen que para mejorar el desempeño de la organización se debe aplicar enfoque al cliente; liderazgo; compromiso de las personas; enfoque a procesos; mejora; toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones.

Desde una perspectiva histórica la gestión como concepto, se remonta al latín: *gestio*, *gestiōnis*, y hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo (Real Academia Española, s.f., definición 1). Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo las acciones que hacen posible la realización de un plan o de un propósito cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de planear, dirigir, organizar y controlar una determinada

cosa o situación. La noción gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. Se trata de un reto de una institución educativa porque como cualquier organización debe presentar resultados que los usuarios, en este caso, los estudiantes de nivel superior demandan, para desempeñarse en el ámbito profesional y contar con un documento probatorio de competencias adquiridas de una licenciatura o posgrado.

La gestión de instituciones de educación superior se enriquece de la integración y trabajo en equipo de cada uno de los departamentos y procedimientos que intervienen en el quehacer educativo y en la formación académica de estudiantes de nivel superior... Después de las competencias propias adquiridas por los estudiantes en sus programas de estudios cursados, la mejor evidencia de ello es que los estudiantes puedan obtener su título y cédula profesional (Cruz, E. C., & Guzmán, T. E. A., 2019).

Dentro de la BUAP, específicamente en el Modelo Educativo Académico Minerva (2007), se traduce a la Calidad Educativa en servicios eficaces, oportunos, transparentes que buscan siempre la innovación y la mejora continua que satisfaga las necesidades y expectativas de los usuarios, lo que nos permite destacar la intención de la universidad por complementar los servicios educativos y administrativos eficientemente para satisfacer al estudiante y cumplir con los estándares de calidad, así mismo, en el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021 (2017), se reconoce como variable asociada a la calidad educativa la aplicación de los sistemas de gestión administrativo-académica, reafirmando el compromiso de la Universidad para promoverla y asegurar su mejora permanente, aunado a ello cumplir con el indicador de eficiencia terminal por cohorte de los programas de media superior, superior y posgrado como parte de los objetivos de la agenda estratégica en la actual gestión.

## **Pregunta de investigación**

¿Cómo optimizar la gestión administrativa del proceso de titulación de los Posgrados de la Facultad de Administración, BUAP?

Estudiar la gestión de la calidad es relevante para los administradores educativos, particularmente los de nivel superior, porque su implementación permite la toma de decisiones asertivas, el trabajo colaborativo y el logro de objetivos trazados en la planeación.

En la presente tesis se pretende aportar herramientas de gestión que optimicen el proceso para realizar exámenes de grado a nivel posgrado e incrementen los indicadores de eficiencia terminal, considerando al sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO-9001-2015 implementado en la Facultad de Administración, BUAP.

## **Objetivo General**

Perfeccionar los procesos administrativos relacionados con los exámenes de grado académico, en su articulación con los parámetros establecidos en el Reglamento General de Estudios de Posgrado, en la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración, BUAP.

## **Objetivos Particulares**

1.- Identificar las exigencias internas de la organización y externas de las políticas del posgrado que orientan la gestión para la realización del examen de grado académico.

2.- Diagnosticar el estado de la gestión administrativa aplicada al proceso de titulación de los Posgrados de la Facultad de Administración, BUAP.

3.- Rediseñar el proceso de titulación para realizar eficientemente la gestión administrativa involucrada en la presentación del examen de grado.

## **Idea a defender**

Un sistema de gestión basado en criterios de calidad, permite optimizar la gestión administrativa del proceso de titulación de los Posgrados de la Facultad de Administración, BUAP.

## **Justificación**

Para una institución educativa, profundizar y sistematizar la gestión de la calidad en la eficiencia terminal es de suma importancia porque otorga la relevancia necesaria de analizar los factores internos y externos por los cuales un alumno de posgrado abandona el proceso de titulación o se ve obstaculizado en el mismo. Particularmente para la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración, BUAP, el aporte de este trabajo consiste en diseñar y proponer la aplicación de herramientas de mejora. Se espera que esta tesis contribuya a reforzar el indicador nacional de eficiencia terminal en el nivel superior, donde en el año 2019 de la matrícula total, egresó el 34% de alumnos, de los cuales el 85% obtuvo su grado académico, por su parte, en el año 2020 del 33% de alumnos egresados, solo el 62% obtuvo el grado académico correspondiente (ANUIES, 2020).

El proceso de titulación es el conjunto de trámites administrativos y académicos, mediante el cual el estudiante que ha concluido con el 100% de créditos de un programa de estudios de posgrado aspira a obtener el grado a través de la presentación de su trabajo de investigación ante un jurado.

Cabe destacar que la Facultad cuenta con herramientas administrativas como lo son diagramas de flujo, descripción de procesos y matrices de riesgo sustentadas en el sistema de gestión de la calidad para lograr la ejecución del proceso, específicamente la eficiencia terminal se encuentra dentro del proceso de enseñanza aprendizaje y el indicador exige alcanzar la meta anual del 90% de alumnos que realicen su examen de grado por generación.

La necesidad de realizar este trabajo radica en el reciente ingreso de dos nuevos programas de posgrado en la Facultad y la futura intención de ingresar al Programa Nacional de Posgrados de Calidad, cubriendo el rubro de eficiencia terminal correspondiente, es decir, se presenta la oportunidad de analizar los factores del sistema de gestión de la calidad que afectan la realización oportuna del examen de grado para perfeccionar los procesos y herramientas administrativas involucradas.

### **Antecedentes**

La eficiencia terminal ocupa un lugar prioritario en los estudios sobre calidad educativa y en este trabajo se busca explicar la relación entre la gestión de la calidad y su impacto en el incremento o disminución de estudiantes que realizan el examen de grado académico de un posgrado.

Son diversos los trabajos que sobre este tema se han realizado (Pérez, C. C. F., Salinas, D. E. R., & Cabrero, F. H., 2018), en ellos resalta particularmente que la obtención de resultados en torno a la eficiencia terminal gira en el accionar educativo, es decir, de la institución, pero a su vez debe considerar otros aspectos como el contexto y los grupos sociales que la rodean para el desarrollo de estrategias encaminadas a beneficiar a los usuarios que demandan servicios de calidad, por medio de una adecuada comunicación entre directivos y personal administrativo que planea, organiza, dirige, controla y evalúa los procesos de enseñanza-aprendizaje, ingreso y titulación.

Por su parte, en cuanto al estudio de la gestión de la calidad, son pocos los autores que han abordado esta temática, sin embargo, existen investigaciones que aportan modelos de aplicación de la norma ISO-9001-2015 a nivel superior con el objetivo de mejorar los servicios de gestión académica y administrativa (Henríquez, S. M., & Gomero, F. C., 2017), así mismo, se han diseñado metodologías para la gestión de la calidad de los procesos en instituciones de educación superior (Pons Murguía, R. Á., Villa, Y. B., Villa González, E. M., & Martínez, J. L., 2013) y que serán empleados para la realización de esta investigación

Esta tesis se propone precisamente revisar recabar, analizar e interpretar las necesidades de los alumnos dentro y fuera de la institución para entonces desarrollar herramientas y procesos que se adecuen al contexto tecnológico, económico y social de la actualidad.

## **CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL**

### **1.1 Introducción**

A lo largo de este capítulo se exponen las categorías más relevantes para el desarrollo de la Gestión Escolar y la Calidad en la Educación Superior, tanto a nivel internacional como local, en el marco de las exigencias institucionales y gubernamentales.

Este apartado se divide en dos secciones: el marco contextual de la gestión escolar y el marco legal que está involucrado en los posgrados de la Facultad de Administración, destacando los objetivos para confrontar la problemática de esta investigación.

En un primer término se establecen los documentos elaborados por la UNESCO que están relacionados con la eficacia escolar y la gestión de las instituciones educativas. Posteriormente se aborda el Plan de Desarrollo Institucional de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior destacando la situación actual de las acciones enfocadas a mejorar la calidad educativa y los retos a enfrentar en los próximos diez años en el país.

Por otra parte, se plantean los intereses del Gobierno de México para la atención de las necesidades educativas, dentro del contexto de una administración pública efectiva, que tiene el interés de aplicar los planes que en anteriores sexenios no se llevaron a cabo, con el propósito de aumentar la cobertura, mecanismos de eficiencia terminal, calidad educativa y validar el artículo tercero constitucional.

En cuanto al ámbito local, se expone el Reglamento General de Estudios de Posgrado de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, documento que tiene como objetivo regular el desarrollo de cada posgrado de esta Institución y el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021 que enuncia las metas a lograr en cuanto al desarrollo de la universidad por medio de la gestión eficiente.

Finalmente se expone brevemente la historia de la Facultad de Administración, así como, la información necesaria de la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrados de la Facultad de Administración para establecer un marco referencial acerca del origen del objeto de estudio y que permita ubicar el lugar donde se desarrollan los objetivos de la presente investigación.

## **1.2 La gestión escolar en el contexto internacional**

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) fundada en 1945, es un organismo especializado del Sistema de las Naciones Unidas (ONU), encargado de crear e implementar programas que contribuyen al logro de los objetivos de desarrollo sostenible, con base en promover la cooperación en materia de educación, ciencia, cultura, comunicación e información entre las naciones.

En el documento “Eficacia Escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe” que recoge las principales ponencias presentadas en el Primer Congreso de Eficacia Escolar y Factores Asociados, realizado en Santiago de Chile durante la segunda semana de diciembre de 2007 se enfatiza la necesidad de transitar hacia una educación de calidad, capaz de combinar los aspectos pedagógicos con los administrativos, desde los recursos tangibles como la infraestructura, tecnologías de la información y materiales, así como los recursos intangibles, por ejemplo, el tiempo, la planificación, organización y gestión del conocimiento y del tiempo, en virtud del contexto en constante cambio a que el mundo se enfrenta:

El buen clima, la atención pedagógica pertinente y oportuna, disponibilidad de recursos, entre otros, requieren de infraestructura, compromisos y condiciones institucionales y políticas. Así, es necesaria una gestión que combine lo administrativo y pedagógico en la conducción; que implemente y promueva buenas relaciones entre todos los integrantes de la comunidad escolar; que incentive, reconozca y legitime la participación de los padres. Del mismo modo que se hacen necesarias políticas de formación y capacitación para los docentes que aborden los factores que aparecen

fuertemente asociados a buenos desempeños escolares, entre ellos, planificación y organización

de la enseñanza, uso pedagógico de las tecnologías de información y comunicación, atención a la diversidad en el aula, trabajo con las familias y gestión del tiempo (Murillo, F., & Román, M., 2008, pág. 224).

De igual forma, se argumenta la importancia de la calidad en la educación, en el aspecto formador de un estudiante que será preparado para desempeñarse en el ámbito profesional, por medio de conocimientos que permitan explotar las potencialidades de cada uno de ellos, considerando la trascendencia del derecho a la educación y su impacto en las variables de asistencia, permanencia y eficiencia terminal que darán como resultado los indicadores de calidad.

El pleno ejercicio del derecho a la educación exige que ésta sea de calidad, promoviendo el máximo desarrollo de las múltiples potencialidades de cada persona, a través de aprendizajes socialmente relevantes y experiencias educativas pertinentes a las necesidades y características de los individuos y de los contextos en los que se desenvuelven; es decir, el derecho a la educación es el derecho a aprender. La calidad de la educación es crucial, porque influye de forma determinante en los resultados de aprendizaje y en los niveles de asistencia y finalización de estudios, por lo que finalmente la calidad afecta la universalización de la educación (Murillo, F., & Román, M., 2008, pág. 11).

En suma, la calidad educativa está asociada a los actores internos y externos, actividades y procesos que intervienen en el trabajo diario de una institución educativa (gestión escolar), en este sentido la mejora continua es un factor indispensable para alcanzar la calidad, lo anterior debido a los cambios permanentes del contexto provocados por la tecnología, la demografía, políticas públicas, etc. Así mismo, la calidad siendo un concepto amplio, cada país será el encargado de establecer sus propios parámetros, sistemas de gestión o juicios de valor respecto de las cualidades que se le exigen a la educación en una sociedad

concreta y en un momento dado, dentro de las cinco dimensiones que conforman a la calidad educativa: equidad, relevancia, pertinencia, eficiencia y eficacia (UNESCO, 2015).

### **1.3 Plan de Desarrollo Institucional Visión 2030 según ANUIES**

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, fundada en 1950, ha participado en la formulación de programas, planes y políticas nacionales, así como en la creación de organismos orientados al desarrollo de la educación superior mexicana. A lo largo de su historia es responsable de consolidar proyectos para fortalecer a las instituciones de educación superior, lograr su creación, evaluación y acreditación de personal docente, planes de estudio y redes colaborativas. Su información sobre el acceso, permanencia y egreso permite la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de mejora en las Universidades (ANUIES, 2016).

Considerando los cambios que el sistema educativo ha sufrido producto de las diferentes reformas y el impacto de la globalización, la ANUIES ha trabajado en la creación de lineamientos estratégicos que benefician a los estudiantes de educación superior, siendo un eslabón esencial en el desarrollo del país. Para ello la gestión escolar debe actuar como un elemento holístico, que en el aspecto administrativo se traduce en hacer eficiente los procesos que en muchos años se han encontrado marcados por excesiva burocracia, muchas veces ocasionando problemas de deserción y eficiencia terminal. Las Instituciones deben: “Promover la mejora de la gestión escolar y la facilitación de trámites interinstitucionales para favorecer los intereses y necesidades de los alumnos” (ANUIES, 2016, pág. 52).

La labor administrativa entonces, debe configurar los procesos académicos y administrativos dentro de un entorno de constante cambio para satisfacer las necesidades de los docentes y alumnos en busca de lograr los resultados esperados, es decir, “Asegurar condiciones académicas, administrativas y normativas que permitan la efectiva movilidad, el cambio de carreras, la revalidación de estudios y simplificar todos aquellos procesos burocráticos que limitan la

atención de las necesidades de los alumnos e inciden en su deserción” (ANUIES, 2016, pág. 52).

En síntesis, fortalecer los procesos administrativos a través de tecnologías de información y comunicación a fin de incrementar su efectividad es hoy una tarea prioritaria para los directivos de las instituciones educativas que, desde el punto de vista de la gestión de la calidad en el contexto actual, la satisfacción de los usuarios es el factor clave para obtener mejores indicadores y generar planes de mejora continua. Implantar un modelo de administración orientado a resultados que modernice los procesos actuales, en otras palabras, “Diseñar los sistemas de información necesarios para la gestión y la optimización de los procesos administrativos, que repercutan en una mejor toma oportuna de decisiones” (ANUIES, 2016, pág. 59), es el actual eje de acción para el crecimiento organizacional de una Universidad.

Para continuar con el análisis del contexto nacional, se revisará el documento principal que dicta las acciones y líneas de trabajo para contribuir al desarrollo de la educación en México, tomando como base el artículo tercero constitucional y validar su facultad de ser un derecho humano, obligatorio y gratuito, que represente un beneficio personal y para el país.

#### **1.4 Programa Sectorial derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024**

Para fomentar el desarrollo del país, es necesario diseñar instrumentos de planificación estratégica que contengan objetivos, prioridades y políticas que regirán el desempeño de los diferentes sectores productivos, tendientes a elevar la calidad de vida de la población y que tienen como propósito fundamental lograr una mayor integración de todos los grupos sociales al proceso de desarrollo, dichos instrumentos son denominados como programas sectoriales y están alineados con el Plan Nacional de Desarrollo elaborado por el Gobierno de la República en turno.

El artículo 25, primer párrafo, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) establece que corresponde al Estado la rectoría

del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante la competitividad, el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales (Secretaría de Educación Pública, 2019, pág. 194).

En términos generales se hace hincapié en los fallos que la administración pública anterior presentó al momento de implementar las reformas educativas, entre ellos la atención de las necesidades educativas de distintos grupos de la población fue resuelta de forma parcial y circunstancial, por otra parte, se excluyeron a los actores principales del quehacer educativo como a la sociedad en general y por ende repercutió en el logro de la calidad educativa que buscaba disminuir la desigualdad incrementado la cobertura de la educación básica (Secretaría de Educación Pública, 2019).

Respecto a la educación a nivel posgrado, la SEP (2019) señala como acción puntual: “posicionar a la educación de posgrado como medio para fortalecer la vinculación entre la formación y la investigación que se genera en las IES, con un enfoque que promueva el bienestar social y el desarrollo sostenible” (pág. 220).

Para afrontar las problemáticas mencionadas, se pretende transformar el Sistema Educativo tomando en cuenta a todos los participantes del proceso enseñanza-aprendizaje, interno y externos, con procesos educativos eficientes, lo cual está relacionado con la mejora continua en el marco de la gestión de la calidad que se aborda en la presente investigación. Si bien el programa sectorial no aborda por completo a la educación a nivel posgrado, las instituciones que ofertan estos programas toman en cuenta las directrices a nivel nacional para la construcción de sus planes de estudio y líneas de acción con el objetivo de alcanzar sus propios resultados y contribuir a las metas nacionales como el incremento del acceso a la educación superior.

En la búsqueda de la mejora continua, se impulsará la participación de toda la comunidad escolar, el fomento a los valores y el uso de las evaluaciones de logro de aprendizaje en la toma de decisiones que permitan alcanzar la excelencia en los procesos de enseñanza-aprendizaje (Secretaría de Educación Pública, 2019, pág. 206).

Una vez se consolide la integración de la comunidad escolar, es necesario sistematizar la información recabada que permita generar procesos eficientes y por consiguiente ofrecer servicios de calidad a los actores involucrados con una adecuada gestión escolar y comunicación transparente entre todos los niveles jerárquicos.

Otro aspecto que abona a reflexionar sobre la gestión del SEN es la falta de integración, sistematización y análisis de la información para una toma de decisiones que esté vinculada a la mejora de los servicios educativos y propicie una adecuada comunicación, desde los centros escolares y supervisiones hasta las autoridades educativas (Secretaría de Educación Pública, 2019, pág. 212).

Simplificar los trámites y procesos administrativos para la mejora de la atención a la población es otro de los aspectos fundamentales de interés para la investigación, pues es posible interpretar este objetivo del programa sectorial como herramienta para optimizar los recursos tangibles e intangibles que propicien la gestión escolar eficaz en el marco de la calidad educativa.

Para finalizar con este documento, es preciso identificar como acciones puntuales para favorecer a la educación en el país el incrementar la eficiencia terminal mediante seguimientos académicos, mayor asignación de becas, procesos eficientes, evaluaciones constantes al personal docente y administrativo e implementar mecanismos de aseguramiento de la calidad en los servicios de educación (Secretaría de Educación Pública, 2019).

A continuación, se describirán los documentos que dan sustento al contexto local de la investigación y que conforman los principales intereses para mejorar la gestión de la calidad en los procesos administrativos en los exámenes de grado en la Facultad de Administración, BUAP.

### **1.5 Reglamento General de Estudios de Posgrado de la BUAP**

El 11 de diciembre de 1995, en la Séptima Sesión Extraordinaria del H. Consejo Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla se presenta en pleno la propuesta del Reglamento General de Estudios de Posgrado. Este documento tiene el objetivo de regular la planeación, organización y funcionamiento de los programas de posgrado ofertados por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Durante 12 años esta fue la versión vigente del reglamento, sin embargo, en el año 2002, el Consejo de Investigación y Estudios de Posgrado considera que la evolución de los programas de posgrado durante los últimos años requiere de nuevos lineamientos para su adecuado funcionamiento, por lo tanto, en sesión extraordinaria del día 22 de noviembre de 2002, se acordó presentar una Propuesta del Reglamento General de Estudios de Posgrado con la intención de derogar el Reglamento General de Estudios de Posgrado de 1995 (BUAP, 2007).

Dicha propuesta considera añadir aspectos no considerados anteriormente como: los requisitos de permanencia y egreso de los programas, la figura del Comité Tutorial como órgano encargado del seguimiento a la labor académica en los programas, la duración máxima de los estudios, los requisitos a satisfacer para obtener alguno de los grados académicos, y en su caso alguna distinción académica (BUAP, 2007).

Una vez que fue revisado por el Abogado General en turno, se aprobó por el H. Consejo Universitario en Sesión Extraordinaria, el 21 de marzo de 2007. Transcurrieron ocho años más hasta que se presentó una nueva propuesta de Reglamento, en esta ocasión para añadir lineamientos sobre la actualización de los

planes de estudio, en el marco de la mejora continua, así como, detallar las funciones de cada una de las autoridades competentes a nivel posgrado y describir las modalidades de titulación. Esta propuesta se aprobó por el H. Consejo Universitario en Sesión Extraordinaria, 23 de noviembre del 2015 y es el Reglamento vigente en la Universidad (BUAP, 2015).

Este Reglamento consta de cuatro apartados: Disposiciones Generales, De las Características y Organización de los Estudios de Posgrado, Del Ingreso, Reconocimiento y Revalidación de Estudios, Permanencia y Egreso de Alumnos y por último De los Derechos y Obligaciones (BUAP, 2015).

Las Disposiciones Generales contienen las definiciones de los términos a utilizar dentro del Reglamento, como las dependencias de la Universidad involucradas, comités, modalidades de enseñanza, titulación y autoridades competentes. En el segundo apartado se establecen las características de los programas de posgrado, así como las autoridades que intervienen en el desarrollo y supervisión de las actividades de estos programas educativos; se establecen los requisitos que debe cumplir el personal académico para formar parte de la planta base de un programa de posgrado y se describen los elementos que deben contener los planes y programas de estudio durante su proceso de creación o actualización aunado a las condiciones para su correspondiente aprobación o suspensión definitiva. El tercer apartado contiene los lineamientos acerca del ingreso, permanencia y egreso de los alumnos, el cual representa una parte importante de la investigación, lo anterior a que se enuncian las gestiones necesarias para que un alumno realice su examen de grado con base a los requisitos del Reglamento y no se ejecute una baja de su matrícula por exceder el tiempo de permanencia.

"Artículo 65. El tiempo de permanencia de un alumno en el programa, desde su inscripción hasta la obtención del grado, será... III. Hasta dos años y seis meses para las maestrías, exceptuando aquellas cuyo plan de estudios sea mayor de dos años en donde se otorgará un periodo de hasta seis meses

posteriores a la conclusión del plan de estudios correspondiente...” (BUAP, 2015, pág. 20-21).

Una vez que el alumno haya cumplido satisfactoriamente todos los requisitos del plan de estudios del programa que cursó podrá optar por alguna de las modalidades de titulación, entre ellas la elaboración y presentación ante un jurado de un producto de investigación, teniendo como alternativas: tesis, tesina, trabajo profesional documentado, portafolio de evidencias o artículo indexado.

Para ello, las gestiones involucradas consisten en el nombramiento por parte del comité académico del programa de posgrado, de un docente de la planta académica que fungirá como Director de trabajo de titulación, quien será encargado de brindar la asesoría y seguimiento para la adecuada elaboración del producto de investigación seleccionado. Una vez se apruebe por el Director de trabajo de titulación, se nombrará a tres docentes más para asumir el rol de revisores, los cuales darán a conocer sus observaciones a los interesados y finalmente ser presentado ante el jurado compuesto por el Director de trabajo de titulación y los tres docentes revisores en un acto protocolario denominado “examen de grado” (BUAP, 2015).

Es hasta este punto donde finaliza el trabajo realizado por la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado de cada Facultad y que más adelante será analizado con mayor profundidad. El último apartado del Reglamento General de Estudios de Posgrado describe los derechos y obligaciones de los alumnos de posgrado de la Universidad con el objetivo de asegurar su desarrollo y observar cualquier incumplimiento a la normativa.

A continuación, se analizarán las metas estipuladas en el Plan de Desarrollo Institucional vigente, con la intención de reflejar los intereses por parte de la comunidad universitaria para atender las principales problemáticas y aprovechar los recursos institucionales disponibles.

## **1.6 Plan de Desarrollo Institucional BUAP (2017-2021)**

En la gestión que encabeza el Dr. Alfonso Esparza Ortiz como Rector de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla ha desarrollado dos planes de desarrollo institucional buscando atender las problemáticas que enfrenta la educación superior, además de recolectar las sugerencias que aportan las diferentes dependencias de la Universidad para cumplir con los estándares de calidad propuestos y alinearse a las políticas federales en el marco de la autonomía universitaria (BUAP, 2017).

En correspondencia con los objetivos del programa sectorial, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) estableció en años recientes una agenda para el desarrollo de la educación integrada con los siguientes cinco ejes: ampliación de la cobertura, mejora continua de la calidad, vinculación y responsabilidad social universitaria, política de Estado para el financiamiento de la educación superior, y actualización del marco normativo que regula al sistema (BUAP, 2017, pág. 6).

Ante dicho contexto se desarrollan acciones que involucran a las personas, a la comunidad universitaria y a la sociedad detectando talento humano para convertir el conocimiento en creación de valor público, fomentando el autoaprendizaje y la formación de una cultura que genere bienestar y calidad de vida, para ello se requiere de ofertar servicios pertinentes y eficientes: “Pasar de un enfoque de administración de los recursos humanos a un paradigma de capital humano, que garantice el desarrollo permanente de los trabajadores no académicos y, en consecuencia, una gestión eficaz y servicios eficientes” (BUAP, 2017, pág. 12).

Por su parte, los sistemas de gestión administrativo-académica son un eslabón primordial para ejecutar las funciones sustantivas de la universidad, en este sentido se propone desarrollar una gestión de la información oportuna y automatizada para responder cada uno de los trámites a realizar durante los

procesos de ingreso y egreso de los estudiantes, posteriormente ser evaluados con el propósito de generar mecanismos de mejora continua (BUAP, 2017).

Finalmente se destaca el problema de atender a la eficiencia terminal como una cuenta pendiente desde el año 2013, observando comportamientos cambiantes en los distintos planes de estudios, que para tratar de incrementar este indicador es necesario mejorar los sistemas y procedimientos para el seguimiento de las trayectorias escolares de los estudiantes.

Un asunto pendiente que debe atenderse y resolverse en tiempos cortos se relaciona con la eficiencia terminal y la titulación de los programas de licenciatura. Es cierto que la eficiencia terminal muestra comportamientos diferenciados entre áreas disciplinarias y programas académicos, por lo cual es indispensable reconocerlos. Con el fin de realizar acciones que apoyen la mejora en este indicador requerimos disponer de información veraz y oportuna y así lograr que los jóvenes permanezcan en la institución (BUAP, 2017, pág. 25).

Contar con información oportuna y fiable permitirá la generación de estrategias encaminadas a fortalecer los esquemas de seguimiento y procesos administrativos para la retención y el egreso de la comunidad estudiantil, además de la formación constante de los recursos humanos que aprovechen la tecnología e infraestructura como componentes de la buena gestión escolar.

Los próximos apartados proporcionarán el panorama del lugar donde se realiza la investigación, ubicando históricamente el desarrollo de los posgrados, las causas de su suspensión, las acciones propuestas y el proceso de titulación vigente.

### **1.7 Facultad de Administración, BUAP**

A fines de los años 50, en la Universidad Autónoma de Puebla comienza a verse la necesidad de crear una carrera relacionada a la Administración. Es entonces que, en enero de 1958, Eligio Sánchez Larios y José Antonio Pérez Rivero plantearon a

las autoridades de la Universidad la creación de la Escuela Administración de Empresas, solicitud que fue aprobada por el H. Consejo Universitario de la Universidad Autónoma de Puebla el 28 de enero de 1959 (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2019a).

El director fundador fue el licenciado Agustín Reyes Ponce, distinguido por su gran impulso a las ciencias administrativas en Puebla y a nivel nacional. Desde su apertura, la Escuela de Administración atravesó por varias etapas en su desarrollo, resultado de la necesidad de adaptar su currículo a las transformaciones de su entorno social, estatal y nacional, capacitando administradores a la altura de las exigencias que enfrentaba la entidad a partir de los cincuenta.

En los noventa, la comunidad de la Escuela de Administración consideró que había llegado el momento de efectuar un cambio importante y decidió ofrecer dos carreras: Administración Pública y Administración de Empresas. En el área de desarrollo académico, la introducción del sistema de créditos traza la base para la reforma del sistema curricular y la innovación en todos los niveles. Los cambios cruciales se coordinan nuevamente con los cambios en las políticas de admisión, promedios de calificaciones y requisitos de graduación.

En marzo de 1995 se diseñó el primer programa de posgrado y el resultado fue la creación de la Maestría en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, la cual fue aprobada en el Honorable Consejo Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla el 11 de diciembre de 1995; este hecho permitió a la Escuela convertirse en Facultad de Administración (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2019a).

Posteriormente el 31 de octubre de 1997, el Honorable Consejo Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla aprobó la Maestría en Gobierno y Administración, cuyos cursos iniciaron en febrero de 1998. Consecuentemente el 29 de octubre de 1999 fue aprobada por el Honorable Consejo Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla la Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas.

Finalmente, en el nivel posgrado, a través de la interacción interinstitucional entre el Órgano de Fiscalización Superior del Estado y la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, la Facultad de Administración creó la Maestría en Fiscalización y Rendición de Cuentas, aprobada por el Honorable Consejo Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla el 19 de julio de 2006 (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2019a).

Para completar la oferta académica de licenciaturas hasta ese momento, el día 18 de mayo de 1999, el Honorable Consejo Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) aprobó por mayoría de votos la Licenciatura en Comercio Internacional y en el año 2000 se aprueba la Licenciatura en Administración Turística (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2019a).

Transcurrieron 10 años para que nuevamente la Facultad ofertará dos nuevas licenciaturas, es entonces que el 19 de junio de 2010, por unanimidad de votos del Honorable Consejo Universitario aprobó la creación de la Licenciatura en Gastronomía y el 30 de junio de 2014 se aprueba la Licenciatura en Negocios Internacionales.

En el año 2014 el Consejo de Investigación y Estudios de Posgrado de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, realiza un análisis de los planes y programas de estudio de posgrado activos que no cumplían con el currículo actualizado y presentaban baja eficiencia terminal. Conforme a los resultados, en la Facultad de Administración, el 30 de abril de 2015 se suspende la Maestría en Fiscalización y Rendición de Cuentas y la Maestría en Gobierno y Administración. Así mismo, en el año 2018 se suspende definitivamente la Maestría en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Quedando activa la Maestría Administración y Gestión de Instituciones Educativas (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2019a).

Ante dichos acontecimientos la Facultad se propuso trabajar en la generación de nuevos programas de posgrado capaces de soportar las exigencias institucionales y añadir mecanismos para satisfacer las necesidades de los alumnos

con el compromiso conjunto de la labor administrativa para cumplir con los procesos pertinentes.

Es entonces que el 6 de mayo de 2019, el Pleno del Honorable Consejo Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, en su Sexta Reunión y Sexta Sesión Extraordinaria, aprueba la creación del programa “Especialidad en Protocolo y Desarrollo de Negocios en Mercados Emergentes”, que presenta la Facultad de Administración. Su primer ingreso de alumnos lo tiene en el año 2020 (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2019a).

Por último, El 24 de octubre de 2019, el Pleno del Honorable Consejo Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, en su Décima Reunión y Octava Sesión Extraordinaria de 2019, aprueba la creación del programa “Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas”, que presenta la Facultad de Administración. Su primer ingreso de alumnos lo tiene en el año 2020 (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2019a).

A continuación, se da a conocer la unidad administrativa que forma parte del objeto de investigación y es encargada de realizar las gestiones y procesos administrativos relacionados con el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes para mantener la eficiencia terminal y por lo tanto sostener de forma vigente los programas de estudio de posgrado en la Facultad de Administración.

### **1.8 Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración, BUAP**

La Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración ubicada físicamente en la Av. San Claudio y 22 Sur, Col. Jardines de San Manuel, Puebla, Pue. México, Edificio ADM1, campus Ciudad Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, se desempeña como unidad subordinada a la Dirección de la Facultad y tiene el objetivo de formar capital humano profesional con competencias a través de proyectos aplicados que permitan la creación e innovación para proponer soluciones a las problemáticas de

la sociedad, a fin de contribuir al desarrollo económico local, regional y nacional con un compromiso socialmente responsable.

La Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración tiene como función administrativa el cumplir con los procesos de enseñanza-aprendizaje, ingreso, permanencia y titulación de sus estudiantes por medio de servicios de atención al usuario enfocados a cumplir con los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2019b).

Está conformada por el Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado para la aprobación, generación de estrategias, planeación y toma de decisiones; el responsable del Centro de Sistematización de la Información para la revisión de las propuestas de creación y actualización de planes de estudio a nivel posgrado y el responsable de Gestión y Administración Escolar, encargado de realizar el seguimiento de los procesos de inscripción, permanencia y egreso de los estudiantes de posgrado de la Facultad.

A continuación, en la Figura 1 se presenta el proceso de titulación utilizado en la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado, el cual representa cada una de las etapas que deben cumplirse para que un estudiante de posgrado realice su examen de grado y forme parte del indicador de eficiencia terminal.

Es importante señalar que para efectos de este trabajo de investigación se tomará como referencia el parámetro para el cálculo de la eficiencia terminal del Reglamento General de Estudios de Posgrado de la BUAP que considera eficiencia terminal a la obtención del grado en un periodo de un año y seis meses para las especialidades y de hasta dos años y seis meses para las maestrías contados a partir de la fecha de ingreso hasta la obtención del grado (RGEP, 2015, pág.21).

**Figura 1. Guía operativa de titulación vigente**

**Responsable:** Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado  
**Proceso:** Guía operativa de Titulación

Diagrama de Flujo.	Descripción de la actividad.	Formato a utilizar.
	<p>¿Quién? El alumno</p> <p>¿Cuándo? Máximo en el tercer semestre de cursos.</p> <p>¿Cómo? El alumno elige al Docente que funge como su Director de T.T. y debe comunicarlo a la SIEP para efectuar el registro correspondiente.</p>	
	<p>¿Quién? El alumno</p> <p>¿Cuándo? Cuando elige director.</p> <p>¿Cómo? El alumno registra su trabajo de titulación en la SIEP, entrega el formato de registro de trabajo de titulación firmado por el mismo y el formato de salvaguarda. La SIEP verifica que estén debidamente llenados y autoriza el registro.</p>	<p>FO-POS-01 Formato de Registro del Trabajo de Titulación</p> <p>FO-POS-02 Formato de Salvaguarda</p>
	<p>¿Quién? La SIEP</p> <p>¿Cuándo? Cuando el estudiante registre su proyecto de investigación.</p> <p>¿Cómo? La SIEP elabora el nombramiento de Director de T.T. correspondiente para ser entregado al Docente.</p>	
	<p>¿Quién? El Director de T.T.</p> <p>¿Cuándo? Una vez revisado y aprobado el trabajo de titulación.</p> <p>¿Cómo? El Docente elabora la liberación con el formato correspondiente en su carácter de Director de T.T.</p>	<p>FO-POS-11 Formato de Liberación del Trabajo de Titulación</p>

	<p>¿Quién? El Director de T.T.</p> <p>¿Cuándo? Una vez liberado el trabajo de titulación.</p> <p>¿Cómo? El Director de T.T. llena el formato de asignación de revisores y envía a los docentes el trabajo de titulación quienes brindan asesoría al alumno. La SIEP elabora y entrega los nombramientos a cada Docente revisor.</p>	<p>FO-POS-09 Formato de Solicitud de Asignación de Revisores</p>
	<p>¿Quién? Revisores</p> <p>¿Cuándo? Una vez revisado y aprobado el trabajo de titulación.</p> <p>¿Cómo? Una vez terminado el T.T. los revisores entregan a la SIEP las liberaciones del trabajo de titulación.</p>	<p>FO-POS-11 Formato de Liberación del Trabajo de Titulación</p>
	<p>¿Quién? El Director de T.T.</p> <p>¿Cuándo? Una vez obtenidas las 4 liberaciones de T.T.</p> <p>¿Cómo? El Director de trabajo de titulación en conjunto con el alumno y los revisores realizan el llenado del formato de asignación de jurado en el cual asignan la fecha de examen de grado y la SIEP elabora los oficios de jurado a cada docente, el alumno por su parte entregará un CD con el trabajo final a la SIEP y un ejemplar físico a cada Docente.</p> <p>Posteriormente la SIEP entrega al alumno el oficio para tramitar el dictamen de examen de grado y la liberación de bibliotecas, dichos trámites los debe realizar con una semana de anticipación a su examen profesional.</p>	<p>FO-POS-03 Formato de Solicitud de Oficio de Asignación de Jurado</p>

	<p>¿Quién? La SIEP</p> <p>¿Cuándo? En la fecha del examen de grado.</p> <p>¿Cómo? La SIEP entrega el dictamen de examen de grado al Director de T.T. para realizar el veredicto correspondiente una vez finalizada la presentación por parte del alumno.</p>
	<p>¿Quién? Alumno y Comité Tutorial</p> <p>¿Cuándo? En la fecha asignada.</p> <p>¿Cómo? El alumno presenta su examen de grado, el jurado firma el dictamen y establece el veredicto. Después del examen, la SIEP revisa que este correcto el dictamen y lo entrega a la Dirección de la Facultad para recabar la firma correspondiente.</p>
	<p>¿Quién? La SIEP</p> <p>¿Cuándo? Una vez recabada la firma del Director.</p> <p>¿Cómo? La SIEP fotocopia el dictamen, archiva la copia y se resguarda en la base de datos digital. El Dictamen original es entregado al Departamento de Titulación de la Facultad. Toda la información correspondiente con la titulación de los alumnos que ya concluyeron el proceso, se resguarda por dos años en la SIEP, pasando este tiempo se envía a archivo histórico.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.

La siguiente tabla nos muestra algunos datos sobre la eficiencia terminal del posgrado:

**Tabla 1.**

**Contexto eficiencia terminal Posgrado FADMON**

<b>Posgrado</b>	<b>Contexto</b>	<b>Resultado</b>
Administración y Gestión de Instituciones Educativas (2017-2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 alumnos ingresaron</li> <li>• 1 baja</li> <li>• Ausencia del seguimiento a los alumnos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 alumnos realizaron examen de grado a dos meses de cumplir su límite de permanencia.</li> <li>• 4 alumnos realizaron examen de grado a un mes de cumplir su límite de permanencia.</li> <li>• 1 alumno aún no concluye su trámite de titulación.</li> </ul>
Administración y Gestión de Instituciones Educativas (2018-2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 alumnos ingresaron</li> <li>• 2 bajas</li> <li>• Seguimiento parcial a los alumnos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 alumnos realizaron examen de grado a dos meses de cumplir su límite de permanencia.</li> <li>• 2 alumnos realizaron examen de grado a un mes de cumplir su límite de permanencia.</li> </ul>
Administración y Gestión de Instituciones Educativas (2019-2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 alumnos ingresaron</li> <li>• 0 bajas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 alumnos en proceso de titulación</li> </ul>
Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas (2020-2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 alumnos ingresaron</li> <li>• 0 bajas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 alumnos en proceso de titulación</li> </ul>
Posgrados cerrados por la VIEP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 500 alumnos que no concluyeron su plan de estudios.</li> <li>• 100 alumnos rescatados a través de seminarios de titulación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de la baja por reglamento a las matrículas que no fueron localizadas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.

Estas cifras representan un grave problema para los indicadores de la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, más aún, si se tiene en cuenta que la eficiencia terminal es fundamental para medir el desempeño general de los actores involucrados en el proceso de titulación en el marco de mejora continua.

Una vez determinado el contexto dentro del cual se encuentra ubicado el objeto de estudio, es importante abordar el análisis de literatura que pueda dar fundamento al trabajo de investigación. En el siguiente capítulo se describen las perspectivas teóricas que ayudan a determinar los conceptos relacionados con la gestión de la calidad, gestión escolar y los procesos administrativos que derivan de la misma.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Introducción**

La gestión dentro de una institución educativa es un factor importante de la calidad, es esencial para el logro de los objetivos pues su implementación surge de la necesidad de herramientas que permitan al personal desarrollar sus actividades de manera óptima para beneficiar a los estudiantes en los trámites administrativos para ingresar y egresar de su plan de estudios, concepto que surge de la administración clásica y que en las escuelas se ha considerado como un paradigma, pues su aplicación genera confusiones entre los actores involucrados, que en ocasiones carecen de la formación profesional necesaria para desempeñar el cargo administrativo que les fue otorgado.

En el desarrollo del capítulo se presenta un esquema de lo que representa la gestión de la calidad en los procesos administrativos. En los apartados se desarrolla una definición de gestión, así como las características de las variables asociadas al concepto, como la gestión escolar, la gestión de procesos y la gestión administrativa desde una perspectiva teórica y cronológica, añadiendo opiniones basadas en la experiencia profesional para complementar los conceptos de los autores seleccionados.

A continuación, se hace una reflexión acerca de la evolución de la gestión en las instituciones educativas para destacar la influencia de los cambios en los procesos administrativos y como los sistemas de gestión de la calidad usados inicialmente en las empresas son en la actualidad un factor clave para incrementar la eficiencia de los procesos y con ello el aprovechamiento de los recursos disponibles.

Es importante mencionar que, a partir de los fundamentos teóricos relacionados con la gestión, se pueda integrar un instrumento que constituya el marco metodológico, para que una vez que se obtengan los resultados de la

aplicación de dicho instrumento se pueda llevar a cabo un análisis comparativo entre la teoría y la práctica.

## **2.2 La gestión escolar como punto de partida**

Como se enunciaba en la parte introductoria, la gestión hace énfasis a ese conjunto de acciones para el logro de un objetivo, de esta forma es como el concepto se ha adaptado a cada ámbito productivo, entre ellos la educación como Gestión Escolar. Para ello, Pozner, P. (1995), señala a la gestión escolar como el componente de la Unidad Educativa, capaz de influir en la toma de decisiones por parte de los directivos y comunicarlo de manera óptima hacia los docentes, encargados de realizar las funciones pedagógicas en pro del desarrollo de los alumnos, de acuerdo a su contexto y necesidades de la comunidad educativa.

La gestión escolar surge como disciplina en los años sesenta en los Estados Unidos, en los setenta en Europa y en los ochenta en América Latina (Casassus, 2000), buscando la integración de los elementos que conforman a la institución educativa conforme a las políticas establecidas, es entonces:

...una mirada sistémica y global de la escuela que hace referencia a la interacción de diversos aspectos o elementos internos (las personas que son los elementos de la organización como alumnos, docentes, directivos, personal administrativo y de mantenimiento) así como externos (lo constituido por todo lo exterior a la organización, padres y madres de familia, la comunidad local, organizaciones sociales, la economía que entorna a las escuelas, el sistema legal, el cultural o el político) presentes en la vida cotidiana de la escuela (Rojas, L. P., Magno, F. J. S., & Gaona, M. B., 2016, pág. 5).

Considerando lo expuesto, es un deber otorgar la importancia suficiente a la gestión escolar como elemento para su funcionamiento básico, que, en sinergia con el clima organizacional, el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad

es posible transitar hacia procesos educativos eficientes, es decir, la calidad del desempeño de las escuelas en un entorno de constante cambio y necesidad de actualización de los contenidos curriculares por medio de la tarea administrativa (Alvariño C., Arzola, S., Brunner, J.J., Recart, M.O. y Vizcarra, R., 2000).

En la gestión de una institución educativa se pueden identificar factores internos y externos que deben ser manejados por el liderazgo organizacional. Dentro de los factores internos que afectan el desempeño y cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales están: la cultura organizacional, los comportamientos de los actores (Góngora, Nóbile y Soledad, 2014), la estructura organizacional, políticas, reglamentos y el control (Chiavenato, 2007).

Pero, ¿Qué relación tiene la gestión escolar con la calidad?, ¿Qué es la calidad en la educación? y ¿Cómo se puede ejecutar una gestión de calidad en una institución educativa? Para resolver estas cuestiones, se expone en los siguientes apartados el concepto de calidad y sus implicaciones en la educación y sus procesos administrativos, específicamente el proceso de titulación.

### **2.3 Gestión de Calidad en Instituciones Universitarias**

La palabra calidad se encuentra descrita en diferentes perspectivas, para efectos de la presente investigación se abordará al concepto como el “grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO, 2005, p. 8). Bajo esta definición han surgido adaptaciones para cada tipo de organización, como lo son modelos originarios de la revolución industrial, segunda guerra mundial, producción masiva, así como, importantes contribuciones por parte de Deming con el Modelo de Excelencia (Calidad Total), Malcom Baldrige y Jurán (2005); cuando dice que la calidad implica no admitir, en la realización de cualquier tarea, todo aquello que no sea lo mejor, en este sentido, está orientada hacia el exterior de la organización y por lo tanto es muy sensible ante cualquier cambio en el entorno, ya que las expectativas del cliente tienen un comportamiento dinámico. Lo anterior para ofrecer productos y servicios que aprovechen los recursos de la empresa y

satisfagan las necesidades de los clientes, por medio del cumplimiento de estándares tendientes a mejorar para cubrir la demanda.

De igual forma, históricamente se encuentran definiciones como la de Juran y Godfrey (1998), siendo el primero uno de los personajes más importantes de la calidad y sus, ambos exponen que:

“Calidad” significa aquellas características de los productos que se ajustan a las necesidades del cliente y le proporcionan satisfacción. En este sentido, el significado de calidad está orientado a ingresos. El propósito de tan alta calidad es proporcionar la mayor satisfacción al cliente y, se espera con esto, aumentar los ingresos (Juran y Godfrey, 1998, pág. 2).

Del año 2000 en adelante, se han encontrado diversas definiciones del término calidad; como ejemplo se encuentra la definición que hacen Clemenza, Ferrer y Pekelais (2005) en la que mencionan que:

...el concepto de calidad en un ambiente de la administración de la calidad total, se basa en que los usuarios sean servidos al máximo grado posible, significando que los servicios o productos satisfagan sus requerimientos y necesidades. El usuario juzga si la calidad de los bienes y servicios es aceptable y satisface sus necesidades y es él quien debe fungir como centro de cualquier organización que busque la excelencia (Clemenza, Ferrer y Pelekais, 2005, pág. 54).

Sin embargo, en el ámbito educativo ha sido complejo establecer modelos de calidad, pues es evidente la ambigüedad a la hora de aterrizar las prácticas empresariales a las escuelas (Díaz Palacios, J. A., 2015). La UNESCO (2015), por su parte, se ha encargado de la delimitación del concepto de calidad educativa hacia la cobertura y actualización constante de los planes de estudio, sin embargo, cada país por su parte se ha enfrentado a la desigualdad educativa que hasta ahora es un problema importante en Latinoamérica, producto del factor demográfico, económico, alcance de las tecnologías y actualmente crisis de salud.

De lo rescatable han sido el desarrollo de iniciativas y adopción de criterios a cumplir en las instituciones educativas, presentes en la mayoría de los planes de desarrollo, estructuras organizacionales y objetivos primordiales; entre dichos criterios encontramos la coherencia y pertinencia de la educación como la capacidad de analizar el contexto estableciendo contenidos a la vanguardia para atender problemáticas de forma oportuna, gestión eficiente de los procesos administrativos, conciencia ambiental, eficacia y aprendizaje autónomo y permanente (Parajón, 2014). Cabe destacar que actualmente la educación de calidad por parte de la OEI (2010), es concebida desde un ámbito multidimensional en busca de mejorar la gestión escolar y por consiguiente la educación en general.

Es importante mencionar que la concepción de calidad en la educación proviene de los años ochenta, desde el análisis de las empresas japonesas, cuyo propósito era maximizar la producción con el óptimo uso de los recursos, es entonces que las empresas de servicios comenzaron su búsqueda para hacer más creíble su condición de empresas de calidad adaptando los modelos gerenciales a sus estructuras organizacionales, lo que Berghe (1998) denominó “moda de la calidad”, surgida particularmente en Europa y que derivó a la incorporación de normas internacionales de certificación como la ISO 9000.

La Internacional Organization for Standarization (ISO) hace referencia a los sistemas de gestión en la calidad, especifica que “el objetivo principal de la gestión de la calidad es alcanzar los requerimientos del cliente y esforzarse por exceder las expectativas del mismo” (ISO, 2015, pág. 3). La aplicación de estos en la educación se presenta como una línea de investigación que toma furor a partir de los años 80’s desde donde se conceptualiza como una “herramienta indispensable en el logro de la mejora educativa” (Castelán, 2003, pág. 39) y desde entonces la institución educativa entra en la moda de la certificación.

La norma ISO 9001-2015, actualmente utilizada por gran parte de las instituciones de educación superior para el diseño de sistemas de gestión de la calidad, tiene la finalidad de revisar detenidamente los procesos que brindan los

resultados en el proceso educativo, es decir, cada actividad a realizar para que un alumno se inscriba, permanezca y egrese de sus estudios, de igual forma para los docentes y todo lo tangible (infraestructura y materiales) e intangible (talento, cultura organizacional) que forma parte de la escuela.

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
- d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1;
- g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;
- h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad (ISO, 2015, págs. 2-3)

Como elemento fundamental para la ejecución de la Norma ISO-9001-2015 y que funciona como medio en la evaluación de los procesos se encuentran los Indicadores Educativos, los cuales forman parte de los esquemas de calidad educativa al representar la información real para la toma de decisiones, en una institución deben ser construidos para cada una de las áreas que la conforman a través de los procesos que realizan, es decir, son los resultados obtenidos de las funciones en un periodo determinado y podrán compararse con etapas anteriores para medir la eficiencia, retroalimentar y mejorar las actividades realizadas.

Una forma de aplicarlos correctamente es por medio de la documentación de los procesos, por ejemplo, una plataforma digital que contiene los manuales, descripciones de proceso, matrices de riesgo e indicadores por periodo, de esta forma la institución tiene a su alcance la información en tiempo real dando su visto bueno a las decisiones tomadas por cada área con base a sus indicadores, “esto no solo brinda confianza a las partes interesadas, sino que además proporciona las medidas de control necesarias para que las variaciones, alteraciones o novedades en los procesos, quedando todo debidamente registrado en los respectivos manuales y de esta manera la mejora continua no se verá interrumpida por improvisaciones” (Hernández, H., Martínez, D., & Rodríguez, J., 2017, pág. 8).

Al tener como soporte toda una plataforma documental para el seguimiento de los indicadores, será mucho más accesible realizar evaluaciones al interior de las organizaciones, “con el fin de medir el desempeño de todas las áreas y vinculados, establecer actividades de corrección o prevención según cada caso y adicional, dinamizar la participación de todas las partes interesadas en este proceso” (Cookson, P., 2012).

La gestión de la calidad no se desarrolla correctamente sin los eslabones donde interactúan las actividades, personas y recursos para la obtención de un producto o servicio, es decir, los procesos a través de los cuales se sustentan las funciones de la institución educativa, desde la creación de un plan de estudios hasta el egreso de los estudiantes. A continuación, se revisarán las principales

definiciones acerca de los procesos y su relación con los conceptos de calidad y administración educativa.

## **2.4 Procesos Administrativos en las Instituciones Educativas**

Inicialmente Se define un proceso como: “Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio” (Chanduví Izquierdo, E. S., 2016, pág. 3).

Para Ojeda (2008) un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida, aportando valor añadido para el cliente o usuario.

Los autores Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2017) enfatizan que “Dada la importancia que tienen los procesos dentro de las organizaciones surge la necesidad de gestionarlos o modelarlos de tal manera que aporten con estructuras organizacionales orientadas a mejorar sus actividades” (pág. 142).

En cuanto a la aplicación de los procesos dentro de las instituciones Educativas, representa un conocimiento capaz de generar propuestas de mejora en la gestión escolar y asumir el compromiso social que se tiene en el marco multidimensional de la calidad para atender las problemáticas enmarcadas en las prioridades nacionales, regionales y locales, con su respectivo análisis contextual por parte de las autoridades educativas correspondientes (Enríquez Cuadro, A. C., Garofalo Velasco, D., & Hidalgo Troya, F., 2018)

Considerando lo abordado sobre la calidad es importante hacer mención de la capacidad de los directivos, docentes y administrativos de conocer cada uno de los conceptos que implica la administración y la calidad educativa, como la planeación estratégica, administración de recursos y procesos.

Unas de las condiciones indispensables para asegurar la implantación de una estrategia de calidad consisten en definir y entender con claridad lo que significa este concepto; es decir, los directivos de una Institución Educativa

que se proponen implantar la calidad como estrategia para competir, tienen que saber exactamente lo que quieren decir cuando hablan de calidad, o para mejorar la calidad de un proceso o servicio, tienen que saber cómo definir la calidad global de proyectos y como medir la calidad del producto o servicio. (Enríquez Cuadro, A. C., Garofalo Velasco, D., & Hidalgo Troya, F., 2018, pág. 5)

Ahora bien, independientemente de la perspectiva o definición que la institución decida tomar en cuenta, la gestión de procesos debe ser imprescindible para alcanzar los objetivos propuestos por la propia dirección o por organismos de mayor jerarquía, dentro de los sistemas de calidad o parámetros de la planeación estratégica como indicadores de eficiencia (Vesga, J. J., 2013)

En suma, “una mejor administración de los procesos sustantivos; un mejor control de las áreas clave, una medición de un proceso de mejora y un mayor involucramiento del personal en sus actividades diarias” (Nicoletti, J. A., 2008, pág. 83).

En la siguiente categoría se revisará la forma en la cual se gestionan los procesos en el marco de la calidad, de acuerdo a los objetivos de la presente investigación.

## **2.5 Gestión de la calidad de los procesos en instituciones de educación superior**

Para iniciar, se describirá brevemente la cronología de las etapas en las cuales la gestión de la calidad de los procesos ha formado parte en las organizaciones. En primer lugar, se encuentra la Inspección, surgida en los años 20, se establecía sobre la base de la desconfianza, tanto en los procesos, como en los trabajadores y su objetivo se centraba únicamente en detectar los defectos o desviaciones del producto final. En segundo lugar, a partir de los años 40 se presenta el Control de la Calidad, bajo esta perspectiva como su nombre lo indica se prioriza el control de los procesos mediante el desarrollo de herramientas y técnicas estadísticas se

trataba de reducir la inspección y garantizar el mantenimiento de unos suministros uniformes. En la década de los 70 se origina el Aseguramiento de la Calidad, enfoque a través del cual es necesario la colaboración de todos los departamentos de la organización para la adecuada gestión de los procesos, los métodos de trabajo que se emplean consisten en programas y sistemas, los profesionales se ocupan de la planificación y medición de la calidad y del diseño de programas. La última etapa que conforma la teoría clásica de la gestión de la calidad de los procesos es la denominada Gestión de la Calidad Total, repasada en apartados anteriores donde las empresas de los años 80 buscaban cumplir con los estándares que demandaba la sociedad por medio de la generación de ventajas competitivas añadidas al producto con la asistencia de un liderazgo capaz de asumir y transmitir el cambio. Finalmente, los sistemas de gestión de la calidad analizados en el presente marco teórico y adaptados a partir de los 90 para distintos tipos de organizaciones buscando la satisfacción de las partes interesadas y donde las normas internacionales (ISO) han establecidos lineamientos que toman en cuenta los conceptos de los diversos enfoques de calidad para la eficaz gestión de los procesos (Vallejo García, J. E., 2010).

Es necesario resaltar la importancia de gestionar los procesos en una institución educativa en un marco de calidad, Mortimore (2008), realiza un primer acercamiento al mencionar la eficacia de un sistema escolar que promueva el logro de sus estudiantes y a su vez el de la escuela al momento de reflejar los resultados obtenidos.

La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados (Mortimore, 2008, pág. 2).

Un proceso en el ámbito educativo se define como las “interacciones que se realizan en los centros escolares, y que tanto administrativos como docentes, padres de familia y alumnos deberían observar en aras de alcanzar los objetivos de formación y compromiso” (García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L., 2018, pág. 211).

Por otra parte, Pons Murguía, R. Á., Villa, Y. B., Villa González, E. M., & Martínez, J. L., (2013, pág. 48) priorizan la gestión enfocada hacia los procesos educativos al señalar que:

El predominio de la gestión orientada a los resultados y no a los procesos en las instituciones educativas, limita la mejora continua de los resultados que alcanza la organización en cuanto al cumplimiento de sus objetivos, estrategia y planes para elevar la calidad de sus egresados.

Es posible, con base a lo anterior, hacer evidente la relación directa entre un deficiente desempeño organizacional, desde una administración carente de planeación hasta personal con falta de competencias y desactualización tecnológica en la gestión por procesos lo que ocasiona conflictos entre los actores educativos:

Se constata que las escuelas tienen escasa tecnología dedicada a los procesos educativos, mala planeación administrativa y pedagógica, un abultado porcentaje de alumnos con bajos conocimientos y rendimientos en las asignaturas y, por ende, bajos promedios que repercuten en el logro de competencias, así como carencia de perfeccionamiento pedagógico en los docentes (García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L., 2018, pág. 213).

En conclusión, la calidad no puede alcanzarse sin el esfuerzo permanente de los actores involucrados en el quehacer educativo, es una decisión firme que exige tiempo, conocimientos y compromiso, de ahí que la calidad esté relacionada con su aseguramiento continuo, control y labores de certificación (Vallejo García, J. E., 2010).

Se presenta la interrogante de conocer a través de cuales herramientas, conceptos, técnicas y prácticas pertenecientes al campo de la administración pueden utilizarse dentro de la escuela para gestionar los procesos donde intervienen los directivos, docentes, administrativos y estudiantes. A continuación, revisaremos los aportes teóricos al respecto.

## **2.6 Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas**

Es pertinente destacar la variable de la gestión administrativa como la herramienta asociada a la gestión escolar y de calidad en los procesos de las instituciones universitarias, es decir, funge como base para ejecutar las acciones que servirán en la consecución de objetivos establecidos por la dirección, Medina (2011), define a la gestión administrativa como “un proceso o conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar su desempeño” (pág. 21).

Las prácticas y teorías administrativas están incluidas dentro de la educación como catalizadores de los procesos a realizar, en búsqueda de beneficiar a los docentes y alumnos que hacen uso de los servicios disponibles, Ramírez-Cardona, C. A., Calderón-Hernández, G., & Castaño-Duque, G. A. (2015, pág. 912) destacan que:

La gestión educativa se encuentra mediada por los supuestos administrativos que subyacen en la cotidianidad de la institución escolar así, por ejemplo, una organización jerárquica, rígida e inflexible, será coherente con estilos directivos autoritarios que, a su vez, se corresponden con un concepto de calidad educativa centrada en el “producto” lo que conlleva a prácticas de control e indicadores fundamentados en estándares preestablecidos, que terminan en un proceso formativo con poca participación de los actores.

De acuerdo al anterior argumento es posible otorgar un contexto más amplio a la gestión educativa, a modo de reflejar la presencia de elementos esenciales del

campo de la administración en las instituciones educativas, por ejemplo, definirla como “un proceso que se establece de manera deliberada para construir nuevas formas de relación, colaboración y organización entre los diversos actores que intervienen para implementar y evaluar las propuestas educativas que surgen de la sociedad” (Chacón, 2013, pág. 51).

A modo de resumen, la escuela como organización, fue considerada inicialmente como empresa al aplicarle los conceptos de la administración científica taylorista, la cual buscaba la eficiencia y productividad, haciendo énfasis a las tareas y la racionalidad como factor esencial del proceso (Ball, 1994). En la segunda mitad del siglo XX aparece el enfoque tecno burocrático, que limitaba la participación de la comunidad escolar, la autoridad se limitaba hacia una sola persona y eran evidentes estructuras jerárquicas rígidas como ejemplo de la administración practicada en la época por el sector público, finalmente, la planeación proporcionó una nueva perspectiva de la gestión educativa, puesto que permitió a las instituciones educativas generar proyectos a largo plazo donde la colaboración de los actores educativos, la actualización permanente, la autonomía en la gestión local, el control organizativo de los alumnos, el reconocimiento de diversos grupos de interés, la evaluación y la rendición de cuentas permite trascender de la eficiencia a la eficacia escolar (Estrada, F. J. O., 2008).

Bello, Y. C. (2011) señala que “La planeación como herramienta de los procesos administrativos posibilita la correcta distribución de los recursos materiales para el adecuado funcionamiento del sistema e instituciones educativas” (pág. 102). A partir de esta concepción, la participación del personal configura las estrategias principales de la educación, se reconoce la razón de ser de cada integrante para potenciar las capacidades de gestión.

En las instituciones, las personas son quienes traducen la visión panorámica de la planeación a la práctica...La gestión educativa de la que se está hablando aquí es más que administración: es una manera de socializar y sensibilizar lo abstracto de la planeación a corto, mediano y largo plazo en

términos significativos para sus actores. La gestión educativa tiene que repensarse como un proceso dinámico, abierto y perfectible, guiado no por enfoques mezquinos, sino por metas elevadas, una de ellas: formar mejores seres humanos (Martínez, 2013, pág. 27-31).

Para cumplir con el argumento anterior, las instituciones deben apoyarse del resto de elementos del proceso administrativo, por ejemplo, la organización, Ramírez-Cardona, C. A., Calderón-Hernández, G., & Castaño-Duque, G. A. (2015) la definen como:

Conjunto relativamente rígido de procedimientos, actividades, rutinas y tareas; la estructura es jerárquica, con líneas de poder, responsabilidades y funciones claramente establecidas y relativamente rígidas; predomina un estilo directivo autoritario, las decisiones son centralizadas y se utiliza un poder coercitivo; la gestión se focaliza sobre tareas y rutinas y, normalmente, existe una actitud resistente a los cambios (pág. 917).

En estricto orden la organización se complementará con la “Dirección” y el control, por medio del liderazgo de las autoridades escolares, de cada área y de los docentes al momento de ejercer sus facultades para promover el logro académico, asumiendo la postura de mejoramiento continuo, con base al contexto dinámica en el que se desarrolla la gestión escolar.

Los cambios en el entorno y en las exigencias de la sociedad hacia las organizaciones también conllevaron transformaciones en el pensamiento administrativo. Las organizaciones se tienen que concebir como sistemas abiertos y dinámicos, en los que la estructura y los recursos físicos y financieros no son suficientes para alcanzar una buena gestión; la planeación, los procesos de comunicación, la solución a los problemas y la toma de decisiones se convierten en aliados de la dirección, focalizando la gestión alrededor de la dirección estratégica para alcanzar los objetivos misionales (Ramírez-Cardona, C. A., Calderón-Hernández, G., & Castaño-Duque, G. A., 2015, pág. 914).

Ahora podemos decir que Gestión administrativa en las instituciones educativas es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando colaborativamente, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Son cuatro los elementos relacionados con la gestión administrativa:

**Planeación:** planificar implica que el director piense con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en los planes de desarrollo al inicio de un periodo escolar, los planes presentan objetivos de la organización.

**Organización:** Es el método para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos, delegación, logística y comunicación son factores para su correcta implementación en los procesos donde participan los actores internos y externos a la institución educativa.

**Dirección:** Dirigir, implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, no solo de parte del Director, sino de cada secretario o jefe de área, así como de los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Control:** Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas, a través de rúbricas o sistemas de gestión de la calidad como los que se han mencionado en el presente marco teórico.

Posteriormente es necesario enunciar algunos ejemplos de los procesos de gestión escolar que se llevan a cabo en la educación superior, entre ellos destacan la inscripción, la permanencia o desarrollo de los alumnos y el egreso o titulación. Para efectos de la presente investigación, se revisará el proceso mediante el cual los alumnos de posgrado realizan su examen de grado como parte del proceso de titulación de un posgrado.

## **2.7 Exámenes de Grado**

Un estudiante egresado es aquel “que cubre la totalidad de los créditos de las asignaturas o actividades académicas establecidos en el plan de estudios” (UNAM,

2019, pág.105), mientras que un estudiante titulado es el que obtiene un título académico (RAE, 2020).

El título profesional:

Es el documento legal expedido por instituciones del Estado, descentralizadas o particulares que tengan reconocimiento de validez oficial de estudios, a favor de la persona que haya concluido los requisitos académicos correspondientes o demostrado tener los conocimientos necesarios de conformidad con la Ley General de Profesiones y otras disposiciones aplicables (TecNM, 2015, pág.168).

Para obtener dicho documento, el estudiante habrá cumplido los procesos administrativos que corresponda, por lo tanto, un estudiante que ha cubierto el 100% de los créditos de su plan de estudios seleccionado debe optar por alguna de las modalidades de titulación disponibles en su institución, en el caso de un alumno de posgrado, este deberá realizar un producto de investigación antes de tramitar un título profesional.

La culminación de una carrera para obtener un grado académico es la presentación de un examen de grado. La aplicación de éste, en la gran mayoría de los casos, se realiza después de haber terminado una tesis que cubrió muchos meses (y a veces años) de trabajo de laboratorio o de campo por parte de los estudiantes (Vázquez, L., & Hernández, E., 1996, pág. 10).

El egresado realizará un registro de su trabajo de titulación ante la unidad administrativa correspondiente, para entonces asignarle a un Docente que fungirá como su Director de Tesis, a partir de ese momento comienza su labor de asesor para culminar con el trabajo de investigación registrado. Una vez se finalice el trabajo el estudiante recibirá la revisión por parte de otros docentes que de igual forma emitirán observaciones y en su caso liberarán el producto final y de esta forma proceder a la presentación ante su jurado o como se le denomina: Examen de Grado (BUAP, 2015).

Se debe mencionar que dentro de este proceso intervienen actividades administrativas que se realizan simultáneamente con el objetivo de dar seguimiento al alumno y cumplir con requisitos y los tiempos de permanencia establecidos en el Reglamento de Titulación o de Posgrado según corresponda.

Navarrete-Sánchez, M. E., Delgado-Celis, M. D., & Rosales-Escobar, M. L. (2020), señalan la constante participación del personal administrativo dentro del proceso para realizar un examen de grado, específicamente si se trabaja con un sistema de gestión de la calidad que permita registrar el cumplimiento de las etapas desde el registro del trabajo de titulación hasta la celebración del protocolo. Posteriormente identificar las actividades o acciones del proceso que causan que un egresado se retrase en la presentación oportuna de su examen de grado, es decir, planes de mejora continua dentro del proceso para incentivar la innovación y por consiguiente cumplir con la misión de la institución.

Se considera que la eficiencia académica es un indicador importante para el desarrollo y evaluación de la educación; el análisis y monitoreo de éste, permitirá proyectar un plan de mejora, que integre políticas y estrategias innovadoras para cumplir con su misión. Sin embargo, el bajo índice de eficiencia terminal y titulación, además del rezago y deserción, son claras manifestaciones de una falta de calidad del proceso educativo, por lo que antes de hablar de innovación en el proceso educativo, es importante identificar las causas que dificultan la titulación, con el propósito de analizarlas y emprender acciones efectivas para lograr contrarrestarlas, incrementando así el índice de eficiencia terminal y titulación (Navarrete-Sánchez, M. E., Delgado-Celis, M. D., & Rosales-Escobar, M. L., 2020, pág. 109).

## **2.8 Eficiencia Terminal**

Los alumnos que realizan su examen profesional o de grado en el nivel educativo superior forman parte de los indicadores de desempeño incluidos en la planeación escolar, misión o en los sistemas de gestión de la calidad revisados en

el presente capítulo, de igual forma son el resultado del proceso de enseñanza-aprendizaje donde participan los docentes, egresados y personal administrativo y se contabilizan representando la eficiencia terminal de la institución, aspecto clave para clasificar a las mejores universidades por el número total de egresados. Cabe destacar que en este apartado no se considera la calidad de los aprendizajes de los egresados, puesto que no es el tema de la investigación, como si lo es la eficiente gestión de la calidad de los procesos para realizar un examen de grado.

La eficiencia se puede entender como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulte ineficiente (o menos eficiente). Por lo tanto, para ser eficiente, una iniciativa tiene que ser eficaz (Mokate, K., 2001, pág. 5).

La eficiencia en la educación, por lo tanto, es la capacidad de la institución para realizar las actividades o funciones sustantivas correctamente y con los recursos disponibles.

En este contexto, eficiencia se define como “el grado en que se logra que los alumnos que ingresan al sistema educativo, avancen a lo largo de los grados que comprende el nivel educativo en la forma prevista”, con una referencia explícita a la “optimización de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles”, mientras que la Eficiencia Terminal remite al “número de alumnos que terminan un nivel educativo de manera regular (dentro del tiempo establecido)” (Pérez, C. C. F., Salinas, D. E. R., & Cabrero, F. H., 2018, pág. 10).

Para la SEP (2018), la Eficiencia Terminal es el número de alumnos que egresan de un determinado nivel educativo en un ciclo escolar, por cada cien alumnos de la cohorte (la palabra cohorte viene del latín y significa grupo específico de estudio, conjunto o serie, también se conoce como generación) inicial del mismo nivel. Este indicador permite determinar la manera como un sistema educativo está operando, refleja el estado de los factores que intervienen en el egreso de un plan

de estudios al momento de hablar de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, los planes y programas, las evaluaciones tanto de logro educativo como diagnósticas de los docentes, la infraestructura educativa, la gestión administrativa etc.

Para las instituciones de educación superior, los sistemas de gestión de la calidad reflejan los resultados del trabajo administrativo con la proporción de estudiantes que logran titularse del total que ingresaron, o lo que es lo mismo, con la eficiencia terminal (López, Albíter y Ramírez, 2008).

A continuación, se desarrolla el capítulo metodológico que intenta dar la pauta para determinar los factores administrativos que impactan en la realización oportuna de un examen de grado con el propósito de rediseñar el proceso de titulación y determinar las acciones para favorecer la gestión de la calidad en la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.

## **CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Introducción**

En este capítulo se describirá el procedimiento de la investigación que pretende realizarse para captar e interpretar las opiniones de los estudiantes de Posgrado de la Facultad de Administración, la propia experiencia del autor como parte del personal de la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado y la perspectiva de la última Secretaria de Investigación sobre las acciones realizadas a partir de la Gestión y Administración Escolar para favorecer el proceso de titulación de posgrado en la Facultad de Administración. Posteriormente definir la propuesta para mejorar el proceso de titulación, encaminados a la obtención de mejores resultados del indicador de eficiencia terminal establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad y los objetivos propuestos por la actual administración.

### **3.2 Diseño de la Investigación**

El enfoque de la investigación será mixto (cuantitativo-cualitativo) de tipo exploratorio, el cual “representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 580).

Por un lado, “la recolección y análisis de datos se lleva a cabo por medio de métodos estadísticos, es objetiva y sigue un proceso estructurado” (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010, págs. 5-6), lo que le da el carácter de cuantitativa a la investigación.

Por su parte, también presenta un enfoque cualitativo al establecer como parte del instrumento preguntas que “permiten dar una interpretación de las acciones de los sujetos de investigación” (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010, pág. 9), sin la intención de generalizar las respuestas, es decir, encontrar

respuestas diversas que permitan, independientemente de probar la idea a defender, realizar recomendaciones a los directivos de la Facultad de Administración de la BUAP.

De igual forma la investigación se apoya en la revisión de literatura de artículos de revistas indexadas, libros y sitios web expuesta en los capítulos 1 y 2, que en este apartado fundamenta el diseño del instrumento aplicado a los estudiantes que obtuvieron el grado o que actualmente se encuentran en el proceso de titulación en una cohorte generacional de 2018-2022.

A continuación, se especifican las características de los sujetos encuestados, así como la fuente de la que se obtuvo la información para aplicar el instrumento; también se expone el esquema a seguir con las etapas involucradas para completar la metodología.

### **3.3 Sujetos**

Dentro de los datos cuantitativos se encontró que la Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas cuenta con un total de 15 alumnos que ingresaron durante el periodo 2018 a 2019, de los cuales 8 han obtenido el grado y 7 más están en posibilidades de iniciar su proceso para realizar examen de grado lo que representa la oportunidad de detectar los principales factores de mejora administrativa.

Estos 25 estudiantes están divididos en dos generaciones de la Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas y una generación de la Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas, las cuales se identifican a continuación:

**Tabla 2.**

**Sujetos**

<b>Maestría</b>	<b>Número de alumnos</b>
Administración y Gestión de Instituciones Educativas (2018-2020)	8
Administración y Gestión de Instituciones Educativas (2019-2021)	7
Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas (2020-2022)	10

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.

Cabe señalar que, en el caso de la primera Generación de la Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas, se le consideró dentro de los sujetos de estudio debido a que ingresaron en durante el inicio de la presente investigación y les fue presentado de inicio la normativa universitaria que rige los procedimientos de egreso y el proceso de titulación de forma gráfica para su evaluación.

**3.4 Instrumento**

Después de haber seleccionado el enfoque cuantitativo-cualitativo, el tipo de investigación y la muestra se procederá al diseño del instrumento que dará soporte a este trabajo de investigación y cuyo objetivo es el de recabar las opiniones y percepciones de los estudiantes acerca del proceso de titulación ejecutado a nivel posgrado en la Facultad de Administración.

El instrumento dirigido a los estudiantes se dividirá en tres secciones; la primera, referente a los datos personales de los sujetos encuestados tales como edad, género, estado civil y ocupación (datos utilizados para la descripción de los sujetos); la segunda, referente a todas las consideraciones acerca del proceso de titulación y la eficiencia de los procesos administrativos.

Finalmente, la última sección se diseñará con el objetivo de recopilar sugerencias de los sujetos que serán presentadas como parte de las recomendaciones a las autoridades de la Facultad.

El segundo instrumento que complementa la propia experiencia del autor como parte del personal de la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado consiste en realizar una guía de observación estructurada de participación directa e individual (Guzmán. J.,2019) que pretende diagnosticar los distintos elementos que conforman a la unidad administrativa mencionada como los recursos humanos, tecnológicos y materiales involucrados, así como, la estructura organizacional, cultura, atención al usuario y descripción de los procesos.

Cabe señalar que para ambos instrumentos se utilizó la escala de Likert que consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010, pág. 245). El uso de esta escala permitió conocer la percepción de los sujetos con respecto a cada categoría. En los Anexos 1 y 2 se puede apreciar la totalidad de los instrumentos.

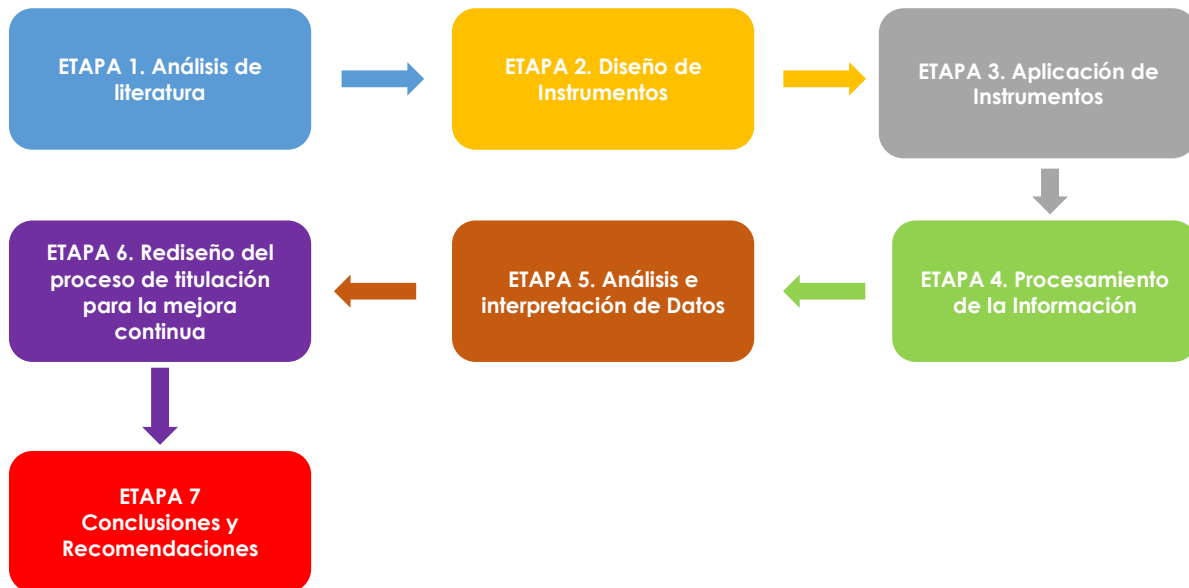
Finalmente, para obtener la perspectiva de la última Secretaria de Investigación sobre las acciones realizadas a partir de la Gestión y Administración Escolar para favorecer el proceso de titulación de posgrado en la Facultad de Administración se realizará una entrevista no estructurada formal (Guzmán,2019) dirigida a la Dra. Libertad Monluí Fernández que finalizó su gestión en el año 2020 y cuya intención del instrumento es recabar en términos generales la experiencia personal como agente que toma decisiones a partir del trabajo desarrollado por sus colaboradores y los factores que considera podrían mejorar la gestión para incrementar la eficiencia terminal en el posgrado.

En el siguiente apartado se describe el procedimiento que se llevó a cabo para la elaboración del presente estudio, incluidos la integración y aplicación del instrumento, así como el procesamiento de los datos obtenidos.

### 3.5 Procedimiento

A continuación, se presenta un esquema del procedimiento que se llevará a cabo para realizar este trabajo de investigación y se describe cada una de sus etapas:

**Figura 2.** Diagrama de procedimiento



Fuente: Elaboración propia.

- a) **Análisis de literatura:** Inicialmente se realizará una revisión de literatura que permitirá determinar el contexto en el que se enmarca el problema de investigación además de especificar algunos rasgos generales sobre los conceptos que forman parte del objeto y campo de investigación.
- b) **Diseño de instrumentos:** Una vez analizada la literatura pertinente al tema de investigación, se recabarán los elementos principales encontrados en los estudios de caso, experiencia laboral y normas internacionales para la conformación de los instrumentos, los cuales se describieron anteriormente.
- c) **Aplicación de instrumentos:** Con el objetivo de recabar la información de manera más sencilla, el instrumento se elaborará con la herramienta de Formularios de Google, que permite el diseño de cuestionarios y su envío por medio de correo electrónico a uno o varios sujetos al mismo tiempo.

- d) Procesamiento de la información:** Una vez aplicado el cuestionario y recibidas las respuestas de los sujetos de estudio, se procesará la información obtenida a través de gráficas que arroja la misma herramienta de Formularios de Google; la cual permite observar las respuestas individualizadas de cada sujeto. Examinar los datos obtenidos de la guía de observación e interpretar las respuestas de la entrevista.
- e) Análisis e interpretación de datos:** Se realizará una comparativa entre los documentos que rigen el funcionamiento de las actividades administrativas de la SIEP y la información recabada desde el análisis de la literatura hasta las gráficas arrojadas en el procesamiento de la información.
- f) Rediseño del proceso de titulación para realizar eficientemente la gestión administrativa involucrada en la presentación del examen de grado.:** De acuerdo a la propia experiencia y los datos recabados se procederá a la propuesta de herramientas que orientarán el funcionamiento y eficiencia del proceso de titulación con mira a la disminución burocrática y satisfacción del usuario sin descuidar las actividades que dan lugar al producto final.
- g) Conclusiones:** Basándose en lo obtenido como producto del análisis de los resultados de este trabajo de investigación, se expondrán las conclusiones pertinentes acerca del impacto de los factores involucrados en las inconformidades de los usuarios y la experiencia del autor.
- h) Recomendaciones:** De acuerdo al diseño de la propuesta para la mejora de los procesos se brindarán recomendaciones a las autoridades de la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla para establecer estrategias que ayuden a elevar las tasas de eficiencia terminal en los programas de posgrado actuales y los de nueva creación.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS**

### **4.1 Introducción**

En el presente capítulo se realiza el análisis de los resultados obtenidos en este trabajo de investigación los cuales se dividen en tres apartados:

El primero contiene la revisión de la guía de observación aplicada en la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado a través de una tabla, con el objetivo de interpretar las condiciones, factores y situaciones que inciden con la correcta ejecución de los procesos administrativos, así como su impacto en la realización de los exámenes de grado.

En el segundo apartado, se analiza la entrevista aplicada a la Dra. Libertad Monluí Fernández desde su experiencia en el cargo de Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado (2018-2020) para detectar su punto de vista sobre las circunstancias que afectan el desarrollo de los posgrados en la Facultad de Administración.

Finalmente, se muestran las respuestas obtenidas de la aplicación del cuestionario a los estudiantes de los posgrados seleccionados como muestra, pertenecientes a las generaciones que ingresaron de 2018 a 2020 en la Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas y la Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas de la Facultad de Administración, que se encuentran en su proceso de titulación.

Dicho apartado se apoya de gráficas que muestran las cifras representativas de cada pregunta planteada en el cuestionario para posteriormente complementar su análisis estableciendo interpretaciones para su entendimiento. Cabe mencionar que en la última pregunta del cuestionario no se utilizó una gráfica, sino una tabla para mostrar las recomendaciones realizadas por los estudiantes, considerando que dicha pregunta fue abierta y por lo tanto se mantuvo de manera textual la respuesta desarrollada por los estudiantes.

## 4.2 Análisis de la guía de observación aplicada en la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado y su impacto en los procesos administrativos para la obtención del grado académico

Tabla 2.

### Análisis de la guía de observación

#### I. Estructura Organizacional

#### OBSERVACIONES

1. El organigrama se encuentra al alcance de los usuarios.
2. La SIEP cuenta con manual de organización y descripción de puestos.
3. La SIEP cuenta con los formatos vigentes del Sistema de Gestión de la Calidad.
4. La Misión, Visión, Filosofía y Política de Calidad son visibles dentro de la SIEP.
5. El personal de la SIEP conoce la Misión, Visión, Filosofía y Política de Calidad de la Facultad.

La Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado demuestra contar con elementos de estructura definidos, los cuales permiten a los usuarios internos y externos conocer las funciones del personal a cargo y por lo tanto demostrar su competencia a la hora de ejecutar sus procesos.

#### II. Descripción del proceso

#### OBSERVACIONES

1. La SIEP cuenta con el documento que describe el proceso de titulación.
2. El proceso cuenta con diagramas de flujo.
3. Existen guías, manuales o infografías que optimicen la ejecución del proceso de titulación.
4. El documento está al alcance de los alumnos, docentes, directivos y personal administrativo.
5. Los documentos y materiales de apoyo son vigentes de acuerdo a su última actualización.

Un proceso que no tiene una secuencia definida no funciona y por consiguiente ocasiona retrasos en la producción. Para ello se requiere de documentación que detalle las etapas, recursos y actores involucrados. Dentro de la SIEP existen los documentos que describen al proceso, sin embargo, no están al alcance de los usuarios, lo que representa un área de oportunidad para mejorar la eficiencia.

#### III. Atención al Usuario

#### OBSERVACIONES

1. El personal de la SIEP desempeña correcta atención a los Docentes, alumnos, personal de la facultad y público en general.
2. Los alumnos conocen el lugar al cual deben dirigirse para revivir información sobre los servicios de la SIEP.
3. Se realiza el seguimiento de satisfacción del usuario a través de encuestas enviadas por el Sistema de Gestión de la Calidad.
4. Se cumplen los horarios de atención establecidos.
5. Se utilizan los diferentes medios de comunicación para atender al usuario.

El presente instrumento permitió detectar la forma en que se realiza la atención a los usuarios, la cual actualmente por condiciones derivadas de la contingencia sanitaria presenta un reto que ha sido superado con creces por parte de la SIEP, atendiendo canales de comunicación remotos y que gracias a esta investigación se harán recomendaciones para optimizar esta actividad fundamental para satisfacer a los usuarios.

#### IV. Cultura Organizacional

#### OBSERVACIONES

1. El ambiente laboral es propicio para el óptimo desempeño de las funciones de la SIEP.

Las relaciones informales dentro de una organización son importantes para el desarrollo local de los procesos

2. El personal de la SIEP conoce plenamente sus funciones y los servicios que se ofrecen.
3. Los canales de comunicación formales e informales funcionan correctamente para el logro de objetivos.
4. Se fomenta el trabajo en equipo dentro de la SIEP para alcanzar los objetivos propuestos y cumplir con los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad.
5. La colaboración con las demás áreas de la Facultad funciona correctamente para complementar las funciones de la SIEP.

pues fomentan la interacción entre el personal y los usuarios de forma atípica funcional, es decir, flexibilizan la ejecución de las actividades a la hora de realizar un trámite. La SIEP debe aprovechar la época actual para proponer e implementar la comunicación informal, por ejemplo, incrementar el uso de redes sociales para facilitar el acercamiento a la resolución de conflictos y procesos exitosos con los usuarios.

## V. Recursos Humanos

1. El personal administrativo, académico y no académico se encuentra debidamente identificado en el organigrama.
2. El personal administrativo demuestra conocer sus funciones.
3. El personal académico se encuentra en el aula asignada.
4. El Secretario (a) de Investigación y Estudios de Posgrado se encuentra en su espacio de trabajo.
5. Los coordinadores de los Programas de Posgrado se encuentran en su espacio de trabajo.

## OBSERVACIONES

Este factor en conjunto con la estructura organizacional revisado anteriormente está bien implementado dentro de la SIEP y es un requisito obligatorio cuando se trata de ofertar un servicio eficiente, se recomienda aplicar con mayor frecuencia evaluaciones internas al personal por parte de los usuarios para analizar su desempeño laboral.

## VI. Recursos Materiales

1. La SIEP cuenta con los insumos necesarios para desempeñar su labor administrativa.
2. El personal académico cuenta con los insumos necesarios para desempeñar su labor docente.
3. Los coordinadores de los Posgrados cuentan con los insumos necesarios para desempeñar su labor administrativa.
4. El personal de servicios generales cuenta con los insumos necesarios para desempeñar su labor.
5. Existe un departamento encargado de proveer los materiales necesarios a la SIEP.

## OBSERVACIONES

Los recursos materiales que se utilizan, son los adecuados para el desempeño del personal y desarrollo académico de los alumnos.

## VII. Recursos Tecnológicos

1. La SIEP cuenta con los dispositivos necesarios para desempeñar sus labores.
2. Las aulas y laboratorios de cómputo se encuentran debidamente equipados para la impartición de cursos.
3. Las coordinaciones de Posgrado se encuentran debidamente equipadas para desempeñar sus labores.
4. Se cuenta con plataformas digitales para brindar alternativas de aprendizaje a los alumnos.
5. Se cuenta con base de datos para optimizar el acceso a la información de la SIEP.

## OBSERVACIONES

La Universidad se ha encarado de proveer la tecnología necesaria para el correcto desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, las clases en línea y los trámites a distancia son la razón por la cual la presente investigación se realiza en busca de proponer alternativas de gestión que optimicen los procesos administrativos.

Fuente: Elaboración propia.

### **4.3 Análisis de entrevista aplicada a la Dra. Libertad Monluí Fernández**

El siguiente análisis a la entrevista no estructurada formal (Guzmán. J.,2019) dirigida a la Dra. Libertad Monluí Fernández, anterior Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración, nos permitió detectar aspectos esenciales para fortalecer una gestión escolar efectiva y que la presente investigación las considera como recomendaciones para favorecer la realización de trámites administrativos eficientes en el Posgrado.

En la primera pregunta: ¿Usted considera que se puede favorecer el proceso de titulación de posgrado en la Facultad de Administración? La Dra. Libertad hace énfasis en la estructura de los planes de estudio vigentes, como punto de partida para avanzar en la construcción del trabajo de investigación puesto que desde un inicio los alumnos de posgrado son asignados con su Director de Tesis para recibir su asesoría y evitar el retraso de los trámites administrativos cuando el alumno finalice sus estudios "...los programas actuales de posgrado que se imparten en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, son profesionalizantes y están encaminados desde los cursos propedéuticos, a realizar proyectos aplicados que les permitan a los alumnos desde un principio llevar a cabo el estudio del tema de investigación que deberá culminar con un trabajo de investigación, por medio del cual deberán ser evaluados para obtener el grado académico correspondiente".

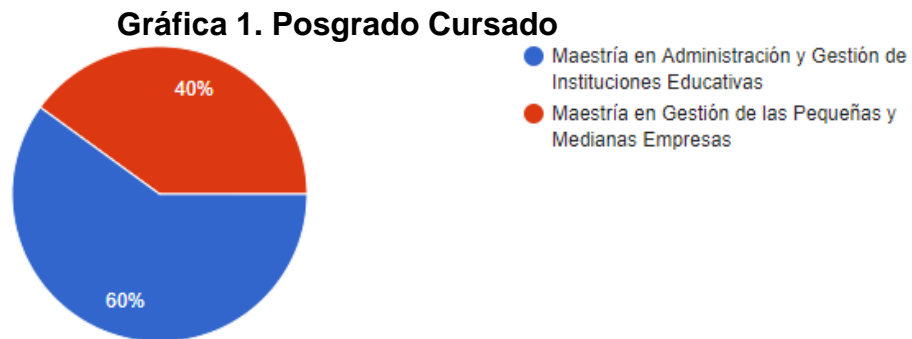
En cuanto a trabajar por una eficiencia terminal al cien por ciento de las maestrías, se destaca el compromiso que debe estar presente por parte de los actores que intervienen en el quehacer académico bajo la normativa universitaria, es decir, las exigencias que el Reglamento General de Estudios de posgrado señala como obligaciones de los Docentes, comité y directivos: "La Academia de Posgrado está integrada por la planta académica base, cuyas actividades sustantivas están conformadas por la docencia, dirección de tesis, comités tutoriales, comités revisores, jurado de exámenes y conferencias. Por lo que con éstas funciones y por

lo anteriormente expuesto el trabajo académico tendrá como resultado una eficiencia terminal real”.

Finalmente se expone el tema de la acreditación como una exigencia adicional que puede favorecer el cumplimiento y buen desempeño de los indicadores de eficiencia terminal, es decir, el trabajo a través de marcos de referencia externos que a su vez representan una exigencia por parte de las autoridades internas fomenta el trabajo colaborativo y por ende la generación de mecanismos eficientes para los trámites administrativos dentro de la unidad académica “...todos los programas de posgrado deberán solicitar su acreditación ante organismos externos oficialmente reconocidos (PNPC), en un plazo no mayor a dos años a partir de la fecha de su aprobación por el consejo universitario, o de la última solicitud de acreditación ante los organismos externos...”.

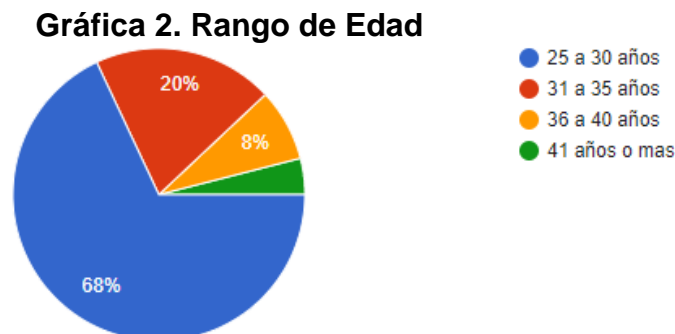
#### 4.4 Opiniones y percepciones de los estudiantes de Posgrado

A continuación, se exponen de manera gráfica las respuestas emitidas por los alumnos que estudian los posgrados de la Facultad de Administración a los que se les aplicó el instrumento diseñado durante el capítulo metodológico y que iniciarán o se encuentran realizando el proceso para realizar su examen de grado. Es importante mencionar que se obtuvo el 100% de participación de los sujetos seleccionados como muestra en el marco metodológico, lo cual permite validar las percepciones y recomendaciones sobre el proceso para realizar exámenes de grado.



Fuente: Elaboración propia

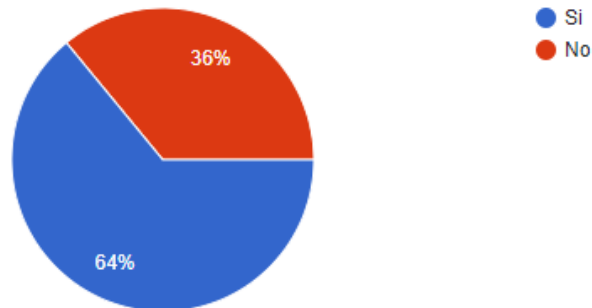
El rango de edad más representativo en los estudiantes es de 25 a 30 años, lo cual representa al sector de la población que suele tener mayores ocupaciones laborales, pues su recién incorporación al ámbito profesional les demanda mayor cantidad de tiempo en su área de trabajo y obstaculizando su dedicación a realizar los trámites administrativos correspondientes.



Fuente: Elaboración propia

La premisa anterior se consolida con la gráfica siguiente, señalando que la mayoría se encuentra laborando y estudiando un posgrado al mismo tiempo.

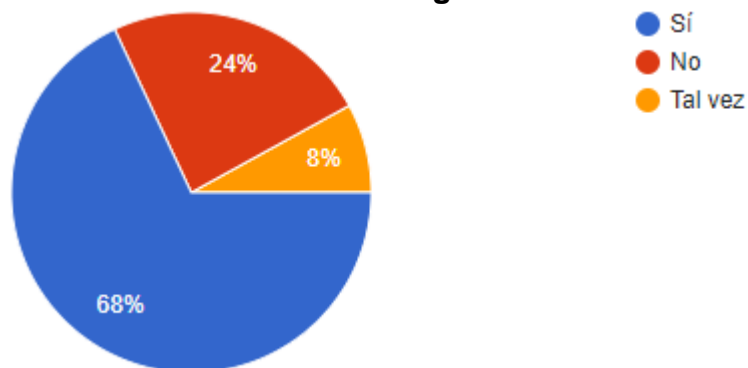
**Gráfica 3. ¿Tiene empleo actualmente?**



Fuente: Elaboración propia

Profundizando en el tema de la investigación, comenzamos a detectar que en el factor de la comunicación del personal administrativo con los estudiantes es representativo, pero existe una parte de la muestra que no conoce o no está seguro de mantener contacto con los responsables de la gestión escolar, lo cual es un aspecto a trabajar para el desarrollo de estrategias para efficientar los procesos administrativos, es decir, un seguimiento permanente del alumno desde su ingreso podría proporcionarle la información necesaria sobre los trámites a realizar con anticipación y con ello evitar contratiempos.

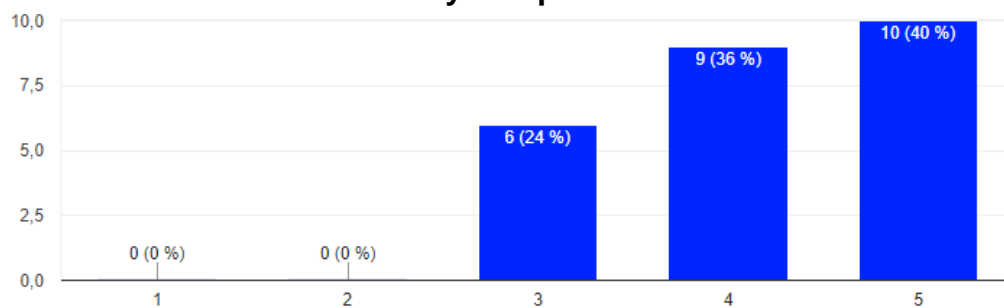
**Gráfica 4. ¿Conoce o mantiene contacto con el personal encargado de gestionar los procesos administrativos en la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado?**



Fuente: Elaboración propia

Después de mostrarles el diagrama de flujo del proceso de titulación que contiene las etapas a realizar para la presentación de un examen de grado, los alumnos a través de una escala de Likert, señalaron que el proceso es claro y comprensible, sin embargo, para que la satisfacción de un usuario sea óptima, todos deben responder con total aceptación que el proceso es el adecuado, eficiente y de total comprensión para ellos, lo que obliga a las autoridades a trabajar en la gestión de las actividades que causan retrasos o conflictos con partes interesadas.

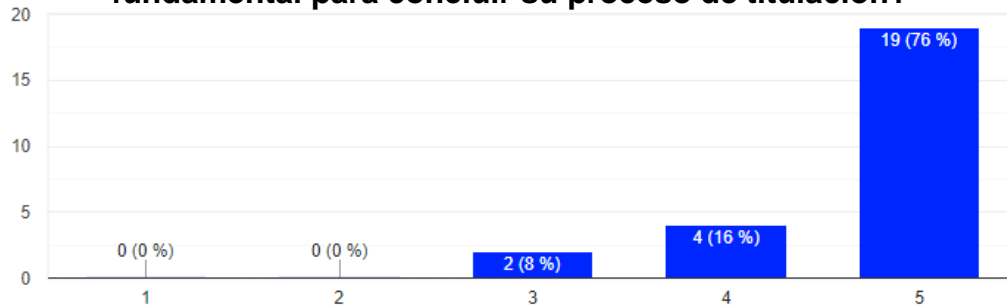
**Gráfica 5. ¿Considera que el proceso de titulación proporcionado por la SIEP es claro y comprensible?**



Fuente: Elaboración propia

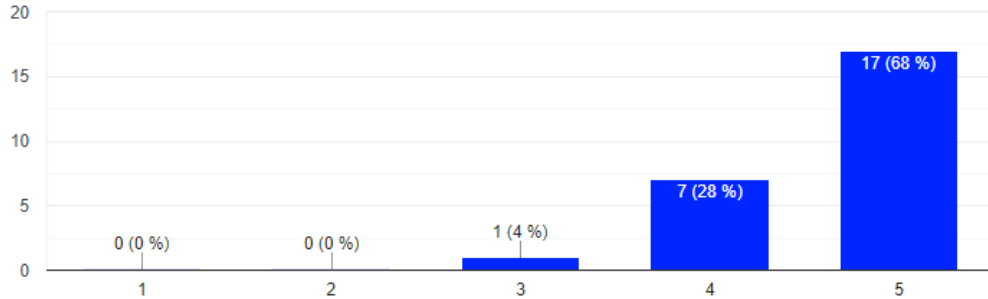
De igual forma los alumnos en su mayoría están de acuerdo en el seguimiento constante por parte de los actores involucrados en el proceso para realizar exámenes de grado, tanto el personal académico (Directores de Tesis) como el personal administrativo (gestión escolar) deben tener la responsabilidad y compromiso de proporcionar la información, herramientas y mecanismos de gestión para que el estudiante concluya oportunamente su programa de posgrado.

**Gráfica 6. ¿Considera que el seguimiento del Director de Tesis es fundamental para concluir su proceso de titulación?**



Fuente: Elaboración propia

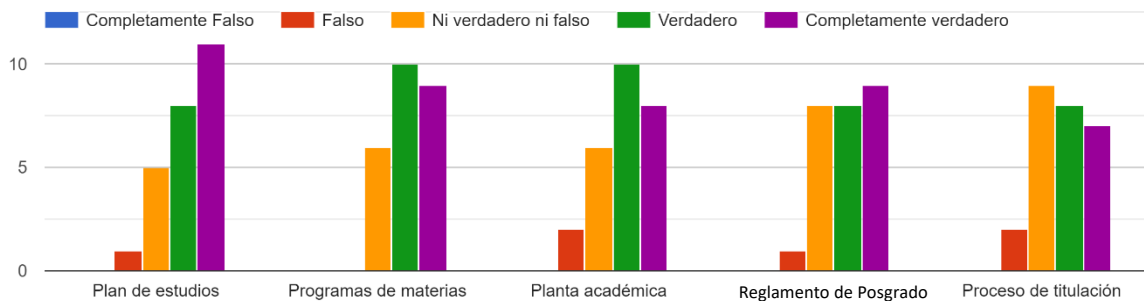
**Gráfica 7. ¿Considera que el seguimiento del personal encargado de gestionar los procesos administrativos de la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado es fundamental para concluir su proceso de titulación?**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la información que se proporciona a los alumnos desde su ingreso, es evidente que las actividades curriculares como el plan de estudios, los programas de las materias y la planta docente son los aspectos que los estudiantes encuestados conocieron desde su ingreso, por lo tanto, es necesario hacer énfasis en la normativa universitaria y procesos administrativos para egresar.

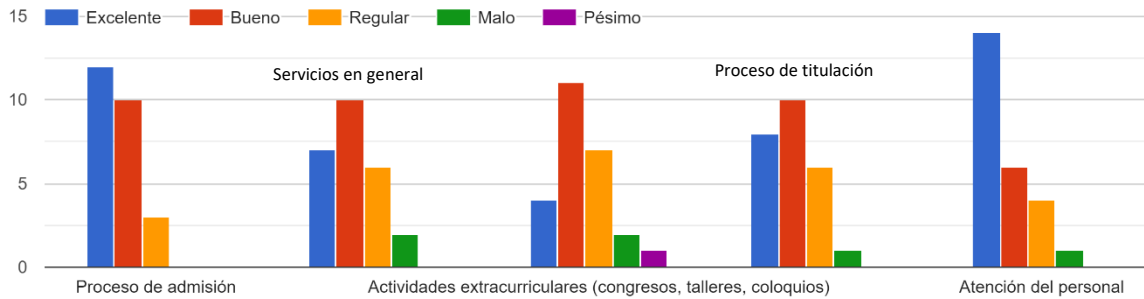
**Gráfica 8. Información proporcionada a los alumnos desde su ingreso**



Fuente: Elaboración propia

De igual forma, los servicios administrativos mejor evaluados son la admisión y la atención general que brinda el personal de la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrados, en este sentido se ubica nuevamente la acción de reforzar la gestión escolar para cubrir con las demás herramientas que de igual forma benefician al estudiante en su desarrollo académico como los talleres, coloquios y por supuesto su titulación.

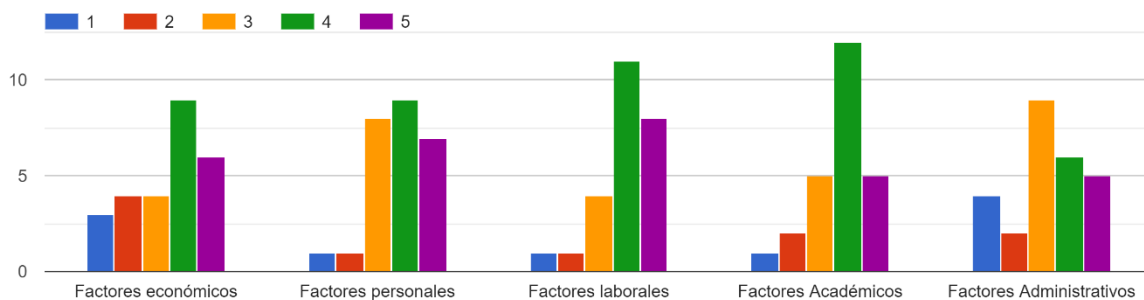
**Gráfica 9. ¿Cómo califica los servicios administrativos del posgrado?**



Fuente: Elaboración propia

Los factores que los alumnos consideran que afectan de forma negativa la obtención de su grado académico son en gran medida los laborales y académicos, lo que en un principio se puede considerar como responsabilidad directa de los Directores de Tesis, sin embargo, desde mi experiencia laboral y con los datos obtenidos puedo expresar que, desde el marco de la gestión escolar, se deben generar los mecanismos administrativos suficientes para anticipar los conflictos entre los docentes y alumnos, por ejemplo, proporcionando la información sobre los tramites a realizar oportunamente y de esta forma las actividades académicas o de asesoría de Tesis sean programadas y reportadas a la SIEP con el objetivo de minimizar el efecto del factor laboral en la obtención del grado.

**Gráfica 10. Factores que influyen negativamente en la obtención del grado académico.**

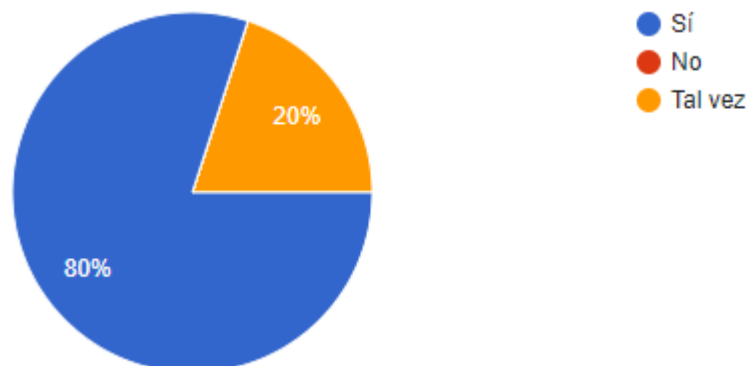


Fuente: Elaboración propia

Uno de los objetivos de la presente investigación es el rediseño del proceso para la obtención del grado académicos de los alumnos de posgrado y para ello mi propuesta se centra en el diseño e implementación de guías interactivas que

permitan la comprensión de cada trámite a realizar a través de contenido gráfico, flexibilizando el proceso y minimizando la carga de información. Ante dicha situación, el %80 de los estudiantes encuestados están de acuerdo con esta propuesta.

**Gráfica 11. ¿Considera que el uso de guías ilustrativas facilitaría el proceso de titulación?**



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se solicitó a los estudiantes encuestados que realizarán recomendaciones u opiniones a las autoridades de la Facultad de Administración para mejorar el proceso de titulación. Cabe señalar que para esta información (cfr. Tabla 3) se decidió colocar textualmente las respuestas obtenidas, de esta forma analizar la información completa y retroalimentar las conclusiones de la presente investigación.

**Tabla 3.**

**Recomendaciones a las autoridades de la Facultad para mejorar el proceso de titulación.**

No.	Respuesta
1	Indicarlo desde el principio como un día de introducción de reglamentos y requisitos, darle difusión digital, seleccionar asesor desde el primer semestre para ir trabajando la idea o tema de investigación y no en el tercer semestre, difusión de líneas de investigación y productos para tener una orientación más general en cuanto al tema de investigación, gestionar con tiempo requisitos para facilitar la solicitud de graduación mediante honores, vinculación práctica con otras instituciones o

	empresas, actualizar el programa de MAGIE con mayor nivel de exigencia académica.
2	Que el seguimiento o explicaciones que se otorgan de manera verbal se expliquen de igual forma de manera escrita, enviándose la información a todo alumno
3	Ayuda personalizada
4	Tener más juntas académica
5	Que se gestionara con la DAE mayor cantidad de citas para titulación.
6	Mayor cercanía con los estudiantes, sobre todo en el proceso de elaboración de tesis, mejorar el plan de estudios para comenzar con el trabajo de investigación desde el inicio de la maestría
7	Informar desde el principio cuáles son las formas de titulación y como tal todo el proceso
8	Divulgar más información relacionada con el tema
9	Conocer con tiempo el proceso de titulación así como costos.
10	Más difusión sobre el proceso y generar más facilidades
11	Ser más claros en tiempos
12	Aclarar si el proceso que ya iniciamos con nuestros directores de tesis y revisores es el mismo que en el proceso de titulación o si debemos elegir a un director de titulación distinto
13	Considero que han desarrollado como facultad un buen desempeño de seguimiento, pero en muchas ocasiones los procesos se atrasan por oficinas centrales y considero que es aquí donde radica el problema.
14	De manera interna todo funciona muy bien, pero hay que fortalecer las relaciones con DAE para que no se genere un cuello de botella con esa área. En lo particular llevo tres meses intentando agendar cita para tramitar mi título y concluir con el proceso.
15	El proceso de titulación es bueno
16	Que los procedimiento de titulación fuese público en su página web <a href="https://administracion.buap.mx/siep/">https://administracion.buap.mx/siep/</a>
17	Rapidez en el trámite
18	El problema es la DAE
19	Tal vez solicitar a la DAE que nos apoyen para la obtención de nuestro grado académico. Se entiende que con la situación actual de la pandemia es complicado el proceso, pero deberían abrir más fechas para la entrega de documentación.
20	Facilitar los canales de comunicación entre el personal administrativo y los alumnos, de forma que la atención a las dudas sea ágil y eficiente.
21	Atención las 24 horas y medios digitales de información.
22	Flexibilizar los trámites administrativos y asegurar el seguimiento de los alumnos.
23	Seguimiento a egresados para definir oportunidades de mejora.
24	Trámites eficientes y seguimiento continuo a los alumnos de posgrado.
25	Estar actualizado en materia de atención a clientes, manejo de tecnologías y trámites administrativos eficientes.

La administración como ciencia nos explica que a través del proceso administrativo es como las organizaciones funcionan, bajo este enunciado, la institución educativa debe hacerse valer de este aspecto teórico que en un principio parece simple, pero una vez revisando la literatura y la experiencia profesional se confirma que dentro de cada etapa del proceso administrativo se encuentran conceptos fundamentales para el logro de los objetivos, por ejemplo, la planeación no debe excluir absolutamente a ningún actor involucrado en las actividades a realizar; la organización no debe descuidar cultura organizacional dentro y fuera de la institución, ya que aquí se encuentra el contexto donde se desenvuelve la sociedad que demanda trámites flexibles, eficientes y que hoy en día estén disponibles en medios digitales; la dirección para guiar a los alumnos con información, motivación e incentivos que pueden traducirse en becas, intercambios o certificaciones para retenerlos y promover su titulación oportuna; finalmente el control como acción de verificar cada cierto tiempo las acciones realizadas dentro del marco de mejora continua que es el aspecto principal para pertenecer a un sistema de gestión de calidad.

Podría ser tema para otra investigación, la forma de disminuir el abandono escolar por aspectos laborales e incluso conocer los efectos de aceptar estudiantes sin empleo para verificar si la eficiencia terminal tiene un impacto directo con aspirantes de estas características.

## CONCLUSIONES

La recepción de documentos de inscripción, generación de matrícula, captura de calificaciones, certificados de estudio y finalmente la realización del examen de grado en los tiempos establecidos en el Reglamento General de Estudios de Posgrado, precisa de una administración y gestión en contexto, donde la evidencia basada en la documentación representa la comprobación de que un estudiante concluyó su programa de estudios.

Se demuestra que, existen factores internos y externos que afectan a la administración y gestión de los exámenes de grado; una serie de eventos se presentan ocasionando que el proceso se retrase y perjudique a los estudiantes, en algunos casos, hasta ser dados de baja del plan de estudios, con lo que disminuye la eficiencia terminal y se afecta, además, la misión de la Universidad en cuanto a la formación integral de profesionales.

Con la presente investigación se logró identificar que la mayoría de los estudiantes consideran dentro de las causas sentidas de su retraso en la titulación, a factores externos a la universidad (de su vida laboral), sin embargo, algunos marcan retrasos causados por la gestión de posgrado.

La información recopilada en cuanto a la gestión interna del posgrado permitió corroborar que, la flexibilidad en los procesos, el uso de alternativas administrativas para la culminación de estudios y de herramientas digitales favorece el proceso de gestión de los posgrados.

Como se planteó en el capítulo 4, los resultados presentados se dividieron en tres apartados fundamentales; en primera instancia la guía de observación permitió realizar el diagnóstico de los elementos y recursos administrativos existentes en la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado, demostrando una adecuada presencia y ejecución en cuanto a la estructura organizacional, recursos materiales y tecnológicos, sin embargo, la atención al usuario es un aspecto a mejorar, sobre todo en el contexto actual donde la atención presencial ha

quedado de lado para dar paso al esquema digital, dicho factor va de la mano con la descripción de los procesos, donde la ausencia de guías de proceso, herramientas de gestión e información gráfica, son la causa de que los estudiantes desconozcan desde un inicio los servicios que se ofertan y de esta manera tratar de anticipar trámites que involucran el pago de certificados con tiempos de entrega prolongados.

En cuanto a la entrevista realizada a la Dra. Libertad Monluí Fernández, anterior Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado, es notoria su perspectiva hacia el cumplimiento de los lineamientos institucionales y de organismos acreditadores como el CONACYT para el cumplimiento de objetivos que conllevan una buena administración local, así como el compromiso de los docentes que conforman los posgrados. Este aspecto me permite llegar a la conclusión de que ciertamente una institución debe cumplir con lo estipulado en los planes de desarrollo nacionales e institucionales en forma de parámetro para brindar un servicio educativo de calidad permitiendo a los estudiantes obtener los aprendizajes deseados y a su vez cumplir con los procesos administrativos inherentes a través de una gestión escolar eficiente inmersa en un sistema de calidad.

El cuestionario donde se presentaron las opiniones y consideraciones de los estudiantes, demuestra que los alumnos poseen una experiencia positiva en cuanto a la información que reciben en general y en la atención del personal por parte del posgrado, sin embargo, esto no se ha visto reflejado en los índices de eficiencia terminal.

Uno de los factores determinantes para que los estudiantes no obtengan el grado está relacionado con aspectos académicos, lo cual surge como una llamada de atención a los docentes que conforman el comité tutorial de los trabajos de investigación y a su vez a la SIEP como urgencia a reforzar la actividad de seguimiento permanente a los alumnos.

Aunque esta investigación se realizó para detectar los factores internos en el ámbito de los procesos administrativos que obstaculizan la realización oportuna de

los exámenes de grado, se corrobora que, incluso cuando la institución cumple regularmente con los lineamientos institucionales para ofrecer un servicio en el marco de un sistema de gestión de calidad, siguen siendo los factores externos (laborales) los que retrasan la obtención del grado de estos alumnos.

De la aplicación de los instrumentos, se corrobora que las acciones que se llevan a cabo en la SIEP de la Facultad de Administración son suficientes y adecuadas con oportunidades de mejora.

## RECOMENDACIONES

Compartir con las autoridades correspondientes de la SIEP de la FADMON los resultados que aquí se presentan.

Rediseñar el proceso para realizar exámenes de grado de una forma integral, involucrando cada aspecto que conforma a la administración del posgrado, las personas, recursos, herramientas, estrategias, etc., para estar en sinergia y a su vez mejorando continuamente aplicándose a todas las etapas de las funciones sustantivas, es decir, ser el punto de partida para la eficiencia en los demás procesos.

Desde la creación de los planes de estudios, seleccionando temas a la vanguardia de las problemáticas nacionales y locales, una planta académica con excelente preparación no solo para la impartición de cursos, sino en la asesoría para la elaboración de procesos de investigación; en el proceso de admisión siendo rigurosos en los procesos de selección para captar a los aspirantes que demuestren mayor compromiso y adaptación a su vida laboral y estudiantil; en la permanencia manteniendo constante comunicación con los alumnos para conocer sus problemáticas e informarlos oportunamente de las actividades extracurriculares para su desarrollo académico y próximos tramites a realizar y en el egreso implementando el uso de las guías interactivas elaboradas mostrando permanente apoyo en la solución de conflictos para incrementar la eficiencia en cada proceso administrativo para realizar exámenes de grado.

Finalmente, aprovechar el liderazgo transformacional que emana del Director de la Facultad, hacia los docentes y personal de dirección en función del aseguramiento de la calidad en los procesos.

## REFERENCIAS

- Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2017). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. "UTCiencia" Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo", 1(3), 140-149.
- Alvariño C., Arzola, S., Brunner, J.J., Recart, M.O. y Vizcarra, R. (2000). Gestión Escolar: un estado del arte de la literatura. Revista Paideia, 29, 15-43.
- ANUIES. (2016). Plan de Desarrollo Institucional Visión 2030. México. Centro de Innovación y Desarrollo.
- ANUIES. (2020). Anuarios Estadísticos de Educación Superior. México. Recuperado de: <http://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Ball, Stephen (1994). La micro política de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar, Barcelona: Paidós.
- Bello, Y. C. (2011). Organización, planeación y administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. Revista Logos Ciencia & Tecnología, 2(2), 88-103.
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2019a). Facultad de Administración. <https://administracion.buap.mx/>
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2019b). Facultad de Administración, Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado. <https://administracion.buap.mx/siep/>
- Berghe, W. (1998) Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y a la formación. Formación profesional. Revista europea, CEDEFOP N° 15, (dic.), p. 21-29.

- BUAP. (2007). Modelo Educativo Académico, Modelo Universitario Minerva. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- BUAP. (2007). Reglamento General de Estudios de Posgrado. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- BUAP. (2015). Reglamento General de Estudios de Posgrado. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- BUAP. (2017). Plan de Desarrollo Institucional (2017-2021). México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. Chile: UNESCO.
- Castelán, A. (2003). ¿Una nueva gestión educativa para nuestras escuelas? Educación 2001. Revista de educación moderna para una sociedad democrática, 97, 39-42.
- Chacón, Fernando (2013). "La gestión educativa: concreción y transformación", en Martínez, X. y Rosado, D. Gestión educativa y prospectiva humanística, colección Paideia Siglo xxi, Ciudad de México: Instituto Politécnico Nacional, pp. 51-70.
- Chanduví Izquierdo, E. S. (2016). Gestión de procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Chiavenato I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill.
- Clemenza, C., Ferrer, J., & Pelekais, C. (2005). La calidad como elemento competitivo en las Universidades. Revista de Artes y Humanidades UNICA, 55-83.

- Cookson, P. (2012). Acceso y equidad en la educación a distancia: Investigación, desarrollo y criterios de calidad. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, vol.4 n2, p. 138-161
- Cruz, E. C., & Guzmán, T. E. A. (2019). Diseño De Instrumento Para El Control De La Eficiencia Terminal En El Proceso Estratégico Académico. Caso Instituto Tecnológico Del Valle De Etlá, En Oaxaca. Design Of Instruments For The Control Of Terminal Efficiency In The Academic Strategic Process. C. *Revista Electrónica sobre Tecnología, Educación y Sociedad*, 6(11).
- Díaz Palacios, J. A. (2015). Calidad educativa: un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración en educación. *Tendencias Pedagógicas*, 21, 177-194.
- Enríquez Cuadro, A. C., Garofalo Velasco, D., & Hidalgo Troya, F. (2018). La Administración y su contribución en la Gestión Educativa en las Instituciones de Educación Superior en el Ecuador. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1–14.
- Estrada, F. J. O. (2008). Tendencias en la gestión de centros educativos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 38(1-2), 61-79.
- García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216.
- Góngora, N., Nóbile, C. Y Soledad, L. (2014). Estudio Comparativo de la Cultura Organizacional. Argentina: Ciencias Administrativas.
- Guzmán. J. (2019). Técnicas de Investigación de Campo. Unidades de Apoyo para el Aprendizaje. CUAED/Facultad de Contaduría y Administración. Consultado el 28 de mayo de 2021 de <https://uapa.cuaieed.unam.mx/sites/default/files/minisite/static/0fec888-6a3f-4b31-b704-a2d94e3eed72/U000308176506/index.html>

- Henríquez, S. M., & Gomero, F. C. (2017). ISO 9001 y gestión académica para entidades universitarias. *Industrial data*, 20(1), 27-35.
- Hernandez, H., Martinez, D., & Rodriguez, J. (2017). Gestión de la calidad aplicada en el mejoramiento del sector universitario.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill Education.
- International Organization for Standardization, ISO (2005). Norma internacional ISO 9000: 2005 (traducción certificada): sistemas de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario. Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- ISO. (2015). Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos. Ginebra, Suiza: International Organization for Standardization.
- Juran, J. M. (2005). Manual de Control de Calidad. Buenos Aires, Ediciones Reverté.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. (1998). Juran's quality handbook. The McGraw-Hill Professional.
- López Suárez, A., Albíter Rodríguez, Á., & Ramírez Revueltas, L. (2008). Eficiencia terminal en la educación superior, la necesidad de un nuevo paradigma. *Revista de la educación superior*, 37(146), 135-151.
- Martínez, Xicoténcatl (2013). "El camino a Siracusa: Gestión educativa con prospectiva humanística", en Martínez, X. y Rosado, D. Gestión educativa y prospectiva humanística, colección Paideia Siglo xxi, Ciudad de México: Instituto Politécnico Nacional, pp. 25-50.
- Medina, A. (2011). La gestión administrativa financiera y su impacto en la liquidez de la estación de servicios Juan Benigno Vela en el año 2010. (Tesis). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

- Mokate, K. (2001). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir? Departamento de Integración y Programas Regionales, Banco Interamericano de Desarrollo. (pp. 5-6).
- Mortimore, J. (2008): Educación y sociedad, Editorial Falcon Hive, España.
- Murillo, F., & Román, M. (2008). Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe. Enfoque, situación y desafíos de la investigación. Santiago de Chile: OREAL-UNESCO-LLECE.
- Navarrete-Sánchez, M. E., Delgado-Celis, M. D., & Rosales-Escobar, M. L. (2020). Principales Causas Que Afectan La Titulación De Los Estudiantes De Ingeniería en Gestión Empresarial en El Tecnológico Nacional De México/Instituto Tecnológico De San Luis Potosí. *Ra Ximhai*, 16(2), 87–114.
- Nicoletti, J. A. (2008). Adecuación y aplicación de las normas de calidad ISO 9000:2000 en el campo educativo. En: *Horizontes educacionales*, 3 (2). pp. 75-86.
- OEI. (2010). *Metas Educativas 2021. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios*. Madrid: OEI.
- Ojeda, G. y E. García. 2008. Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Revista *Estilo* 11:15-23.
- Parajón, F. L. (2014). ¿Calidad de la Educación o Nuevo Paradigma de Educación?. *Cultura de Paz*, 20(64).
- Pérez, C. C. F., Salinas, D. E. R., & Cabrero, F. H. (2018). La gestión educativa como base fundamental de la eficiencia terminal en el posgrado. *FILHA*, 8(9), 23-23.
- Pons Murguía, R. Á., Villa, Y. B., Villa González, E. M., & Martínez, J. L. (2013). Metodología para la gestión de la calidad de los procesos en instituciones de educación superior. (Spanish). *Sistemas & Telemática*, 11(26), 47–58.

- Pozner, P. (1995). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires: Editorial AIQUE.
- Ramírez-Cardona, C. A., Calderón-Hernández, G., & Castaño-Duque, G. A. (2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos: Un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media. *Revista mexicana de investigación educativa*, 20(66), 911-940.
- Real Academia Española (2020). Diccionario de la lengua española (23ª edición). Recuperado de: <https://dle.rae.es/>
- Real Academia Española. (s.f.). Gestión. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 23 de febrero de 2021, de <https://dle.rae.es/gesti%C3%B3n>
- Rojas, L. P., Magno, F. J. S., & Gaona, M. B. (2016). La gestión escolar como nuevo escenario para impulsar calidad educativa frente a un contexto competitivo. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 10.
- Secretaría de Educación Pública. (2019). Programa Sectorial derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Diario Oficial de la Federación. México.
- SEP (2018). Secretaría de Educación Pública: Lineamientos para la formulación de indicadores educativos. Metodología para obtener indicadores educativos. México: SEP.
- TecNM (2015). Manual de Lineamientos Académico -Administrativos del Tecnológico Nacional de México. Recuperado de: [https://www.tecnm.mx/images/areas/docencia01/Libre\\_para\\_descarga/Manual\\_Lineamientos\\_TecNM\\_2015/Manual\\_de\\_Lineamientos\\_TecNM.pdf](https://www.tecnm.mx/images/areas/docencia01/Libre_para_descarga/Manual_Lineamientos_TecNM_2015/Manual_de_Lineamientos_TecNM.pdf)
- UNAM (2019). Cuadernos de planeación universitaria. Catálogo de indicadores para evaluar la calidad de la gestión universitaria. Documento de trabajo. Ciudad de México: UNAM.

- UNESCO. (2015). Educación para Todos (EPT) en América Latina y el Caribe: Balance y Desafíos post-2015. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/Declaracion-de-Lima-31-10-2014-ESP.pdf>
- Vallejo García, J. E. (2010). Gestión de la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, España.
- Vázquez, L., & Hernández, E. (1996). Cómo presentar un examen de grado. Revista Ciencias. UNAM, (México). 44, 10-12.
- Vesga, J. J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. Revista Guillermo de Ockham, 11(2), 89-100.

## ANEXOS

### Anexo 1. Guía de observación de la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración, BUAP

La observación será de tipo estructurada utilizando un instrumento que contiene las variables a revisar y una escala de Likert para medirlas.

## GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD APLICADA AL PROCESO DE TITULACIÓN

El presente instrumento tiene como objetivo presentar un diagnóstico a través de la observación de los factores y procesos administrativos involucrados en la realización de un examen de grado en la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado (SIEP) de la Facultad de Administración, BUAP.

Leer detenidamente cada rubro y señalar con una (X) de acuerdo a la valoración que Usted percibe.

### FICHA PARA GUIA DE OBSERVACIÓN

Nombre del observador: Juan Adrián Romero Ávila

Fecha: **27/07/2021**

### I. Estructura Organizacional

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El organigrama se encuentra al alcance de los usuarios.		X		
2. La SIEP cuenta con manual de organización y descripción de puestos.		X		
3. La SIEP cuenta con los formatos vigentes del Sistema de Gestión de la Calidad.		X		
4. La Misión, Visión, Filosofía y Política de Calidad son visibles dentro de la SIEP.	X			

5. El personal de la SIEP conoce la Misión, Visión, Filosofía y Política de Calidad de la Facultad.		X		
---	--	---	--	--

## II. Descripción del proceso

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La SIEP cuenta con el documento que describe el proceso de titulación.		X		
2. El proceso cuenta con diagramas de flujo.		X		
3. Existen guías, manuales o infografías que optimicen la ejecución del proceso de titulación.			X	
4. El documento está al alcance de los alumnos, docentes, directivos y personal administrativo.			X	
5. Los documentos y materiales de apoyo son vigentes de acuerdo a su última actualización.			X	

## III. Atención al Usuario

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El personal de la SIEP desempeña correcta atención a los Docentes, alumnos, personal de la facultad y público en general.		X		
2. Los alumnos conocen el lugar al cual deben dirigirse para revivir información sobre los servicios de la SIEP.			X	
3. Se realiza el seguimiento de satisfacción del usuario a través de encuestas enviadas por el Sistema de Gestión de la Calidad.			X	
4. Se cumplen los horarios de atención establecidos.		X		
5. Se utilizan los diferentes medios de comunicación para atender al usuario.		X		

## IV. Cultura Organizacional

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El ambiente laboral es propicio para el óptimo desempeño de las funciones de la SIEP.		X		
2. El personal de la SIEP conoce plenamente sus funciones y los servicios que se ofrecen.		X		
3. Los canales de comunicación formales e informales funcionan correctamente para el logro de objetivos.		X		
4. Se fomenta el trabajo en equipo dentro de la SIEP para alcanzar los objetivos propuestos y cumplir con los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad.		X		
5. La colaboración con las demás áreas de la Facultad funciona correctamente para complementar las funciones de la SIEP.		X		

## V. Recursos Humanos

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El personal administrativo, académico y no académico se encuentra debidamente identificado en el organigrama.		X		
2. El personal administrativo demuestra conocer sus funciones.	X			
3. El personal académico se encuentra en el aula asignada.		X		
4. El Secretario (a) de Investigación y Estudios de Posgrado se encuentra en su espacio de trabajo.		X		
5. Los coordinadores de los Programas de Posgrado se encuentran en su espacio de trabajo.		X		

## VI. Recursos Materiales

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La SIEP cuenta con los insumos necesarios para desempeñar su labor administrativa.	X			
2. El personal académico cuenta con los insumos necesarios para desempeñar su labor docente.		X		
3. Los coordinadores de los Posgrados cuentan con los insumos necesarios para desempeñar su labor administrativa.		X		
4. El personal de servicios generales cuenta con los insumos necesarios para desempeñar su labor.	X			
5. Existe un departamento encargado de proveer los materiales necesarios a la SIEP.	X			

## VII. Recursos Tecnológicos

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La SIEP cuenta con los dispositivos necesarios para desempeñar sus labores.		X		
2. Las aulas y laboratorios de computo se encuentran debidamente equipados para la impartición de cursos.		X		
3. Las coordinaciones de Posgrado se encuentran debidamente equipadas para desempeñar sus labores.		X		
4. Se cuenta con plataformas digitales para brindar alternativas de aprendizaje a los alumnos.		X		
5. Se cuenta con base de datos para optimizar el acceso a la información de la SIEP.		X		

## **Anexo 2. Entrevista dirigida a la Dra. Libertad Monluí Fernández, Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración (2018-2020).**

Me encuentro realizando una investigación que forma parte de la tesis denominada “GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EXÁMENES DE GRADO ACADÉMICO EN LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN” para obtener el grado de Maestro en Administración y Gestión de Instituciones Educativas.

El objetivo de dicha investigación es: Perfeccionar los procesos administrativos relacionados con los exámenes de grado académico, en su articulación con los parámetros establecidos en el Reglamento General de Estudios de Posgrado, en la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración, BUAP.

Sería muy importante para nosotros que usted nos comentara de acuerdo con su experiencia en el cargo de Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración en el período 2018-2020.

### **Preguntas:**

1. ¿Usted considera que se puede favorecer el proceso de titulación de posgrado en la Facultad de Administración?
2. ¿Trabajar por una eficiencia terminal al cien por ciento de las maestrías?
3. ¿Tener los programas en PNPC?

---

### **Respuestas:**

**1.- ¿Usted considera que se puede favorecer el proceso de titulación de posgrado en la Facultad de Administración?**

Los programas actuales de posgrado que se imparten en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, son profesionalizantes y están encaminados desde los cursos propedéuticos, a realizar proyectos aplicados que les permitan a los alumnos desde un principio llevar a cabo el estudio del tema de investigación que deberá culminar con un trabajo de investigación, por medio del cual deberán ser evaluados para obtener el grado académico correspondiente.

Los docentes que imparten los cursos de las diferentes maestrías, los cuales están conformados en núcleos académicos básicos, se encuentran comprometidos de manera muy responsable a dirigir a sus alumnos tutorados con objeto de que se cumpla el requisito de titulación en sus diversas opciones, las cuales están establecidas en el Reglamento de Investigación y Estudios de Posgrado de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

## **2.- ¿Trabajar por una eficiencia terminal al cien por ciento de las maestrías?**

Para tal fin, cada una de las maestrías cuenta conforme al Reglamento con un Comité Académico, presidido por un Coordinador de posgrado el cual representa al programa. Mismo que debe garantizar el estricto cumplimiento de la legislación universitaria, y en general las disposiciones y acuerdos que normen la estructura y el funcionamiento de este.

La Academia de Posgrado está integrada por la planta académica base, cuyas actividades sustantivas están conformadas por la docencia, dirección de tesis, comités tutoriales, comités revisores, jurado de exámenes y conferencias. Por lo que con éstas funciones y por lo anteriormente expuesto el trabajo académico tendrá como resultado una eficiencia terminal real.

En este contexto la Maestría de Administración y Gestión de Instituciones Educativas ha logrado una supervivencia de más de veinte años y a partir de las reformas al Reglamento de Investigación y Estudios de Posgrado se ha logrado en los últimos años la eficiencia terminal.

### **3.- ¿Tener los programas en PNPC?**

Para la creación de estos nuevos programas de posgrado de la Facultad de Administración, fue indispensable contar con la aprobación del Consejo Universitario, conforme al reglamento de Investigación y estudios de Posgrado, el cual en su artículo 44 menciona "...todos los programas de posgrado deberán solicitar su acreditación ante organismos externos oficialmente reconocidos (PNPC), en un plazo no mayor a dos años a partir de la fecha de su aprobación por el consejo universitario, o de la última solicitud de acreditación ante los organismos externos...".

Por lo que al cumplimiento del mencionado periodo; podrán ser reconocidos como posgrados de calidad con todos los requisitos exigidos por CONACYT.

---

Agradecemos su valiosa colaboración en esta investigación, sus respuestas serán de mucha utilidad para completar las herramientas enfocadas a mejorar la gestión para realizar los exámenes de grado a nivel posgrado de la facultad.

### **Anexo 3. Cuestionario para Estudiantes de Posgrado de la Facultad de Administración**

El instrumento que será aplicado a los alumnos se dividirá en tres secciones; la primera, referente a los datos personales de los sujetos encuestados tales como edad, género, estado civil y ocupación (datos utilizados para la descripción de los sujetos); la segunda, referente a todas las consideraciones acerca de la planta académica, el personal administrativo y servicios del posgrado de la Facultad de Administración, así como la percepción de los sujetos encuestados acerca del seguimiento que se dio a su proceso de titulación por parte de la institución, entre otras.

La última sección se diseñará con el objetivo de recopilar sugerencias de los sujetos, que serán presentadas como parte de las recomendaciones a las autoridades de la Facultad.

Con el objetivo de recabar la información de manera más sencilla, el instrumento se elaborará con la herramienta de Formularios de Google, que permite el diseño de cuestionarios y su envío por medio de correo electrónico a uno o varios sujetos al mismo tiempo.

## Cuestionario para estudiantes de Posgrado

Estimado (a) estudiante, estamos realizando una investigación que se propone perfeccionar los procesos de titulación que se llevan a cabo en la Facultad de Administración de la BUAP y con ello determinar los factores que inciden en la gestión para la obtención del grado académico. Tu opinión es muy valiosa para alcanzar este propósito, todo lo que respondas tiene un carácter completamente anónimo y confidencial, y será usado solo con fines de esta investigación. Agradecemos de antemano tu participación en este proyecto de mejora.

**\*Obligatorio**

### 1. Rango de edad \*

*Marca solo un óvalo.*

- 25 a 30 años
- 31 a 35 años
- 36 a 40 años
- 41 años o mas

### 2. Género \*

*Marca solo un óvalo.*

- Masculino
- Femenino

### 3. Estado Civil \*

*Marca solo un óvalo.*

- Soltero (a)
- Casado (a)

## 4. Posgrado cursado \*

Marca solo un óvalo.

- Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas
- Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas

## 5. ¿Tiene empleo actualmente? \*

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

## 6. Si contestó afirmativamente a la pregunta 5 especifique su área laboral; de lo contrario pase a la siguiente sección.

Consideraciones  
sobre el Proceso  
de Titulación

Revisa brevemente el siguiente archivo y regresa a esta sección para continuar con el instrumento.  
[https://drive.google.com/file/d/1oa18XSSoYkb63yHVVYjDcYmp9q\\_t83y/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1oa18XSSoYkb63yHVVYjDcYmp9q_t83y/view?usp=sharing)

## 7. ¿Considera que el proceso de titulación proporcionado por la SIEP es claro y comprensible? \*

Marca solo un óvalo.

- 1      2      3      4      5
- Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

8. ¿Considera que el seguimiento del Director de Tesis es fundamental para concluir su proceso de titulación? \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

9. ¿Considera que el seguimiento del personal encargado de gestionar los procesos administrativos de la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado es fundamental para concluir su proceso de titulación? \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

10. ¿Considera que el uso de guías ilustrativas facilitarían el proceso de titulación? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No  
 Tal vez

11. En una escala del 1 al 5, donde 1 es poco y 5 es mucho, señale de que manera los siguientes factores influyeron o considera que influyen negativamente en la obtención del grado académico. \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

	1	2	3	4	5
Factores económicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factores personales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factores laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factores Académicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factores Administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. ¿Conoce o mantiene contacto con el personal encargado de gestionar los procesos administrativos en la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Tal vez

13. Se le proporcionó desde su ingreso información completa y clara acerca de: \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

	Completamente Falso	Falso	Ni verdadero ni falso	Verdadero	Completamente verdadero
Plan de estudios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas de materias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planta académica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reglamento General de Estudios de Posgrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceso de titulación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. ¿Cómo califica los servicios administrativos del posgrado? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Proceso de admisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información sobre los servicios que ofrece la institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividades extracurriculares (congresos, talleres, coloquios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceso de titulación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Consideraciones generales

15. Principal motivo por el cual eligió a la BUAP \*

---

16. Principal motivo por el cual eligió su posgrado \*

---

17. Si tuviera que inscribirse nuevamente a un posgrado, ¿elegiría su posgrado actual? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

18. ¿Qué le recomendaría a la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado para mejorar el proceso de titulación? \*

---

---

---

---

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

#### Anexo 4. Concentrado de respuestas obtenidas del Cuestionario para Estudiantes de Posgrado

Rango de edad	Género	Estado Civil	Posgrado cursado	¿Tiene empleo actualmente?	Si contestó afirmativamente a la pregunta 5 especifique su área laboral; de lo contrario pase a la siguiente sección.
36 a 40 años	Femenino	Soltero (a)	Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas	Si	recepción posgrado IES como asistente administrativo
25 a 30 años	Femenino	Soltero (a)	Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas	No	
31 a 35 años	Masculino	Casado (a)	Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas	Si	Empresario
25 a 30 años	Femenino	Soltero (a)	Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas	No	
41 años o mas	Femenino	Casado (a)	Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas	Si	Docente de grupo
25 a 30 años	Masculino	Soltero (a)	Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas	No	
25 a 30 años	Masculino	Soltero (a)	Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas	Si	Docencia
25 a 30 años	Masculino	Soltero (a)	Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas	Si	Administrativo
25 a 30 años	Femenino	Soltero (a)	Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas	No	
25 a 30 años	Femenino	Soltero (a)	Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas	Si	Reportera
25 a 30 años	Femenino	Casado (a)	Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas	Si	Educación
25 a 30 años	Femenino	Soltero (a)	Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas	No	
25 a 30 años	Femenino	Soltero (a)	Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas	Si	Docente, de educación básica

25 a 30 años	Masculino	Soltero (a)	Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas	Si	Consultoría
25 a 30 años	Femenino	Soltero (a)	Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas	Si	Docente
25 a 30 años	Femenino	Soltero (a)	Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas	Si	Secretaría Académica de la Facultad de Estomatología BUAP
25 a 30 años	Femenino	Soltero (a)	Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas	Si	
31 a 35 años	Femenino	Soltero (a)	Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas	Si	Fiscalía General del Estado
31 a 35 años	Femenino	Soltero (a)	Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas	No	
25 a 30 años	Masculino	Soltero (a)	Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas	Si	Administración Educativa
25 a 30 años	Masculino	Soltero (a)	Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas	No	
31 a 35 años	Masculino	Casado (a)	Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas	No	
36 a 40 años	Masculino	Casado (a)	Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas	Si	Asesor de ventas
25 a 30 años	Femenino	Soltero (a)	Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas	Si	Asesora comercial
31 a 35 años	Femenino	Casado (a)	Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas	No	

¿Considera que el proceso de titulación proporcionado por la SIEP es claro y comprensible?	¿Considera que el seguimiento del Director de Tesis es fundamental para concluir su proceso de titulación?	¿Considera que el seguimiento del personal encargado de gestionar los procesos administrativos de la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado es fundamental para concluir su proceso de titulación?	¿Considera que el uso de guías ilustrativas facilitarían el proceso de titulación?	En una escala del 1 al 5, donde 1 es poco y 5 es mucho, señale de qué manera los siguientes factores influyeron o considera que influyen negativamente en la obtención del grado académico. [Factores económicos]	En una escala del 1 al 5, donde 1 es poco y 5 es mucho, señale de qué manera los siguientes factores influyeron o considera que influyen negativamente en la obtención del grado académico. [Factores personales]
5	5	5	Sí	2	3
4	5	5	Sí	4	4
3	5	5	Sí	2	3
5	4	5	Sí	4	4
5	5	5	Sí	2	1
3	4	4	Sí	3	5
5	5	5	Sí	1	5
4	5	5	Sí	5	5
5	5	5	Sí	5	4
3	5	4	Tal vez	5	3
4	5	4	Sí	5	5
4	4	4	Tal vez	4	4
4	5	5	Sí	5	5
5	5	5	Sí	4	5
5	5	5	Sí	2, 3	3, 4
4	5	5	Sí	5	5
3	3	3	Tal vez	3	3
3	5	5	Sí	4	4
4	5	5	Sí	4	2
4	4	4	Sí	1	3
5	5	4	Sí	4	4
3	3	4	Tal vez	4	3
4	5	5	Sí	3	3
5	5	5	Sí	1	4
5	5	5	Tal vez	4	4

En una escala del 1 al 5, donde 1 es poco y 5 es mucho, señale de qué manera los siguientes factores influyeron o considera que influyen negativamente en la obtención del grado académico. [Factores laborales]	En una escala del 1 al 5, donde 1 es poco y 5 es mucho, señale de qué manera los siguientes factores influyeron o considera que influyen negativamente en la obtención del grado académico. [Factores Académicos ]	En una escala del 1 al 5, donde 1 es poco y 5 es mucho, señale de qué manera los siguientes factores influyeron o considera que influyen negativamente en la obtención del grado académico. [Factores Administrativos]	¿Conoce o mantiene contacto con el personal encargado de gestionar los procesos administrativos en la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado?	Se le proporcionó desde su ingreso información completa y clara acerca de: [Plan de estudios]	Se le proporcionó desde su ingreso información completa y clara acerca de: [Programas de materias]
3	2	2	Sí	Completamente verdadero	Completamente verdadero
4	4	4	Tal vez	Verdadero	Verdadero
4	4	5	No	Completamente verdadero	Verdadero
4	4	3	No	Completamente verdadero	Completamente verdadero
2	2	1	Sí	Verdadero	Verdadero
5	4	3	Sí	Verdadero	Ni verdadero ni falso
5	5	3	Sí	Completamente verdadero	Verdadero
5	4	4	No	Completamente verdadero	Verdadero
3	5	5	No	Completamente verdadero	Completamente verdadero
4	4	4	No	Verdadero	Verdadero
5	5	3	Sí	Ni verdadero ni falso	Ni verdadero ni falso
4	3	3	Sí	Completamente verdadero	Completamente verdadero
4	4	4	Sí	Completamente verdadero	Completamente verdadero

5	5	5	Sí	Verdadero	Completamente verdadero
5	4	1, 2	Sí	Ni verdadero ni falso	Ni verdadero ni falso
5	3	3	Sí	Ni verdadero ni falso	Completamente verdadero
3	3	3	Tal vez	Verdadero	Verdadero
4	3	1	Sí	Completamente verdadero	Completamente verdadero
4	5	4	Sí	Completamente verdadero	Completamente verdadero
4	4	5	Sí	Ni verdadero ni falso	Ni verdadero ni falso
4	4	4	Sí	Verdadero	Verdadero
5	4	5	No	Ni verdadero ni falso	Verdadero
4	4	3	Sí	Falso	Ni verdadero ni falso
1	1	1	Sí	Verdadero	Verdadero
3	3	3	Sí	Completamente verdadero	Ni verdadero ni falso

Se le proporcionó desde su ingreso información completa y clara acerca de: [Planta académica]	Se le proporcionó desde su ingreso información completa y clara acerca de: [Reglamento General de Estudios de Posgrado]	Se le proporcionó desde su ingreso información completa y clara acerca de: [Proceso de titulación]	¿Cómo califica los servicios administrativos del posgrado? [Proceso de admisión]	¿Cómo califica los servicios administrativos del posgrado? [Información sobre los servicios que ofrece la institución]	¿Cómo califica los servicios administrativos del posgrado? [Actividades extracurriculares (congresos, talleres, coloquios)]
Verdadero	Completamente verdadero	Completamente verdadero	Excelente	Bueno	Regular
Verdadero	Verdadero	Ni verdadero ni falso, Verdadero	Bueno	Bueno	Bueno
Completamente verdadero	Completamente verdadero	Verdadero	Bueno	Regular	Excelente
Completamente verdadero	Completamente verdadero	Completamente verdadero	Bueno	Excelente	Bueno
Falso	Verdadero	Verdadero	Excelente	Bueno	Bueno
Falso	Verdadero	Verdadero	Excelente	Malo	Pésimo
Verdadero	Falso, Verdadero	Falso	Excelente	Regular	Malo
Verdadero	Completamente verdadero	Verdadero	Bueno	Bueno	Bueno
Completamente verdadero	Ni verdadero ni falso	Ni verdadero ni falso	Excelente	Excelente	Excelente
Verdadero	Verdadero	Ni verdadero ni falso	Bueno	Regular	Regular
Ni verdadero ni falso	Ni verdadero ni falso	Ni verdadero ni falso	Excelente	Bueno	Bueno
Completamente verdadero	Completamente verdadero	Ni verdadero ni falso	Excelente	Bueno	Bueno
Verdadero, Completamente verdadero	Completamente verdadero	Verdadero	Regular	Malo	Regular
Ni verdadero ni falso	Ni verdadero ni falso	Completamente verdadero	Excelente	Excelente	Regular
Ni verdadero ni falso	Verdadero	Completamente verdadero	Regular	Regular	Malo
Verdadero	Ni verdadero ni falso	Verdadero	Excelente	Bueno	Regular
Ni verdadero ni falso	Ni verdadero ni falso	Ni verdadero ni falso	Regular	Regular	Regular

Verdadero	Completamente verdadero	Completamente verdadero	Excelente	Excelente	Bueno
Completamente verdadero	Completamente verdadero	Completamente verdadero	Excelente	Excelente	Excelente
Ni verdadero ni falso	Verdadero	Ni verdadero ni falso	Bueno	Bueno	Bueno
Ni verdadero ni falso	Ni verdadero ni falso	Ni verdadero ni falso	Bueno	Bueno	Regular
Verdadero	Ni verdadero ni falso	Falso	Bueno	Regular	Bueno
Verdadero	Ni verdadero ni falso	Verdadero	Bueno	Excelente	Bueno
Completamente verdadero	Completamente verdadero	Completamente verdadero	Excelente	Excelente	Excelente
Completamente verdadero	Verdadero	Ni verdadero ni falso	Bueno	Bueno	Bueno

¿Cómo califica los servicios administrativos del posgrado? [Proceso de titulación]	¿Cómo califica los servicios administrativos del posgrado? [Atención del personal]	Principal motivo por el cual eligió a la BUAP	Principal motivo por el cual eligió su posgrado	Si tuviera que inscribirse nuevamente a un posgrado, ¿elegiría su posgrado actual?
Excelente	Excelente	Facilidad de horario, oferta académica y costos	interés en aportar algo en mi área de trabajo	Sí
Regular	Bueno	Prestigio	Motivación por parte de profesores de otras facultades	No
Regular	Regular	Gran institución académica	Superación	No
Bueno	Excelente	Soy egresada de la universidad	La oferta académica	Sí
Excelente	Excelente	Por el renombre de la institución.	Porque se relaciona con mi ámbito laboral.	Sí
Bueno	Excelente	Su prestigio y es la única que oferta la Maestría, además del horario que se acomodaba perfecto a mi horario laboral	Interés por el área educativa	Sí
Malo	Excelente	Prestigio de la institución	Por mi trabajo actual	Sí

Bueno	Bueno	Costos	Gusto	Sí
Regular	Regular	Plan académico y costo accesible.	Acorde a mis metas personales	Sí
Regular	Regular	Por su reputación	Superación personal	No
Bueno	Excelente	Por la calidad de sus catedráticos	Es afín a mis metas personales	Sí
Bueno	Excelente	Reconocimiento de ser una buena institución	Para ocupar mi tiempo por falta de empleo	Sí
Excelente	Bueno	MEJOR NIVEL ACADÉMICO	Lograr un crecimiento profesional en mi área de trabajo a la cual me desempeño.	Sí
Excelente	Excelente	Prestigio	Oferta	No
Bueno	Excelente	Costo	Poco oferta	No
Bueno	Excelente	Por su prestigio	Está relacionada con mi área laboral	Sí
Regular	Regular	RECONOCIMIENTO A NIVEL ESTADO	METAS PERSONALES	No
Excelente	Excelente	Prestigio	Área de oportunidad	Sí
Excelente	Excelente	Por su reconocimiento académico y porque soy exalumna de licenciatura.	Por el programa presentado y la flexibilidad de horario.	Sí
Bueno	Bueno	Prestigio	Disponibilidad de tiempo	Sí
Bueno	Excelente	Costos educativos	Incrementar mi capacidad profesional	Sí
Excelente	Bueno	Plan de estudios	Formación profesional	Sí
Regular	Malo	Economía y Prestigio	Exigencia laboral	Sí
Excelente	Excelente	Tradición Familiar	Interés profesional	Sí
Bueno	Bueno	Aquí curse mi licenciatura	Recomendación académica	Sí

Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a los alumnos de Posgrado BUAP.