



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA**  
**INGENIERÍA DE SISTEMAS – PLANEACIÓN**

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE  
SISTÉMICO PARA EL COLEGIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN INTENSIVA (CNCI)  
PLANTEL ECATEPEC.

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:

ING. MARIANO ABRAHAM RIVEROLL SÁNCHEZ

TUTOR

DR. FERNANDO OSCAR LUNA ROJAS  
FES ARAGÓN UNAM

MÉXICO D. F., OCTUBRE 2016

**JURADO ASIGNADO:**

Presidente: M. en I. García Santamaría González Gilberto

Secretario: Dr. Velázquez Vázquez Daniel

Vocal: Dr. Luna Rojas Fernando Oscar

1<sup>er.</sup> Suplente: M. en I. Macedo Chagolla Fernando

2<sup>d o.</sup> Suplente: Dr. Morales Arroyo Miguel Ángel

Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería

**TUTOR DE TESIS:**

DR. FERNANDO OSCAR LUNA ROJAS

-----

## ***AGRADECIMIENTOS.***

*A Dios, por otorgarme la oportunidad de seguir con mi desarrollo personal y profesional.*

*A mi madre, por el inmenso apoyo que me ha brindado durante toda mi vida.*

*A mis amigos maestrantes, por creer en mí en los momentos más difíciles.*

*A mi Universidad, por haberme inculcado valores y todo el conocimiento adquirido, siendo parte de mi formación.*

*A todos los Catedráticos, que han compartido su conocimiento.*

*A los miembros del jurado, por sus valiosas aportaciones en mi investigación.*

*Al Dr. Miguel Ángel Morales Arroyo, quien tuvo un aporte muy importante en la realización de ésta investigación y en mi formación académica.*

*De manera especial al Dr. Fernando Oscar Luna Rojas, mi tutor por todo su apoyo, conocimiento y experiencia permitiéndome lograr éste objetivo tan especial en mi vida.*

*A CONACYT por otorgar el apoyo económico durante la duración de mis estudios de Maestría.*

## Tabla de contenido

<b>RESUMEN.</b>	7
<b>ABSTRACT.</b>	7
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	8
<b>CAPÍTULO 1 NATURALEZA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.</b>	10
1.1.- ANTECEDENTES DE LA EDUCACIÓN PRIVADA EN MÉXICO.	10
1.2.- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.	11
1.3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	12
1.4.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.	12
1.4.1.- Pregunta Central.	12
1.4.2.- Preguntas Específicas.	12
1.5.- OBJETIVOS.	13
1.5.1.- Objetivo General.	13
1.5.2.- Objetivos Específicos.	13
1.6.- METAS.	14
1.6.1- Meta General.	14
1.6.1- Metas Específicas.	14
1.7.- JUSTIFICACIÓN.	14
<b>CAPÍTULO 2 MARCO REFERENCIAL.</b>	16
2.1.- ENFOQUE DE SISTEMAS.	16
2.2.- MODELO DE SISTEMAS VIABLES.	17
2.3.- METODOLOGÍA DE SISTEMAS SUAVES.	18
2.4.- MODELO DE NEGOCIOS.	20
2.5.- PLANEACIÓN.	24
2.5.1.- Tipificación de Estilos de la Planeación.	25
2.6.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	26
2.6.1- Proceso de la Planeación Estratégica.	26
2.7.- HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD CNCI.	27
2.8.- SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL.	28
2.8.1.- Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS).	31

2.8.2.- Principios Generales y Base Legislativa de la Educación.	38
2.8.3.- Entorno de la Educación Media Superior en México.	39
2.9.- GESTIÓN ESCOLAR.	41
<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.</b>	<b>44</b>
3.1.- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN "ESTUDIO DE CASO".	44
3.2.- ETAPAS DE LA METODOLOGÍA "ESTUDIO DE CASO".	47
3.2.1- Herramientas e Instrumentos de Investigación.	49
3.3.- "ESTUDIO DE CASO" PLANTEL CNCI ECATEPEC.	50
3.3.1.- Aplicación de la Teoría General de Sistemas.	52
3.3.2.- Aplicación del Modelo de Sistemas Viables.	55
3.3.3.- Aplicación de la Metodología de Sistemas Suaves.	58
3.3.4.- Aplicación del Modelo de Negocios.	61
<b>CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS.</b>	<b>69</b>
4.1.- RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	69
4.2.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	83
<b>CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, PROPUESTA Y ESTUDIOS FUTUROS.</b>	<b>85</b>
<b>ESTUDIOS FUTUROS.</b>	<b>94</b>
<b>REFERENCIAS.</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS.</b>	<b>98</b>

## Índice de Imágenes.

<i>Imagen N° 1 Estilos de la Planeación (Ackoff).</i>	25
<i>Imagen N° 2 Diagrama de los tres vectores y el entorno (Valdés Hernández, 2014).</i>	26
<i>Imagen N° 3 Planteles pertenecientes a la (DGETA).</i>	32
<i>Imagen N° 4 Planteles pertenecientes a la (DGETI).</i>	32
<i>Imagen N° 5 Planteles pertenecientes a la (DGCyTM).</i>	33
<i>Imagen N° 6 Planteles pertenecientes a la (DGB).</i>	34
<i>Imagen N° 7 Planteles pertenecientes a la (DGCFT).</i>	36
<i>Imagen N° 8 Proceso que se utilizara para el desarrollo de la metodología</i>	49
<i>Imagen N° 9 Niveles de complejidad.</i>	53
<i>Imagen N° 10 Relación de los niveles de complejidad con el plantel CNCI Ecatepec.</i>	54
<i>Imagen N° 11 Diagrama de desagregación de la complejidad de la Universidad CNCI Monterrey.</i>	55
<i>Imagen N° 12 Modelo de Sistemas Viables para la Universidad CNCI Monterrey.</i>	57
<i>Imagen N° 13 Rich Picture Plantel CNCI Ecatepec.</i>	59
<i>Imagen N° 14 Proceso de Transformación en el plantel CNCI Ecatepec.</i>	61
<i>Imagen N° 15 Relaciones dentro del plantel CNCI Ecatepec.</i>	71
<i>Imagen N° 16 Modelo organizacional de los tres vectores y la Gestión escolar.</i>	90

## Índice de Tablas.

<i>Tabla N° 1 Estadística de Educación media superior (SEP S. d., 2013).</i>	35
<i>Tabla N° 2 Clasificaciones en función de los objetivos del estudio.</i>	46
<i>Tabla N° 3 Funciones de todos los involucrados en el plantel CNCI Ecatepec.</i>	70
<i>Tabla N° 4 Factores internos y externos del plantel CNCI Ecatepec.</i>	71

## Índice de Gráficas.

<i>Gráfica N° 1 Estadística del Sistema Educativo Nacional Ciclo escolar 2012-2013 (SEP S. d., 2013).</i>	29
<i>Gráfica N° 2 Estadística de educación media superior</i>	35
<i>Gráfica N° 3 Porcentaje de jóvenes entre 15 y 29 años (Staff, 2014).</i>	40
<i>Gráfica N° 4 "Control Escolar".</i>	72
<i>Gráfica N° 5 "Departamento de Ventas".</i>	74
<i>Gráfica N° 6 "Departamento Docente".</i>	76
<i>Gráfica N° 7 "Categoría 1".</i>	78
<i>Gráfica N° 8 "Categoría 2".</i>	80
<i>Gráfica N° 9 "Categoría 3".</i>	81

## RESUMEN.

Esta investigación se basó en un caso de estudio llamado plantel CNCI Ecatepec ubicado al norte de la ciudad de México, se trata de una institución educativa que pertenece al sector privado, brinda el servicio de bachillerato general con una duración de dos años bajo un modelo semiescolarizado de tipo presencial, debido a que se trata de una institución del sector privado sus fines son de tipo económico. Dicho plantel presenta una escasa demanda del servicio, una elevada deserción de estudiantes y poco interés de los mismos por asistir a sus clases, provocando un impacto sobre el servicio ofertado, su nivel de eficiencia es medido bajo las ganancias económicas que puede generar las cuales si no existen es considerado un plantel no rentable provocando el cierre permanente del mismo ya que son pérdidas económicas para el dueño e inversionistas. El objetivo general de ésta investigación fue determinar si existe algún tipo de relación entre las características del servicio que oferta con la gestión desarrollada por el plantel CNCI Ecatepec, así como los factores que influyen sobre la escasa demanda del servicio, la elevada deserción de estudiantes y el poco interés de los mismos por asistir a sus clases. Para obtener la solución del problema investigado se empleó la Metodología "estudio de caso" reforzada con la teoría general de sistemas, el modelo de sistemas viables, la metodología de sistemas suaves y el modelo de negocios que ayudaron en la transición de una visión general a una visión particular de todos los elementos que intervienen en el plantel. El producto final de la investigación es la propuesta de un modelo de planeación estratégica con enfoque sistémico para el servicio que oferta y la gestión desarrollada por el plantel que haga frente a la escasa demanda del servicio, la elevada deserción de estudiantes y el poco interés de los mismos por asistir a sus clases. Este modelo consta de tres etapas: La primera etapa son recomendaciones al modelo de negocios que tiene actualmente el plantel, la segunda etapa es la fusión del modelo organizacional de los tres vectores con los elementos principales que conforman a la gestión escolar para el buen funcionamiento de las instituciones educativas y la tercera etapa es la emisión de un plan estratégico de autoevaluación continua.

## ABSTRACT.

This investigation is based in a case of study called CNCI Ecatepec campus, located at north of Mexico City it is about an educational institution who belongs to the private sector, it brings a general high school service with a duration of two years under a semi schooled model of presence kind, due it belongs to an institution of the private sector its ends are economic type. This campus presents an insufficient demand of service, a high desertion of students and a limited interest of them to assists to their classes, causing an impact on the service, offering the efficiency is half low under the economic gains that it can generate, which if they don't exist it's considerate as a no rentable campus causing a permanent closer of it as it would cause economic losses for the owner and the investors. The general goal of this investigation was to determinate if there is any kind of relation among the service characteristics that tender whit the management developed by the CNCI Ecatepec campus, as well as the factors that affect over the insufficient demand of service, the high desertion of students and the limited interest of them to assists to their classes. To get to the solution of the problematic searched it was employed the Methodology "case of study", strengthen with the general theory of systems, the viable system model, the soft system methodology and the business plan that helped the transition of a general vision to a particular vision of all the elements that intervene in the campus. The final product of the investigation was the proposal of a strategic planning model with a systematic approach for the service that was offered, the management developed by the campus that would make front to the insufficient demand of service, the high desertion of students and the limited interest of them to assists to their classes. This model consists of three stages: The first one are recommendations to the business plan that the campus uses currently, the second stage is the fusion of the organizational model of the three vectors with the main elements that conform the school management to a good function of the educational institutions and the third stage is the emission of a strategical plan of continuous auto evaluation.

## INTRODUCCIÓN.

Las instituciones educativas del sector privado tienen sus orígenes en la época del México Colonial formado por un estrato socio-económico alto sin embargo debido al incremento estudiantil principalmente del nivel medio superior, han diversificado sus servicios ofertados con objeto de atender a los distintos estratos sociales presentes en el país generando una gran proliferación de éstas instituciones educativas en las grandes ciudades.

En la actualidad la gran expansión de instituciones educativas del sector privado es una constante cuyos principios se rigen por objetivos de índole económico que las terminan convirtiendo en organizaciones con fines de lucro, por lo que desatienden de manera dramática los objetivos primordiales para lo que realmente existe cualquier tipo de institución educativa cuyo fin es la transmisión cultural, el desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que requiere un estudiante para la inclusión satisfactoria en la estructura social que impulsa el desarrollo de un país.

Por lo que ésta investigación buscó articular los fines que tienen las institución educativas del sector privado con su gestión escolar tomando el caso particular del plantel CNCI Ecatepec, localizado al norte de la ciudad de México que brinda el servicio de bachillerato general bajo un modelo semiescolarizado, el cual presenta una desarticulación de estos fines. Así que se desarrolló la propuesta de un modelo de planeación estratégica con enfoque sistémico para hacer frente a ésta desarticulación haciendo énfasis en tres factores: La escasa demanda del servicio, un alto índice de deserción estudiantil y poco interés de los estudiantes por asistir a sus clases.

La investigación se dividió en cinco capítulos: Para el Capítulo 1 Naturaleza del proyecto de investigación se describieron los antecedentes que rodean a la educación privada en México, se contextualizó la problemática que presenta el plantel CNCI Ecatepec y los efectos causados por dichas problemáticas que generan el problema, se hizo el planteamiento de las preguntas de investigación,

los objetivos de la misma, las metas que se desean alcanzar y la justificación del trabajo.

En el Capítulo 2 Marco Referencial se presentó el sustento teórico de la investigación, compuesto por la teoría general de sistemas, el modelo de sistemas viables, la metodología de sistemas suaves, el modelo de negocios, planeación y planeación estratégica, además se abordaron temas como la historia de la Universidad CNCI, el sistema educativo nacional, la educación media superior, principios generales, base legislativa de la educación y finalmente se describió la gestión escolar en instituciones educativas.

El Capítulo 3 Metodología de Investigación, Técnicas y Herramientas de Investigación se realizó una descripción de la Metodología "estudio de caso" además de su aplicación; también se incluyó el uso de la teoría general de sistemas, el modelo de sistemas viables, la metodología de sistemas suaves y el modelo de negocios como herramientas para el "estudio de caso", buscando ir de lo general a lo particular contextualizando de forma holística al plantel CNCI Ecatepec.

Para el Capítulo 4 Análisis de Resultados se presentó y analizó toda la información recolectada con la aplicación de la metodología "estudio de caso", identificando patrones que ayudaron a determinar características específicas del plantel, que posteriormente fueron utilizadas para generar la propuesta de éste trabajo de investigación.

En la parte final Capítulo 5 Conclusiones, Recomendaciones, Propuesta y Estudios Futuros se encuentra la propuesta del modelo de planeación estratégica con enfoque sistémico formado por tres etapas: Recomendaciones para el modelo de negocios actual del plantel, la fusión del modelo organizacional de los tres vectores con los elementos principales que conforman a la gestión escolar y la emisión de un plan estratégico de autoevaluación continua.

## CAPÍTULO 1

### NATURALEZA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

Durante éste capítulo se desarrollaron algunos antecedentes que rodean a la educación del sector privado en México, la problemática del plantel CNCI Ecatepec, las preguntas de investigación, los objetivos de la misma, las metas y la justificación del trabajo.

#### 1.1.- ANTECEDENTES DE LA EDUCACIÓN PRIVADA EN MÉXICO.

La educación privada en México tiene sus inicios durante la Colonia en el siglo XVI cuando los preceptores se ocupaban de educar en forma individual a niños, niñas y jóvenes del hogar en el siglo XVII ésta actividad fue regulada por el gremio de maestros y el ayuntamiento por lo que las escuelas funcionaron bajo la jurisdicción de la corona española, éste mismo mandato se aplicó a las constituciones estatales del México Independiente entre 1824 y 1827 incluyendo escuelas particulares cuyos dueños y clientes se encargaban de cubrir los gastos (Valentina, 1997).

Hacia 1830 se estructuraron escuelas reforzadas con la llegada de maestros franceses sin recibir algún subsidio del gobierno además durante los años venideros el crecimiento de la población estudiantil rebaso la capacidad del estado por cubrir la demanda, implementando escuelas sostenidas por particulares que se extendieron en las grandes ciudades el "Reglamento General de Instrucción Pública" expedido por las Cortes Españolas el 29 de junio de 1821 promovió una libertad condicionada a éste tipo de escuelas, se decía que todo ciudadano tiene la facultad de formar establecimientos particulares de instrucción en todas las artes, ciencias o profesiones sin embargo el estado se reservaba la autoridad de supervisar y asegurar que los maestros tuvieran la preparación necesarias para la enseñanza así que la educación privada estaba conformada por maestros dedicados a la educación de niños aristócratas; dichas clases eran de baile, música o dibujo adquiriendo un sentido de pertenencia a un estrato social más que a cuestiones ideológicas (Valentina, 1997).

Con el paso de los años más la creciente demanda estudiantil hoy en día debido a la falta de una homogenización y supervisión del sistema educativo; las instituciones del sector privado buscan entre sus principales objetivos la obtención de ganancias económicas más que el desarrollo académico del estudiante errando el propósito de su verdadera existencia generando efectos que impactan en calidad y eficiencia referente al servicio ofertado.

## 1.2.- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

La evolución y el entorno dinámico que rodea a las instituciones educativas del sector privado han provocado el desarrollo de características específicas así como niveles de complejidad, que las identifican como organizaciones con fines de lucro por lo que requieren de una planeación y una gestión acorde a los objetivos organizacionales que persiguen sin perder de vista la razón de su existencia como institución educativa.

En un estricto sentido los servicios de las instituciones educativas del sector privado están dirigidos al desarrollo de habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes del estudiante como lo hacen las escuelas públicas; los interesados que recurren a éste tipo de instituciones buscan resultados óptimos que en ocasiones son ineficientes presentándose incumplimiento de alcances, tiempo o recursos posiblemente a una desarticulación en sus objetivos organizacionales y su gestión escolar que involucra tanto a niveles directivos como operativos.

Para éste trabajo de investigación se observó durante algún tiempo un caso en particular que pertenece al sector privado llamado plantel CNCI Ecatepec ubicado al norte de la ciudad de México, que presenta una desarticulación de fines como institución privada y en su gestión escolar que se materializa en tres factores principales: Una escasa demanda del servicio, un alto índice de deserción estudiantil y poco interés de los estudiantes por asistir a sus clases.

### 1.3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Como se mencionó anteriormente el plantel CNCI Ecatepec presenta tres factores; un alto índice de deserción estudiantil estimado hasta en un 50%, la escasa demanda del servicio y poco interés de los estudiantes por asistir a sus clases mermando la conclusión de sus estudios generando pérdidas económicas para el dueño e inversionistas provocando el cierre del plantel al no ser considerado rentable, trayendo consigo el desempleo de los actores que lo integran, todo esto debido a que no puede responder a las demandas de su entorno ya sea una nueva formación académica, la creciente población estudiantil y la competitividad en el sector educativo.

### 1.4.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Una vez planteada la situación problemática en la cual está inmerso el plantel CNCI Ecatepec y el problema que presenta, se generaron las siguientes interrogantes buscando respuestas para construir nuevo conocimiento que atienda las dolencias del mismo.

#### 1.4.1.- Pregunta Central.

¿Cuáles son los factores que influyen sobre el servicio de bachillerato general ofertado por el plantel CNCI Ecatepec, que generan una escasa demanda del servicio, una elevada deserción de estudiantes y poco interés de los mismos por asistir a sus clases?

#### 1.4.2.- Preguntas Específicas.

¿El tipo de servicio que oferta el plantel CNCI Ecatepec tiene relación con la escasa demanda del servicio, la deserción estudiantil y el poco interés de los estudiantes por asistir a sus clases?

¿El tipo de gestión que maneja el plantel CNCI Ecatepec tiene algún impacto sobre la escasa demanda del servicio, la deserción estudiantil que presenta y el poco interés de los estudiantes por asistir a sus clases?

¿Es posible obtener un modelo que atienda desde un enfoque estratégico y sistémico, la escasa demanda del servicio, la elevada deserción y el poco interés de los estudiantes por asistir a sus clases?

#### 1.5.- OBJETIVOS.

Con el planteamiento de las preguntas de investigación sobre la problemática y el problema que rodean al plantel CNCI Ecatepec se generaron los siguientes objetivos que orientaron ésta investigación.

##### 1.5.1.- Objetivo General.

Determinar los factores que influyen sobre el servicio de bachillerato general ofertado por el plantel CNCI Ecatepec, que son la causa de una escasa demanda del servicio, la elevada deserción de estudiantes y el poco interés de los mismos por asistir a sus clases.

##### 1.5.2.- Objetivos Específicos.

Determinar si las características del servicio que oferta el plantel CNCI Ecatepec tienen relación con la escasa demanda del servicio, la deserción estudiantil y el poco interés de los estudiantes por asistir a sus clases.

Determinar la influencia que pudiera tener la gestión desarrollada por el plantel CNCI Ecatepec sobre la escasa demanda del servicio, la deserción estudiantil que presenta y el poco interés de los estudiantes por asistir a sus clases.

Generar un modelo que permita atender los factores que influyen sobre la escasa demanda del servicio, la elevada deserción que presenta el plantel CNCI Ecatepec y el poco interés de los estudiantes por asistir a sus clases todo desde un enfoque estratégico y sistémico.

## 1.6.- METAS.

Con el desarrollo de los objetivos se presentan las metas sobre la investigación las cuáles son las etapas que llevaran a buen término los objetivos planteados.

### 1.6.1- Meta General.

Lograr que a partir de éste trabajo se tengan evidencias tangibles de los factores que influyen en la escasa demanda del servicio, la elevada deserción estudiantil y el poco interés de los estudiantes por asistir a sus clases que terminan afectando directamente al plantel CNCI Ecatepec.

### 1.6.1- Metas Específicas.

Aplicar un enfoque estratégico y sistémico sobre el servicio ofertado por el plantel CNCI Ecatepec.

Proveer de una herramienta con enfoque estratégico y sistémico que sea sencillo, práctico y relevante para la gestión del plantel CNCI Ecatepec.

Facilitar un modelo con enfoque estratégico y sistémico acorde a las necesidades del plantel CNCI Ecatepec.

## 1.7.- JUSTIFICACIÓN.

Con base en éste trabajo de investigación podemos decir que su relevancia radica en articular los objetivos organizacionales de instituciones educativas privadas con su gestión escolar ya que toda institución educativa pública o privada representa un eslabón de suma importancia en el desarrollo de una sociedad generando capacidades intelectuales, técnicas de estudio y comportamientos en el ser humano con fines sociales.

Se buscó que los resultados obtenidos, sean una herramienta que apoye al mejoramiento de la desarticulación en relación con los objetivos organizacionales que persigue la institución y su gestión escolar disminuyendo niveles de incertidumbre generados por la implementación de malas estrategias siendo controlables a largo plazo al momento de trazar los caminos de acción, así como

cuadrar objetivos organizacionales provocando que se reduzcan costos generados por una deficiente planeación siendo que estos son el motivo principal de que éste tipo de instituciones se vean obligadas a claudicar, además de generar mayores y mejores fuentes de empleo que actualmente requiere el país.

De tal manera que contando con un modelo de planeación estratégica con enfoque sistémico acorde a las aspiraciones del plantel y estudiantes, se pueda brindar un servicio de calidad evitando pérdidas económicas para el plantel y que los estudiantes al egreso sean personas con la suficiente preparación para seguir su proceso académico o puedan incorporarse al mercado laboral.

Con lo descrito en éste capítulo y el establecimiento de los alcances que se tuvieron; el capítulo dos llamado Marco Referencial abordó temas como marco teórico, histórico, contextual y conceptual que sustentan el trabajo de investigación.

## CAPÍTULO 2

### MARCO REFERENCIAL.

Considerando al plantel CNCI Ecatepec como sistema u organización se hace necesario analizarlo mediante teorías, modelos o metodologías utilizando un enfoque sistémico que permite comprender la recursividad de las organizaciones o sistemas.

Tomando como base que se trata de una organización es de importancia atender diferentes enfoques que puedan explicar su comportamiento como por ejemplo el modelo de sistemas viables que permite desagregar la complejidad de las estructuras jerárquicas identificando los procesos que se llevan a cabo, la metodología de sistemas suaves capaz de trabajar con distintas perspectivas de la realidad obteniendo una visión holística de la organización sin dejar a un lado que el plantel es un generador de servicios, lo que requiere de un modelo de negocios que identifica cómo es capaz de generar su propuesta de valor y atendiendo a todos estos enfoques se necesita entender el proceso de llevar una organización de un estado actual a un estado deseado mediante una planeación estratégica óptima con fundamentos teóricos.

Además ya que el plantel CNCI Ecatepec no nace como una institución educativa es importante describir su evolución y el contexto al cual pertenece que para éste caso es el sistema educativo nacional así como los conceptos que hacen un buen funcionamiento de las instituciones educativas implementadas por la gestión escolar.

#### 2.1.- ENFOQUE DE SISTEMAS.

La visión sistémica se originó a mediados del siglo pasado por el alemán Ludwing Von Bertalanffy en su libro llamado Teoría General de Sistemas permitiendo hacer frente a problemas complejos ésta teoría dio origen a ciencias como la cibernética organizacional, la teoría de juegos, de gráficas, de la información, la investigación de operaciones y la ingeniería de sistemas. Con el paso del tiempo autores como

Ackoff, Forrester, Checkland, Beer, Churchman, Ulrich, entre otros realizaron aportaciones sobre los sistemas coincidiendo en que todas las definiciones tienen similitudes a las que llaman isomorfismo, hoy en día el término sistema se aplica en forma genérica para describir casi cualquier ente formado por elementos agrupados y estructurados que presentan una determinada interacción entre sí llevando a cabo funciones con un objetivo común por lo que podemos decir: sistema escolar, sistema educativo, sistema de transporte, sistema político, sistema social, sistema numérico entre otros (Roman Tapia , s.f.).

Otra definición de gran importancia sobre sistemas es la enunciada por Ochoa Rosso refiriéndose a un sistema productivo como un conjunto de elementos humanos, físico-mecánico, interrelacionados y estructurados que desempeñan la función de producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad (Ochoa Rosso, 1983).

Por lo que tomando los conceptos de la visión sistémica de Ludwing Von Bertalanffy hasta la definición de Ochoa Rosso sobre la definición de sistema podemos decir que el enfoque de sistemas es una forma de comprender la recursividad de la organización sirviendo a quien toma decisiones permitiéndole evaluar y jerarquizar problemas con criterios cuantitativos utilizando bases comunes (Jackson, 2003) a través de modelos o metodologías que ayudan a tener una mejor perspectiva del concepto de sistema plasmado en una organización como lo hace el Modelo de Sistemas Viabiles.

## 2.2.- MODELO DE SISTEMAS VIABLES.

El modelo de sistemas viables proporciona información que analiza organizaciones de manera flexible, dando paso a nuevas estructuras jerárquicas utilizando desegregación de la complejidad organizacional, los estadios que componen al modelo de sistemas viables son (Oliveira, 2010):

**Estadio 5 Política:** Actúa como evaluador de conflictos organizacionales, monitorea y logra la mejor solución para los problemas que enfrenta.

**Estadio 4 Inteligencia:** También llamada función de planeación, su labor es considerar y reconocer los cambios externos para un verdadero diagnóstico.

**Estadio 3 Control:** Se encarga de filtrar y controlar operaciones o transacciones internas (intervienen los diferentes actores relacionados con el sistema).

**Estadio 2 Coordinación:** Son los mecanismos que coordinan las unidades estratégicas para identificar las actividades entre unidades y subunidades, la interacción diversa entre ellas, la generación de información, incluso la coordinación de tareas.

**Estadio 1 Implementación:** Considera las unidades encargadas de ejecutar tareas o desarrollar actividades organizacionales básicas tomando de referencia al ambiente interno y externo.

Con base en los cinco estadios éste modelo observa la estructura de los niveles recursivos e identifica funcionamientos incorrectos en sus procesos que provocan la desaparición de la organización (Oliveira, 2010) dichos funcionamientos tienen relación con la actividad humana presente en la organización, generando problemas no estructurados que pueden ser analizados de manera eficiente por la Metodología de Sistemas Suaves para obtener una mejor perspectiva.

### 2.3.- METODOLOGÍA DE SISTEMAS SUAVES.

La Metodología de Sistemas Suaves propuesta por Peter Checkland establece métodos que intervienen en problemas no estructurados del contexto real (organizaciones) también llamados sistemas de actividad humana que presentan cambios constantes, se definen como modelos de un sistema teórico formado por actividades desarrolladas para conseguir un fin determinado; las etapas de ésta metodología son (Jackson, 2003):

1. Situación problemática: Los actores que conforman la organización, reconocen la existencia de un determinado problema en actividades o tareas que pretende ser mejorado.

2. Situación del problema expresada: Es una descripción de la realidad que se lleva a cabo mediante la construcción de una rich picture usando información de la estructura, procesos y relaciones del sistema en cuestión.
3. Identificación de las actividades relevantes del sistema: A partir de la descripción de la realidad se genera una definición raíz que son modelos conceptuales que representan el proceso de las actividades claves del sistema se apoya en tres preguntas fundamentales ¿Qué (hace el sistema)?, ¿Cómo (lo hace)? y ¿Para qué (lo hace)? además se apoya de un CATWOE (Clientes, Actores, Transformación, Weltanschauung, Owner, Enviromen) que identifica quien será el cliente beneficiado del sistema, los actores relevantes en el proceso, la transformación que se lleva a cabo en el sistema, los diferentes enfoques o perspectivas que tienen los participantes del sistema estableciendo una visión compartida, quien será considerado el dueño del sistema y el ambiente en el que se encuentra dicho sistema.
4. Modelos conceptuales: Se conforma por la definición raíz, donde se representan todas las actividades humanas involucradas en el sistema de una forma ideal.
5. Comparación de modelos conceptuales con la realidad: Se comparan los modelos conceptuales obtenidos a partir de la definición raíz y el CATWOE con el mundo real identificando las brechas que existen en la realización de los procesos del sistema.
6. Ejecución de los cambios en la organización: Selecciona los cambios que serán implementados en la organización que pueden ser en su estructura, proceso o actitud.

Se puede decir que la metodología de sistemas suaves abarca un paradigma de aprendizaje ya que trabaja con distintas percepciones de la realidad, donde los diferentes puntos de vista tienden a ser participativos los cuales son examinados y analizados buscando mejoras (Jackson, 2003) obteniendo una visión sobre el estado actual de la organización, teniendo en cuenta que las organizaciones son sistemas productivos por lo que es conveniente emplear un Modelo de Negocios que identifique elementos adicionales como su propuesta de valor.

#### 2.4.- MODELO DE NEGOCIOS.

Antes de realizar algún tipo de planeación es necesario conocer el estado actual de una organización y la propuesta de valor que ofrece hacia sus clientes, así como la diferencia respecto de sus competidores más cercanos, por lo que un instrumento muy útil es el modelo de negocios que permite describir como una empresa u organización es capaz de crear, proporcionar y captar valor; el modelo de negocios está conformado por nueve bloques que son (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2012):

**Primer bloque propuesta de valor:** Se rige por la pregunta general ¿Qué ofrezco? hace referencia al conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado provocando la aceptación o rechazo del cliente al satisfacer una determinada necesidad, algunas propuestas de valor son:

- Novedad: Satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que son imperceptibles porque no había ninguna oferta similar.
- Mejora del rendimiento: El aumento del rendimiento de un producto o servicio.
- Personalización: Adaptación de productos y servicios a necesidades específicas del cliente o segmento de mercado.
- Diseño: Un producto puede destacar por la superioridad en la calidad de su diseño.
- Marca/estatus: Algunos clientes pueden encontrar valor en el hecho de utilizar y mostrar una marca específica.

- Precio: Ofrecer un valor similar a un precio inferior para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado.
- Accesibilidad: Se crea valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos.

**Segundo bloque segmentos de mercado o segmentos de clientes:** Define los grupos de personas a las que se dirige una empresa está regido por la pregunta general ¿A quién? estos grupos se clasifican por:

- Mercado de masas: Se centra en un público en general con necesidades y problemas similares.
- Nicho de mercado: Atiende a segmentos específicos y especializados la propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado.
- Mercado segmentado: Distingue varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.
- Mercado diversificado: Atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados que presentan necesidades muy diferentes.

**Tercer bloque canales de distribución:** Es la forma en la que las empresas se comunican con distintos segmentos de mercado para ofrecer la mejor propuesta de valor los canales de distribución se dividen en cinco fases:

- Información: ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de la empresa?
- Evaluación: ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?
- Compra: ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?
- Entrega: ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?
- Posventa: ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

**Cuarto bloque relaciones con los clientes:** Define el tipo de relación que se tiene con los clientes que puede ser:

- Asistencia personal: El cliente puede comunicarse con un representante de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posventa.
- Asistencia personal exclusiva: Un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado.
- Autoservicio: La empresa no mantiene una relación directa con los clientes, se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
- Servicios automáticos: Combina una forma sofisticada de autoservicio con procesos automáticos.
- Creación colectiva: Recurren a la colaboración de los clientes para crear valor.

**Quinto bloque flujo de ingresos:** El flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, puede implicar algunos flujos de ingresos como:

- Venta de activos: La venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
- Cuota por uso: Se basa en el uso de un servicio determinado.
- Cuota de suscripción: El acceso ininterrumpido a un servicio.
- Préstamo/alquiler/leasing: Es la concesión temporal a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido.
- Concesión de licencias: La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia.
- Publicidad: Es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinada.

**Sexto bloque recursos claves:** Describe los activos más importantes para que el negocio u organización funcione con estos recursos la empresa puede crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos; entre los recursos claves se tienen:

- Físicos: Incluye activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- Intelectuales: Son recursos intelectuales como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.
- Humanos: Son todos los recursos humanos que conforman a una empresa.
- Económicos: Son recursos o garantías económicas como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

**Séptimo bloque actividades claves:** Son las actividades más importantes que debe llevar a cabo una empresa para que su modelo de negocio sea exitoso, estas actividades son:

- Producción: Son actividades relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior.
- Resolución de problemas: Implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente.
- Plataforma/red: Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red.

**Octavo bloque red de aliados:** Son proveedores o socios que tienen aportaciones hacia la organización con objeto de llegar al buen funcionamiento del modelo de negocios, las empresas crean alianzas para optimizar su modelo, reducir riesgos o adquirir recursos como:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.

- Joint ventures: Empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

**Noveno bloque estructura de costos:** Son la descripción de costos empleados para el funcionamiento óptimo del modelo es decir la creación, la entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos.

Una vez descritos cada uno de los nueve bloques que conforman al modelo de negocios se podrá tener una mejor visión de la propuesta de valor que ofrece y el segmento de cliente al que se dirige; sin embargo para llevar a buen término los elementos identificados es necesario contar con una planeación que permita llegar al estado deseado por dicha organización para ello es necesario conocer los distintos tipos de planeación y sus etapas.

## 2.5.- PLANEACIÓN.

Para llevar una organización de su estado actual a un estado deseado es necesario implementar una planeación, sin embargo existe un problema con éste término ya que carece de una definición universal porque depende del nivel de abstracción y formación de cada autor, algunas definiciones sobre planeación son:

- Es la previsión y determinación de escenarios futuros que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, optimizar recursos y definir estrategias que logren el propósito de la organización con mayores probabilidades de éxito (Munch Galindo, 2011).
- Es una actividad donde el sujeto busca actuar sobre un objeto para cambiarlo bajo ciertos propósitos, éste proceso se condiciona por la naturaleza del sujeto, las características del objeto y la relación sujeto-objeto (Fuentes Zenón, 2011).
- La planeación puede considerarse, como un proceso que establece un sistema de objetivos coherentes fijando prioridades y determinando los medios apropiados para la obtención de los mismos asegurando la efectividad de estos medios para alcanzar los objetivos señalados (Valdés Hernandez, 2014).

Como se describió existen distintas formas de interpretar el concepto de planeación debido al paradigma que posee cada autor, por lo que para éste trabajo de investigación se utilizó la siguiente definición generada a partir de conceptos analizados con anterioridad: La planeación se considera como un proceso sistémico que organiza acciones para alcanzar un estado deseable, modificando una situación actual bajo un mando homogéneo dicha planeación dependerá de una tipificación específica generada por su entorno, el tipo de organización y la visión del administrador.

### 2.5.1.- Tipificación de Estilos de la Planeación.

Para Ackoff, el proceso de planeación en organizaciones se orienta mediante las actitudes de los administradores siguiendo los diferentes estadios en el tiempo ya sea pasado, presente o futuro (Valdés Hernández, 2014); la Imagen N°1 muestra la tipificación de estilos de la planeación propuesta por Ackoff.

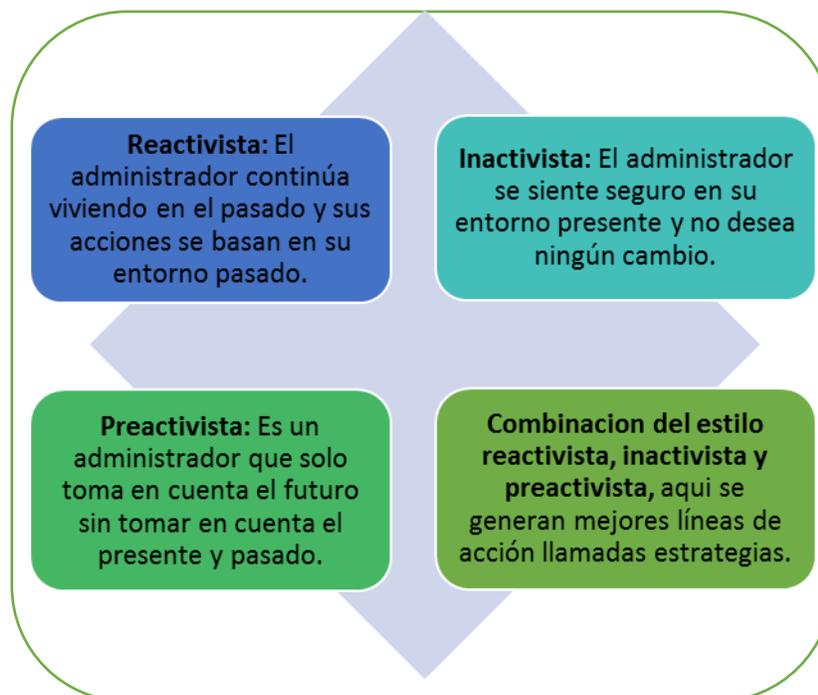


Imagen N° 1 Estilos de la Planeación (Ackoff).

Como lo describe Ackoff los estilos que un administrador puede emplear en una organización dependerán principalmente de tres cosas del tipo de organización, del entorno al cual está sometido y de la visión que posea para enfrentar dicho

entorno ya que ésta planeación recae en primera instancia sobre él, lo que hace necesario utilizar una planeación estratégica que comienza desde la parte más alta de la organización y descienda hasta los niveles inferiores de la misma.

## 2.6.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Gran parte del éxito de las organizaciones se vincula con la planeación estratégica conocida también como planeación de negocios la cual se considera de origen militar, fija objetivos, proyecta pronósticos y trata de cubrir el diferencial (entre el ser y el deber ser) usando estrategias, por lo que la administración estratégica es quien formula, implementa y evalúa las decisiones que permiten alcanzar los objetivos de una organización (Valdés Hernández, 2014). La planeación estratégica contiene una serie de procesos que se pueden representar en un modelo organizacional permitiendo identificar el estatus de la organización y su entorno.

### 2.6.1- Proceso de la Planeación Estratégica.

El proceso de la planeación estratégica se guía por el modelo organizacional de los tres vectores, que proporciona un diagnóstico identificando el sistema generado por la organización y su entorno estos vectores son: la misión, la estructura organizacional y el diseño de transformación (Valdés Hernández, 2014); la Imagen N°2 muestra los tres vectores y su entorno.



Imagen N° 2 Diagrama de los tres vectores y el entorno (Valdés Hernández, 2014).

El vector principal corresponde a la misión, identifica el mercado que se pretende servir, a los clientes con sus necesidades y la competencia de los productos ya sea un bien o un servicio. El segundo vector llamado estructura organizacional se refiere a la flexibilidad que debería tener la organización para responder a los cambios del entorno considera aspectos como: división del trabajo, grado de especialización, departamentalización de tareas, delegación, descentralización, número de niveles jerárquicos, control, satisfacción del trabajador, toma de decisiones y la cultura organizacional. Finalmente el tercer vector llamado diseño de transformación es la creación de productos, bienes o servicios con características que satisfacen las necesidades del cliente en función de las necesidades del mercado, es importante entender que los sistemas organizacionales dependen del sector al que pertenecen así que en algunos casos solo dependerán de algún vector limitando la incidencia de otro (Valdés Hernandez, 2014).

Una vez descritos los temas del marco teórico que dieron soporte a ésta investigación se realizó una breve reseña en el marco histórico de como se ha desarrollado la Universidad CNCI desde sus orígenes.

## 2.7.- HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD CNCI.

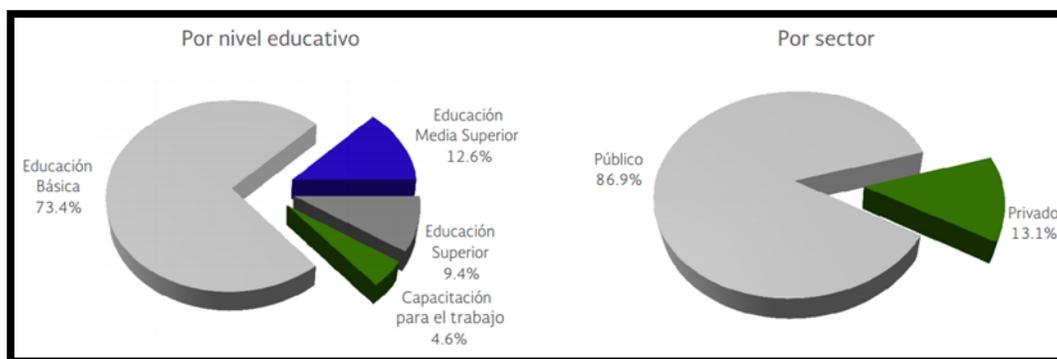
La Universidad proviene del grupo regiomontano Dataflux inicia operaciones a principios de los ochenta en el ramo de procesamiento de datos, luego se transformó en ensambladora y hacia el final de la década en distribuidor de equipos y periféricos. En los noventa el grupo incursionó en el mercado de Internet mediante el portal “todito.com” y en servicios de capacitación de recursos mediante el Colegio Nacional de Capacitación Intensiva (CNCI), dedicado originalmente a la formación de técnicos en servicios de cómputo e informática. En el año 2000 se inició la reconversión de Dataflux en una empresa concentrada en la venta de servicios educativos e Internet y en 2002 se fundó la Universidad CNCI concluyendo su proceso en 2003 (Rodríguez Gómez , 2004).

Actualmente la Universidad CNCI es una Institución de educación superior, ofrece especialidades técnicas y programas de idiomas con presencia en 25 estados de la República Mexicana, cuenta con 47 planteles de los cuales 14 se encuentran en el distrito federal y 7 planteles más en el Estado de México todos ellos tienen como objetivo brindar servicios educativos en especialidades técnicas, diplomados, capacitación complementaria, bachillerato general, licenciaturas en línea, actualización y capacitación empresarial (CNCI, 2016).

Como se describió la Universidad CNCI ha sufrido una serie de cambios a lo largo del tiempo, hoy en día es una institución educativa de nivel medio superior y superior perteneciente al sector privado sin embargo al igual que una institución pública forma parte de un contexto educativo a nivel nacional lo que la hace sujeta a un organismo llamado Sistema Educativo Nacional regido por una base legislativa que se encarga de regular y vigilar el cumplimiento de sus actividades como institución educativa.

## 2.8.- SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL.

El sistema educativo nacional en las modalidades escolarizada, no escolarizada y mixta está compuesto por tres niveles básico, medio superior y superior. El nivel básico comprende el nivel preescolar, primaria y secundaria; el nivel medio superior comprende el nivel bachillerato general o tecnológico y finalmente el nivel superior se encarga de la licenciatura, la especialidad, la maestría o doctorado, así como opciones terminales previas a la conclusión de la licenciatura, por ejemplo los estudios de técnico superior universitario y la educación normal en todos sus niveles o especialidades (SEP S. d., 2013). A continuación la Grafica N°1 muestra el porcentaje de individuos que conforman al sistema educativo nacional por nivel y por sector en un estadístico del 2012-2013.



Gráfica N° 1 Estadística del Sistema Educativo Nacional Ciclo escolar 2012-2013 (SEP S. d., 2013).

Como se puede observar en el grafico anterior el nivel medio superior con tan solo un 12.6% de individuos inscritos, se encuentra después de la educación básica y por encima de la educación superior o la capacitación para el trabajo siendo un segmento de gran relevancia que debe ser atendido por la creciente demanda del mismo.

Dicha educación media superior, se conforma de tres subsistemas el bachillerato general con modalidad escolarizada, abierta y a distancia, el bachillerato tecnológico y la educación profesional técnica, las características de estos tres subsistemas son (SEP U. d., 2009):

- El bachillerato general escolarizado, abierto y a distancia prepara a los estudiantes para estudios superiores ofrece una educación formativa e integral, comprende conocimientos científicos, técnicos y humanísticos conjuntamente con metodologías de investigación y lengua extranjera; en la modalidad abierta o a distancia se fomenta el autodidactismo ofrece al usuario la posibilidad de estudiar en el tiempo y ritmo que mejor le convenga no hay restricciones temporales ni de orden para cursar las materias que conforman el plan de estudios.
- El bachillerato tecnológico busca que el egresado domine alguna rama tecnológica y que cuente con fundamentos propios del bachillerato general, prepara al estudiante para la aplicación de las bases científicas, culturales y técnicas que adquiere durante su enseñanza para resolver problemas en el

ámbito laboral. Este enfoque educativo tiene la finalidad de facilitar la incorporación de los estudiantes en una actividad productiva que hayan elegido durante sus estudios.

- La educación profesional técnica se imparte como una carrera que ofrece la formación de personal técnico calificado, tiene como propósito preparar recursos humanos para desempeñarse laboralmente en funciones como la supervisión, el control y la evaluación de los procesos de producción los alumnos egresados obtienen el grado de profesional técnico, técnico profesional o técnico básico, según la institución y tipo de programa que hayan estudiado.

La mayor parte de las escuelas sigue un plan de estudios de tres años para dar por concluido éste nivel respaldado por la emisión de un certificado, sin embargo algunas escuelas del sector privado siguen un plan de dos años o menos para poder emitir dicho certificado. Hoy en día existe una gran cantidad de centros educativos que conforman los tres subsistemas de la educación media superior en México, de acuerdo con una clasificación propuesta por la Coordinación Nacional para la Planeación y Programación de la Educación Media Superior (EMS) estos centros educativos son (Álvarez Mendiola , 2009):

#### **EMS Universitarias Núcleo propedéutico.**

- Bachilleratos de Universidades.
- Colegios de Bachilleres.
- Bachilleratos Estatales.
- Preparatorias Federales por Cooperación.
- Bachilleratos Federalizados.
- Bachilleratos Privados con Normatividad Propia.
- Centros de Estudios de Bachillerato.
- Bachilleratos de Arte.
- Bachilleratos Militares.

### **EMS tecnológica bivalente y terminal.**

- Centros de Bachillerato Tecnológico, Industrial y Servicios.
- Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos.
- Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario.
- Escuelas de Bachillerato Técnico.
- Centro de Estudios Tecnológicos del Mar.
- Bachilleratos de Institutos Tecnológicos.
- Centros de Enseñanza Técnica Industrial.
- Centros de Bachillerato Tecnológico Forestal.
- Bachilleratos Técnicos de Arte Terminal.
- Escuelas de Estudios Técnicos.
- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.
- Centros de Estudios Tecnológicos Industriales y de Servicios.
- Centros de Estudios de Arte.

Como se vio existe una gran variedad de instituciones educativas dedicadas a satisfacer un determinado sector y que en conjunto son parte del nivel medio superior el organismo que se encarga de regular, mantener y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones como institución educativa es la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS).

#### [2.8.1.- Subsecretaría de Educación Media Superior \(SEMS\).](#)

La Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) fue creada el 22 de enero de 2005 se integra por cinco Direcciones Generales y tres Coordinaciones Sectoriales, las direcciones generales de la subsecretaría de educación media superior (SEP S. d., 2013) son:

#### **Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria 1970 (DGETA):**

Es un sistema integral de servicios educativos para el campo contribuye al desarrollo económico y social de las regiones, formando técnicos y profesionales en disciplinas agropecuarias (SEP S. d., 2013); la Imagen N°3, muestra la ubicación de los planteles pertenecientes a la DGETA en la República Mexicana.

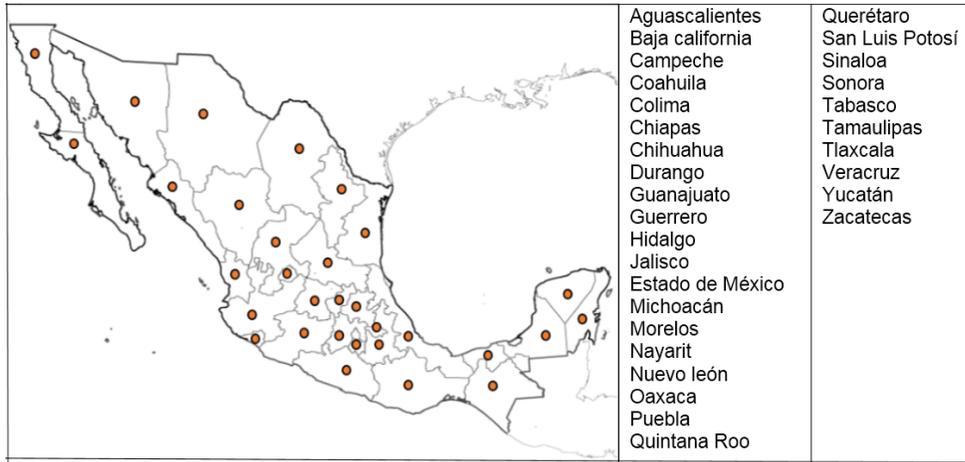


Imagen N° 3 Planteles pertenecientes a la (DGETA).

Esta dirección ofrece bachillerato tecnológico basado en competencias para jóvenes del sector rural que desempeñan actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas, agroindustriales y de servicios los planteles de la DGETA están ubicados principalmente en zonas rurales de alto rezago educativo y social (SEP S. d., 2013).

**Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI):** Es una dependencia que tiene una infraestructura física de 1,366 Centros Educativos a Nivel Nacional de los cuales 168 son Centros de Estudios Tecnológico Industriales y de Servicios (CETIS) y 271 Centros de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTIS); la Imagen N°4, muestra la ubicación de los planteles pertenecientes a la DGETI en la República Mexicana (SEP S. d., 2013).

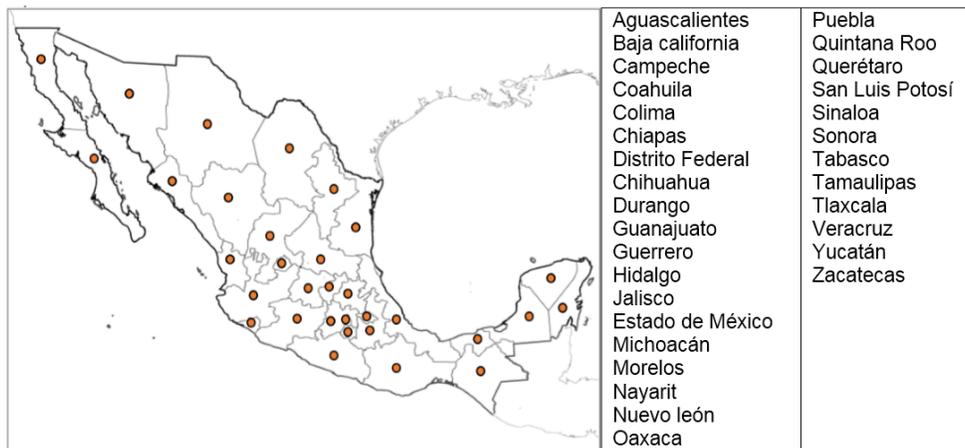


Imagen N° 4 Planteles pertenecientes a la (DGETI).

La DGETI ha promovido la creación de al menos 288 Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos en los Estados (CECYTES) que operan bajo un sistema descentralizado.

**Dirección General de Ciencias y Tecnología del Mar 1973 (DGCyTM):** Dirigida al ámbito marítimo-pesquero y acuicultura con bachillerato bivalente tiene 15 especialidades dirigidas a la conservación, investigación científica y pedagógica, innovación y desarrollo tecnológico, conservación ambiental, extracción racional, transformación y comercialización (SEP S. d., 2013) la Imagen N°5, muestra la ubicación de los planteles pertenecientes a la DGCyTM en la República Mexicana.

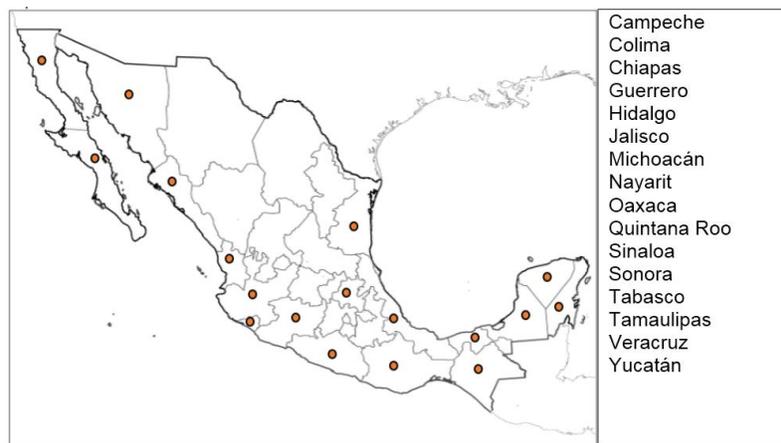


Imagen N° 5 Planteles pertenecientes a la (DGCyTM).

La DGCyTM cuenta con 32 planteles, 30 de ellos son Centros de Estudios Tecnológicos del Mar (CETMAR); de los cuales 20 se encuentran ubicados en el Pacífico, 9 en el Golfo de México, 1 en el Mar Caribe y 2 de ellos son Centros de Estudios Tecnológicos en Aguas Continentales (CETAC) ubicados en Jalisco e Hidalgo.

**Dirección General del Bachillerato (DGB):** Instancia gubernamental encargada de coordinar el trabajo y las actividades de las instituciones educativas que brindan el plan de estudios del Bachillerato General (SEP S. d., 2013). La Imagen N°6, muestra la ubicación de los planteles pertenecientes a la DGB en la República Mexicana.

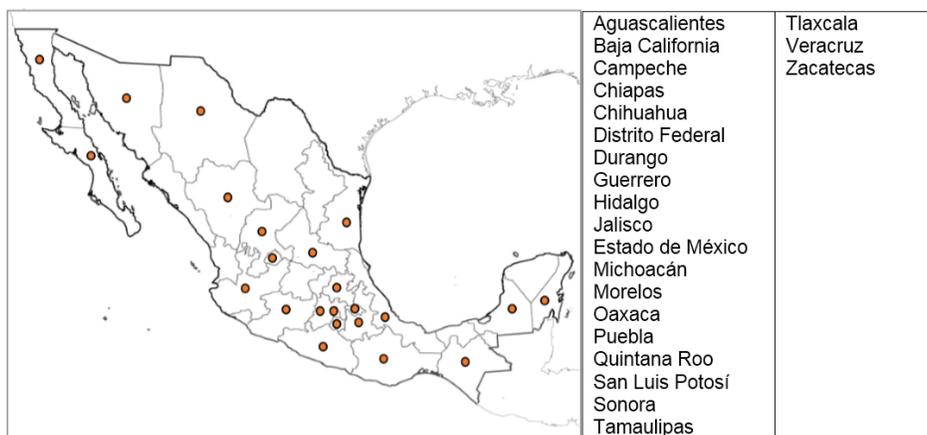


Imagen N° 6 Planteles pertenecientes a la (DGB).

La DGB realiza sus tareas en todo el territorio nacional a través de los siguientes subsistemas (SEP S. d., 2013).

### Servicios educativos federales:

Modalidad escolarizada.

- 35 Centros de Estudios de Bachillerato.
- 1 Preparatoria Federal "Lázaro Cárdenas".

Modalidad no escolarizada.

- Preparatoria Abierta.
- 6 Centros de Servicios de Preparatoria Abierta en el Distrito Federal y 6 Oficinas de Atención y Trámite.

### Servicios educativos estatales y particulares:

- 27 Colegios de Bachilleres estatales.
- 108 Preparatorias Federales por Cooperación.
- 666 Escuelas Preparatorias Particulares Incorporadas.

Modalidad mixta

1,024 Centros de Educación Media Superior a Distancia.

En el caso de las escuelas preparatorias particulares incorporadas (EPPIS) a la DGB son operadas por particulares, brindan servicios educativos con validez oficial pueden impartir el plan de estudios oficial o un plan de estudios propio (SEP S. d., 2013). La Tabla N°1 presenta datos estadísticos de estudiantes, docentes y

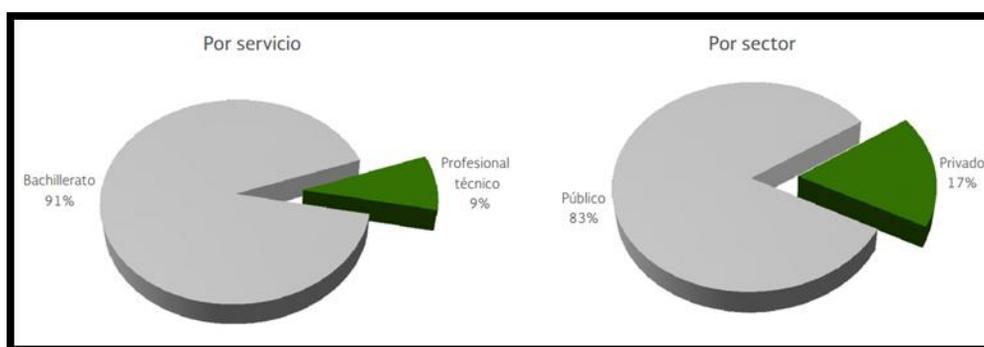
escuelas del nivel medio superior 2012-2013 en instituciones públicas y privadas; la Grafica N°2 muestra la ocupación del nivel medio superior por sector público y privado 2012-2013.

NIVEL / SERVICIO Y SOSTENIMIENTO	ALUMNOS			DOCENTES	ESCUELAS	GRUPOS
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES			
Educación Media Superior	4 443 792	2 209 710	2 234 082	288 464	15 990	138 321
Profesional técnico	386 527	205 272	181 255	26 847	1 317	12 252
Conalep <sup>37</sup>	305 310	172 545	132 765	17 471	509	7 942
Otros	81 217	32 727	48 490	9 376	808	4 310
Público	330 703	184 350	146 353	20 456	618	8 980
Federal	46 957	25 269	21 688	3 039	69	1 187
Estatad	268 319	151 836	116 483	16 067	520	7 296
Autónomo	15 427	7 245	8 182	1 350	29	497
Privado	55 824	20 922	34 902	6 391	699	3 272

NIVEL / SERVICIO Y SOSTENIMIENTO	ALUMNOS			DOCENTES	ESCUELAS	GRUPOS
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES			
Bachillerato	4 057 265	2 004 438	2 052 827	261 617	14 673	126 069
General	1 746 735	843 530	903 205	141 156	8 108	59 847
Colegio de bachilleres	765 789	370 923	394 866	35 306	1 622	19 741
Telebachillerato	186 067	92 546	93 521	8 656	2 014	7 919
Tecnológico	1 358 674	697 439	661 235	76 499	2 929	38 562
Público	3 341 337	1 653 990	1 687 347	175 406	9 628	92 645
Federal	998 638	514 407	484 231	51 585	1 328	26 413
Estatad	1 810 600	885 184	925 416	93 422	7 479	52 031
Autónomo	532 099	254 399	277 700	30 399	821	14 201
Privado	715 928	350 448	365 480	86 211	5 045	33 424

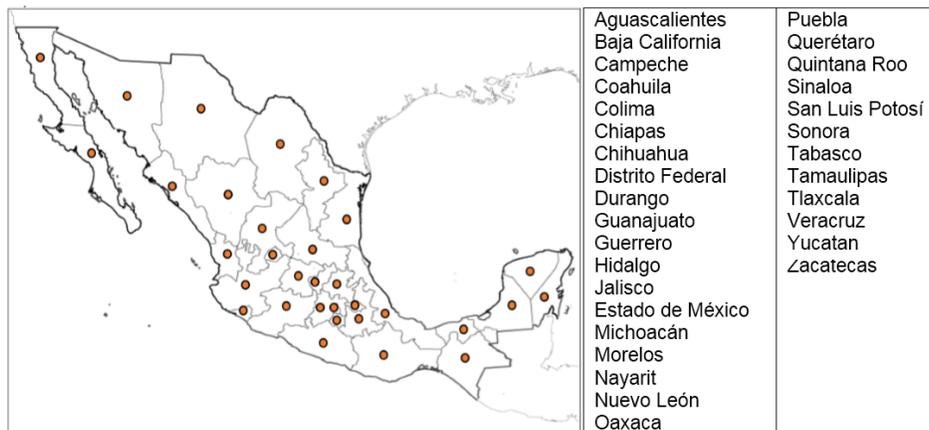
Tabla N° 1 Estadística de Educación media superior (SEP S. d., 2013).



Gráfica N° 2 Estadística de educación media superior  
Ciclo escolar 2012-2013 (SEP S. d., 2013).

Respecto a la gráfica anterior durante el ciclo escolar 2012-2013 se incorporaron a la DGB 773 planteles, en 31 entidades de la república incluyendo el Distrito Federal con poco más de 120,000 alumnos (SEP S. d., 2013).

**Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT):** Es una dependencia de la SEMS a través de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) y los Institutos de Capacitación para el Trabajo (ICAT). La Imagen N°7 muestra la ubicación de los planteles pertenecientes a la DGCFT en la República Mexicana. (SEP S. d., 2013).



*Imagen N° 7 Planteles pertenecientes a la (DGCFT).*

Estos centros ofrecen cursos de capacitación para el trabajo, capacita a las personas bajo los principios de pertinencia, calidad y equidad además especializa los conocimientos y habilidades técnicas de los trabajadores así como la estimulación en los estudiantes para la creación de empresas; dentro de las instituciones para la formación del trabajo tenemos:

**El Colegio de Bachilleres:** Organismo público descentralizado del estado atiende la demanda de bachillerato general en la zona metropolitana de la Ciudad de México. Presta sus servicios a jóvenes egresados de la secundaria en el rango de 15 a 19 años mediante la modalidad escolarizada. También ofrece servicios a trabajadores de empresas privadas, dependencias públicas y organizaciones sociales a través de las modalidades escolarizados y no escolarizados; el Colegio de Bachilleres cuenta con 20 planteles en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México 17 en el Distrito Federal y 3 en municipios del Estado de México (SEP S. d., 2013).

**El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP):**

Responde a las necesidades de formación de cuadros técnicos que demandan las unidades económicas del aparato productivo del país (SEP S. d., 2013). Actualmente es una Institución federalizada constituida por una unidad central que norma y coordina al sistema con 30 Colegios Estatales, una unidad de operación descentralizada para el Distrito Federal y la representación del estado de Oaxaca haciendo posible la operación de los servicios en 304 planteles que se encuentran en las principales ciudades y zonas industriales del país y 8 Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (SEP S. d., 2013).

Como se mencionó dentro de la subsecretaría de educación media superior existen tres coordinaciones que son (SEP S. d., 2013):

**La Coordinación Sectorial de Planeación y Administración:** Encargada de dirigir la administración de los recursos financieros, humanos, técnicos, materiales y de servicios así como la integración del Sistema de Planeación que apoye la operación de las Direcciones Generales adscritas a la Subsecretaría de Educación Media Superior.

**La Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC):** Apoya el desarrollo académico en las unidades administrativas de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) mediante el desarrollo de programas, impulsa la formación y el desarrollo académico del personal docente-directivo, promueve el desarrollo de innovaciones, estudios e investigaciones sobre temas prioritarios de la educación media superior aplicando las tecnologías de la información para elevar la calidad de sus servicios educativos.

**La Coordinación Sectorial de Personal:** Responsable de dirigir y coordinar conforme a los lineamientos vigentes emitidos por las áreas normativas así como la aplicación de las normas, políticas o procedimientos que regulan la operación del Sistema de Administración de Personal en las unidades administrativas.

Como se describió en éste apartado el Sistema Educativo Nacional y el nivel medio superior se encuentra conformado por una gran variedad de instituciones

educativas tanto públicas como privadas a lo largo de la República Mexicana, las cuales son coordinadas por la subsecretaria de educación media superior mediante cinco direcciones generales y tres coordinaciones sectoriales todo esto bajo un marco legislativo; por lo que la Universidad CNCI al ser una institución educativa forma parte de éste contexto en todas sus facetas.

#### 2.8.2.- Principios Generales y Base Legislativa de la Educación.

Dentro de la base legislativa para la educación en México el artículo 37 de la Ley General de Educación (LGE) señala que el tipo medio superior comprende el nivel de bachillerato y los demás niveles equivalentes a éste, así como la educación profesional que no requiere bachillerato o sus equivalentes (Álvarez Mendiola , 2009). El artículo tercero constitucional establece que el estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativas, estableciendo que todo individuo tiene derecho a recibir educación laica y gratuita por lo que es ajena a cualquier doctrina religiosa orientándola a resultados científico, alentando el fortalecimiento y difusión de la cultura de México (SEP U. d., 2009).

Además faculta a los particulares a impartir educación en todas sus modalidades estipula que el estado otorga y reitera el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se imparten en estos establecimientos, sin embargo algunos establecimientos particulares no requieren el reconocimiento de validez oficial de estudios que otorga el estado, puesto que las Universidades públicas les hacen extensivo el valor oficial de sus estudios de acuerdo a la figura jurídica de incorporación, en general las escuelas incorporadas deben seguir los planes, programas y calendarios de estudio utilizados por los otorgantes de la incorporación (Álvarez Mendiola , 2009).

Los documentos legales que se encuentran en vigor en materia educativa son: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en especial sus artículos 3° y 31; la Ley General de Educación, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en particular su artículo 38 y el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública (Álvarez Mendiola , 2009); además de las nuevas reformas

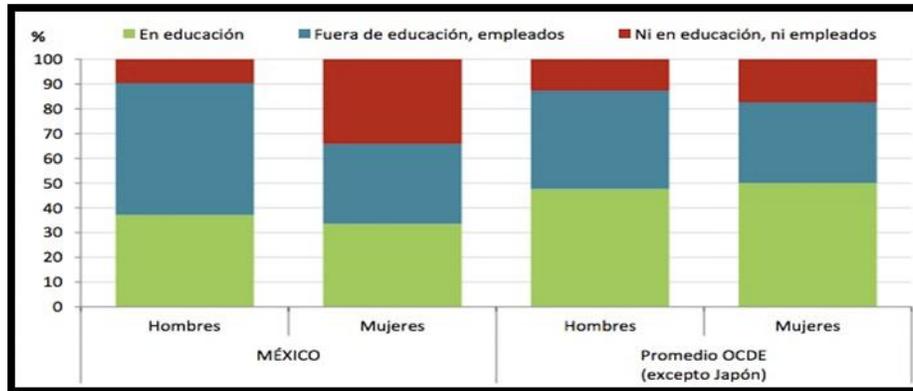
integrales que se han aplicado a la educación media superior con objeto de situarla en un marco de diversidad (SEP U. d., 2009).

Sin embargo el sistema educativo nacional a pesar de tener una estructura bien definida interactúa con un entorno dinámico lo que genera cambios en su estructura principalmente hablando del nivel medio superior debido a factores como problemas de acceso, deserción, rediseño de planes, limitaciones presupuestales y calidad del servicio que terminan impactando a la población estudiantil interesada en éste nivel educativo.

### 2.8.3.- Entorno de la Educación Media Superior en México.

En palabras de Lorenza Villa Lever del Instituto de Investigaciones Sociales (IIS) de la UNAM, la educación media superior en México enfrenta grandes retos como: problemas de acceso, deserción, rediseño de planes y limitaciones presupuestales. En éste nivel educativo 87 de cada 100 hombres y 91 de cada 100 mujeres dependen de sus familias para solventar sus estudios, de acuerdo con la encuesta nacional de la juventud 2010; 17.7% de jóvenes entre 16 y 18 años no estudia ni trabaja y la asistencia a la escuela disminuye a partir de los 15 años reportándose en el primer año del bachillerato el mayor porcentaje de reprobación y deserción (Universia, 2014).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicó en el informe Panorama de la Educación 2014 los problemas presentes en la educación de jóvenes en México donde las tasas de matriculación de 15 a 19 años de edad son muy bajas ya que tienden a abandonar la escuela prematuramente (Staff, 2014). La Gráfica N°3 muestra la comparación entre jóvenes de 15 a 29 años dentro de la educación y fuera de la misma.



Gráfica N° 3 Porcentaje de jóvenes entre 15 y 29 años (Staff, 2014).

Uno de los mayores retos de política pública es ampliar la cobertura y la calidad de la educación media superior, se ha alcanzado el 65% de cobertura a nivel nacional y en municipios sólo un 50% ya que solo la población de 15 a 17 años de edad tiene la oportunidad de asistir a la escuela. En promedio existen 15,110 escuelas de educación media superior que distribuyen sus servicios en: escuelas descentralizadas de las entidades federativas con un 28.6%, en las centralizadas del gobierno federal con un 20%, en las privadas con el 19.9%, en las centralizadas de las entidades federativas con 15.4%, en las autónomas con el 12.4% y en las descentralizadas del gobierno federal con 3.6%.

De acuerdo con el documento del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) 2011 el 5% de egresados de primaria no continuó con el nivel inmediato (secundaria), el 30% de los jóvenes de 15 y 17 años de edad no lograron completar sus estudios de secundaria y sólo el 80% de quienes sí lo hicieron finalizaron en tiempo y forma.

Entre los ciclos escolares 2000-2001 y 2010-2011 más de 6.5 millones de adolescentes han tenido que dejar la escuela, de acuerdo con el módulo especial de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo relativo a la educación media superior más del 52% de ellos han tenido que hacerlo debido a dificultades económicas en sus hogares mientras que un 23% dejó la escuela por embarazo, matrimonio o unión (Social, 2013).

Con base en el informe publicado por la OCDE respecto al panorama educativo en México hoy en día se puede decir que el Sistema Educativo Nacional en primera instancia está obligado a cambiar, modificando la forma de hacer escuela implementando una nueva gestión en sus instituciones educativas tanto públicas como privadas que sean capaces de vincular aspectos administrativos y escolares permitiendo hacer frente a las demandas que le solicita su entorno.

## 2.9.- GESTIÓN ESCOLAR.

Hoy en día los modelos tradicionales de gestión escolar están sometidos a entornos turbulentos lo que genera problemas en las instituciones educativas que hacen uso de estos, por lo que se necesitan propuestas innovadoras y eficaces que impacten en la calidad de los servicios brindados por éste tipo de instituciones buscando el logro académico de los estudiantes. Así que la nueva manera de hacer escuela está vinculado a los propósitos en relación con el perfil de egreso del estudiante orientando la enseñanza, asegurando el aprendizaje, administrando los recursos humanos, materiales y financieros; por lo que toda institución educativa que pretenda llevar a buen término su administración debe conocer y llevar a la práctica los siguientes conceptos en un determinado momento (Herrera & Mejía Reyna, 2010).

- **Pedagógica curricular:** Son instrumentos para desarrollar las competencias basadas en valores necesarios para vivir en sociedad, comprende los procesos pedagógicos relacionados con el aprendizaje, las formas de enseñanza así como los temas de estudio que integran los planes y programas.
- **Participación social:** La institución debe compartir la responsabilidad formativa de los estudiantes con padres de familia, docentes y comunidad en general, es necesario identificar las acciones en las que pueden participar una vez que conocen la situación académica de sus hijos al inicio del ciclo escolar y lo que se pretende al término del mismo, un punto clave es informar con regularidad los avances académicos orientando el

involucramiento en la institución educativa y el hogar evitando el bajo aprovechamiento o fracaso escolar.

- **Administrativa:** Reconoce las actividades que favorecen o perjudican los procesos de enseñanza-aprendizaje el objetivo es poder modificarlas para mejorar los rendimientos educativos del estudiante, las prácticas directivas, docentes, del personal de apoyo entre otros. Las acciones pretenden coordinar recursos humanos, materiales y financieros garantizando el control sobre la información de la institución, el cumplimiento de la normatividad y la relación con la supervisión escolar.
- **Organizativa:** Generar condiciones que favorezcan las buenas relaciones entre todos independientemente del nivel jerárquico planteando las siguientes preguntas; ¿Para qué nos organizamos?, ¿A quién se favorece con nuestras formas de organización?, ¿Se aprovecha el tiempo en aprendizaje?, ¿Cuál es el objetivo de las reuniones?, ¿Cómo se organizan y se articulan los contenidos, programas y proyectos que operan en la escuela?, ¿Es conveniente seguir organizándose de la misma manera?, ¿Por qué y para qué?
- **Responsabilidad compartida:** Una institución educativa que identifica, revisa, genera acuerdos y realizar acciones para las necesidades o prioridades educativas requiere tener una responsabilidad compartida entre todos los involucrados.
- **Autonomía responsable:** Es la disposición y el compromiso de todos los actores involucrados para asumir su responsabilidad en lo individual y lo colectivo referente al impacto del aprendizaje en los estudiantes.

- **Flexibilidad de prácticas y relaciones:** Es la forma en que se establecen las relaciones entre estudiantes y docentes así como la manera en la que se llevan a cabo las prácticas docentes.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** Cuando se mantiene a la comunidad informada sobre logros, áreas de oportunidad, aspectos materiales, financieros, el aula, el desempeño docente, el trabajo del director entre otros se genera una cultura de transparencia y rendición de cuentas.

Con base en los conceptos descritos la nueva gestión tiene que ser de tipo participativa evitando viejas costumbres que generan rutinas y aislamientos profesionales involucrando a los diferentes actores como director, docente, estudiantes, personal de apoyo y padres de familia, con el fin de alinear propósitos favoreciendo la visión de la institución; también es necesario dar seguimiento a las acciones planteadas valorando sus resultados, generando un proceso de mejora continua permitiendo enfrentar obstáculos que se presentan día con día asumiendo las decisiones que alcancen los objetivos en favor de eliminar el trabajo burocrático y aislado (Herrera & Mejía Reyna, 2010).

Este capítulo describió todo lo que contempla el marco referencial que sustenta el trabajo de investigación desde la teoría, historia, contexto y conceptos que rodean al plantel CNCI Ecatepec, que para tener una buena comprensión del mismo se hizo necesario analizar diferentes enfoques que lo visualicen como un sistema y como una organización generadora de servicios atendiendo su contexto sobre el cual ésta inmerso, además de los conceptos de gestión escolar que llevan a buen término el funcionamiento en institución educativas.

Para el capítulo tres se realizó una descripción del "estudio de caso" cómo metodología y de algunas definiciones de la misma, además se describe el cómo se aplicó la teoría desarrollada en éste capítulo sirviendo de herramientas para el desarrollo del "estudio de caso".

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.

Para éste capítulo se realizó una descripción de lo que significa el "estudio de caso" cómo Metodología de Investigación además se describió el "cómo" se aplicó la teoría general de sistemas, el modelo de sistemas viables, la metodología de sistemas suaves y el modelo de negocios descritos en el capítulo dos que se consideran para éste trabajo como herramientas que ayudaron a contextualizar de manera holística al plantel CNCI Ecatepec.

#### 3.1.- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN "ESTUDIO DE CASO".

El termino "estudio de caso" tiene su origen en la investigación médica y psicológica para estudios clínicos es llamada "historia de caso", en sociología se le conoce como "estudios monográficos" en ambas disciplinas proporciona al investigador un panorama de las interacciones del objeto estudiado en el tiempo, así como la relación de algunos patrones en particular, con la utilización de éste tipo de investigación se generalizan elementos aun cuando no tienen suficientes evidencias empíricas sin embargo es una técnica que resulta costosa porque cada uno de los casos seleccionados constituye en sí mismo una investigación que requiere tiempo y esfuerzo (Arzaluz Solano, 2005).

Dicho de otra manera el "estudio de caso" permite obtener características holísticas y significativas en un determinado momento de la vida real o de eventos como los ciclos individuales de la vida, procesos organizativos de gestión, las relaciones internacionales o la maduración de las industrias ya que confía en múltiples fuentes de evidencias así como en la habilidad perceptiva del investigador sobre las variables que se están estudiando beneficiándose del previo desarrollo de proposiciones teóricas para guiar la recolección de datos para su posterior análisis (Yin, 2009). Como la metodología de "estudio de caso" tiene un

campo de aplicación muy variado en distintas áreas del conocimiento se tiene una gran diversidad de conceptos tales como:

- Es una forma de organizar datos sociales, sin perder el carácter unitario del objeto que se está estudiando es decir tiene un enfoque que ve cualquier unidad como un todo (Yin, 2009).
- El "estudio de caso" se define como una metodología en términos del proceso para desarrollar una investigación del caso mismo o unidad de análisis en términos del producto final de la investigación general (Winegardner, 2002).
- Para Hernández Sampieri, Mertens, Blatter y Wiersma & Jurs: Se trata de una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad que es visto y analizado como una entidad (Capítulo 4, 2012).

Generalmente para decidir sobre la elección del "estudio de caso" como estrategia de investigación se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones (Arzaluz Solano, 2005):

- Las preguntas que el investigador se plantea son ¿el cómo? y ¿por qué? de los eventos contemporáneos.
- No tener control sobre los eventos que está investigando (no es posible experimentar).
- El objetivo es realizar una investigación profunda sobre un determinado proceso conservando la visión total del fenómeno.
- No existe la intención de establecer una generalización en un sentido estadístico.
- Cuando el foco de atención de un fenómeno contemporáneo se presenta en la vida real.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores sin perder de vista que existen un sinnúmero de definiciones sobre el "estudio de caso" como metodología de investigación y que su aplicabilidad depende de cada disciplina o autor en cuestión, se decidió tomar la siguiente definición para este trabajo: Es una forma de organizar datos sociales sin perder el carácter unitario del objeto que se está estudiando, es decir tiene un enfoque que ve cualquier unidad como un todo (Yin, 2009). Como se observa en la Tabla N°2 esta metodología tiene una clasificación en función de los objetivos del estudio y en el número de casos analizados lo que permite tener una mayor comprensión del caso estudiado (Castro Monge, 2010).

<b>En función de los objetivos del estudio.</b>	<b>En función del número de casos analizados.</b>
Descriptivo: Analiza cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.	Un único caso: Se presenta cuando el caso es especial y tenga las condiciones para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría.
Exploratorio: Se familiariza con un fenómeno o situación que carece de un marco teórico definido.	
Ilustrativo: Pone de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.	Múltiples casos comparativos: Se realizan las mismas preguntas a todos los casos realizando comparaciones entre respuestas para llegar a conclusiones importantes, la intención es coincidir los resultados de todos los casos, añadiendo validez a la teoría propuesta, cada caso tiene un propósito determinado y su selección se hace por razones teóricas y no por criterios muestrales estadísticos buscando el conjunto de casos que sea representativo del fenómeno que se estará analizando.
Explicativo: Desarrolla o depura teorías, que revelan las causas y procesos en un determinado fenómeno organizativo.	

*Tabla N° 2 Clasificaciones en función de los objetivos del estudio.*

Así que la razón por la cual se tomó esta definición para analizar al plantel CNCI Ecatepec es porque, cumple con las características mínimas necesarias para estudiarla como unidad tomada del mundo real en un determinado tiempo de

manera holística, considerando todas las etapas y sub-etapas que conforman al "estudio de caso" cómo metodología de investigación.

### 3.2.- ETAPAS DE LA METODOLOGÍA "ESTUDIO DE CASO".

La Metodología "estudio de caso" está compuesta por cinco etapas generales para su realización además la primera etapa contiene seis sub-etapas que son la guía del plan de acción a seguir como se describe a continuación (Luna & Rodriguez Bu, 2011):

**Primera etapa Diseño del estudio de caso:** Es la descripción del plan de acción a seguir que estandariza y especifica el enfoque del caso.

- Antecedentes: Describe a manera de resumen el contexto, usando datos financieros y no financieros, así como resultados que se tienen hasta la fecha relacionados con el proyecto.
- El propósito: Define el "para qué" del estudio de caso en función de los aprendizajes que se desean extraer, justificando la inversión de tiempo y recursos en analizar un proceso o experiencia en particular.
- Las preguntas de reflexión: Son preguntas que ayudan a enfocar lo que se desea conocer, con el propósito de formular recomendaciones, estas preguntas se buscan responder a partir de la hipótesis del trabajo, iniciativas o programas analizados, agregando más valor si son tipo explicativo y analítico.
- Las unidades de análisis que delimitarán las fronteras del caso: Estas unidades pueden ser un individuo o grupos, productos generadores o unidades geográficas entre otras.
- Los métodos e instrumentos de recolección de la información: Estos se encuentran en función de las preguntas a responder, la naturaleza de la información a recolectar y sus fuentes, dependiendo de los recursos

disponibles para la realización del mismo. Las fuentes de información están formadas por participantes, beneficiarios del proceso y base de datos, los métodos de recolección pueden ser cuestionarios, grupos focales, entrevistas, análisis de documentos y observaciones.

- Los métodos para analizar e interpretar la información: Se trata de la identificación de patrones que agregan valor a las explicaciones existentes utilizando información cualitativa y cuantitativa generalmente utilizando hojas de cálculo dando una solución eficiente a las preguntas formuladas.

**Segunda etapa Recopilación de la información:** Esta recolección es la interacción entre las preguntas diseñadas y la experiencia vivida por los involucrados en el objeto de estudio, la recolección de la información deberá trazar una línea de evidencias entre las preguntas formuladas, la información recolectada y las conclusiones finales. Se recomienda que la información recolectada se registre clasificándola en archivos, base de datos u otro instrumento que facilite su tabulación, búsqueda y análisis posteriores.

**Tercer etapa Análisis de la información:** Se pretende depurar, categorizar, tabular y/o combinar la información recogida confrontándola con las preguntas iniciales del Caso, se realiza usando categorías definidas como abreviaciones de palabras clave, número y colores, posteriormente se buscan patrones de cada categoría buscando nuevas evidencias de vital importancia para el caso, teniendo una visión de hasta donde se quiere llegar y evitando dejarse llevar por falsas impresiones de la información recolectada.

**Cuarta etapa Redacción del informe:** Para su redacción se recomienda usar un lenguaje claro y simple de modo que pueda ser comprendido por personas externas al mismo ya que es la presentación de los hallazgos hacia la audiencia, colegas y expertos que hayan participado en el caso solicitando la revisión del informe.

**Quinta etapa Diseminación:** El propósito de ésta etapa es transmitir a los interesados los hallazgos y producto de la investigación, usando los medios más adecuados como tesis, publicaciones, páginas de internet, comunidades, eventos presenciales etc.

Además de las etapas que conforman a la metodología "estudio de caso" se emplearon algunas herramientas que dieron mayor validez y fiabilidad al proceso de Investigación buscando ir de lo general a lo particular las cuales se describen en el siguiente apartado.

### 3.2.1- Herramientas e Instrumentos de Investigación.

Las herramientas empleadas en el "estudio de caso" fueron la teoría general de sistemas, el modelo de sistemas viables, la metodología de sistemas suaves y el modelo de negocios que contextualizaron de manera holística a todos los elementos involucrados con el plantel buscando ir de lo general a lo particular; la Imagen N°8 muestra la forma en que se realizó el desarrollo de la metodología y sus herramientas.

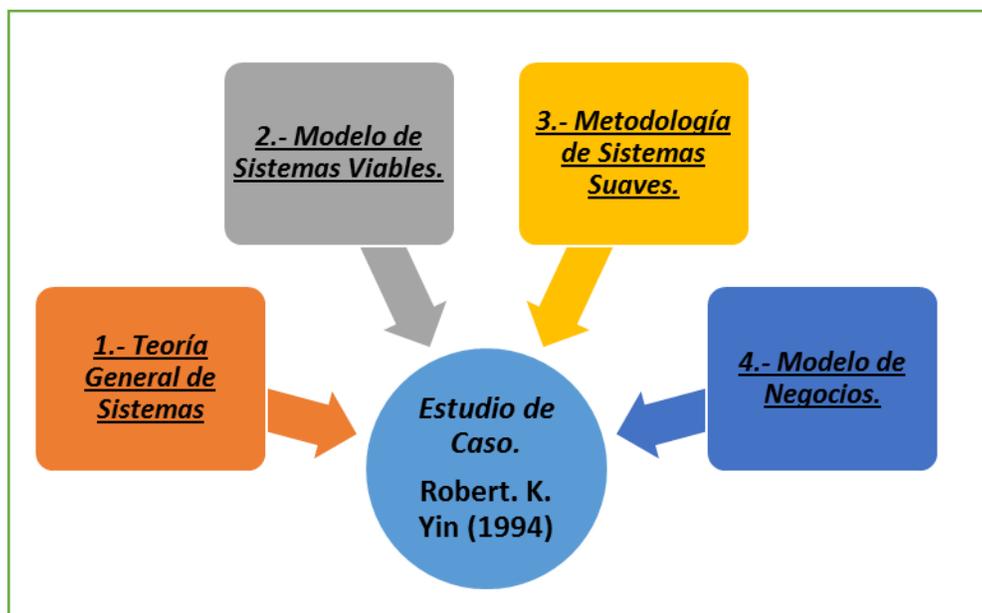


Imagen N° 8 Proceso que se utilizara para el desarrollo de la metodología

Siguiendo la secuencia de la Imagen N°8, para el "estudio de caso" se emplearon cuestionarios diseñados específicamente para cada elemento que conforman al plantel dichos cuestionarios se encuentran localizados en la parte de los anexos al final de éste trabajo de investigación, posteriormente se hace uso de la teoría general de sistemas para determinar la posición y el grado de influencia que rodean al plantel CNCI Ecatepec, después se aplicó el modelo de sistemas viables permitiendo desagregar el sistema de manera general usando un enfoque corporativo en sus diferentes niveles proporcionando información de su estructura jerárquica.

También se utilizó la metodología de sistemas suaves para problemas no estructurados conocidos como sistemas de actividad humana en un contexto real, que se encuentran en constante cambio persiguiendo un fin común.

A continuación se presenta la aplicación directa de las herramientas en el "estudio de caso" plantel CNCI Ecatepec.

### 3.3.-"ESTUDIO DE CASO" PLANTEL CNCI ECATEPEC.

Tomando la descripción presentada en éste capítulo sobre el "estudio de caso" se sabe que consta de cinco etapas (1.-Diseño del estudio de caso, 2.-Recopilación de la información, 3.-Análisis de la información, 4.-Redacción del informe y 5.-Diseminación), sin embargo para ésta sección solo se desarrolló la primer etapa acompañada de la aplicación directa de las cuatro herramientas descritas en el apartado anterior. La segunda y tercer etapa fue desarrollada en el capítulo cuatro del presente trabajo, cabe mencionar que la cuarta y quinta etapa de la metodología ya se encuentran implícitos en la redacción de éste trabajo de investigación.

Para comenzar el "estudio de caso" y la aplicación de sus herramientas correspondientes, se inició con la primera etapa (Diseño del estudio de caso) y las sub-etapas correspondientes la información presentada fue tomada de la página

oficial de la Universidad CNCI, del marco referencial de éste trabajo y del plantel CNCI Ecatepec.

**Antecedentes:** La Universidad CNCI es la única institución de educación superior y media superior con personalidad de sociedad anónima de capital variable, cuenta con planteles propios y franquicias ofrece servicios educativos de licenciatura en diseño gráfico digital, informática, mercadotecnia, bachillerato general entre otros; cabe mencionar que dicha Universidad no reporta datos estadísticos a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) por lo que es difícil estimar el total de estudiantes inscritos.

El objetivo de la Universidad CNCI es la formación de seres humanos de excelencia brindando calidad académica de primer mundo orientándolos con base en sus habilidades, aptitudes e intereses para los estudios superiores o para el trabajo. El modelo educativo de las carreras profesionales propone un currículum de tres años, dividido en nueve cuatrimestres y en cada cuatrimestre un promedio de seis asignaturas, en cada carrera el estudiante obtiene una certificación anual una especie de diploma intermedio hasta llegar al título de licenciado.

Para el servicio de bachillerato general se cuenta con un modelo educativo semiescolarizado donde el estudiante tendrá que cursar 32 materias de tronco común durante un periodo de dos años conformado por las áreas de ciencias exactas, naturales, sociales, humanidades, económico administrativas, lengua extranjera y tecnologías de la información. El estudiante cursa dos materias por mes con una duración de 1 hora por materia durante los cuatro primeros días de la semana y en el quinto día realiza exámenes en línea de las materias en curso; para cualquier materia el estudiante recibe los materiales o guías de trabajo, así como el apoyo de docentes en las áreas de conocimiento.

**Propósito:** Identificar, registrar y emitir las fallas que presenta el plantel CNCI Ecatepec en su desarticulación como institución de índole privado y como institución educativa que se refleja en una escasa demanda del servicio, una gran

pérdida de estudiantes y el poco interés de los mismo por asistir a sus clases generando el posible cierre del plantel.

**Las preguntas de reflexión:** ¿Cuál es la injerencia de los actores involucrados en el plantel CNCI Ecatepec en coexistencia con un enfoque estratégico y sistémico que logre el desarrollo del mismo evitando su cierre, alcanzando como resultado un elevado margen de participación y rentabilidad en el sector educativo?

**La unidad de análisis:** Plantel CNCI Ecatepec.

**Métodos e instrumentos de recolección de la información:** Se usaron métodos cuantitativos y cualitativos que ayudaron a comprender las perspectivas de los actores directamente involucrados, para lo cual se aplicaron entrevistas por medio de cuestionarios semi-estructurados que fueron diseñados de manera similar para cada tipo de actor; el estudio conto con los siguientes actores:

- Un Director.
- Un coordinador de servicios escolares.
- Un coordinador y dos promotores del Dpto. de ventas.
- Un coordinador y cinco docentes.
- Una matrícula de 120 alumnos.

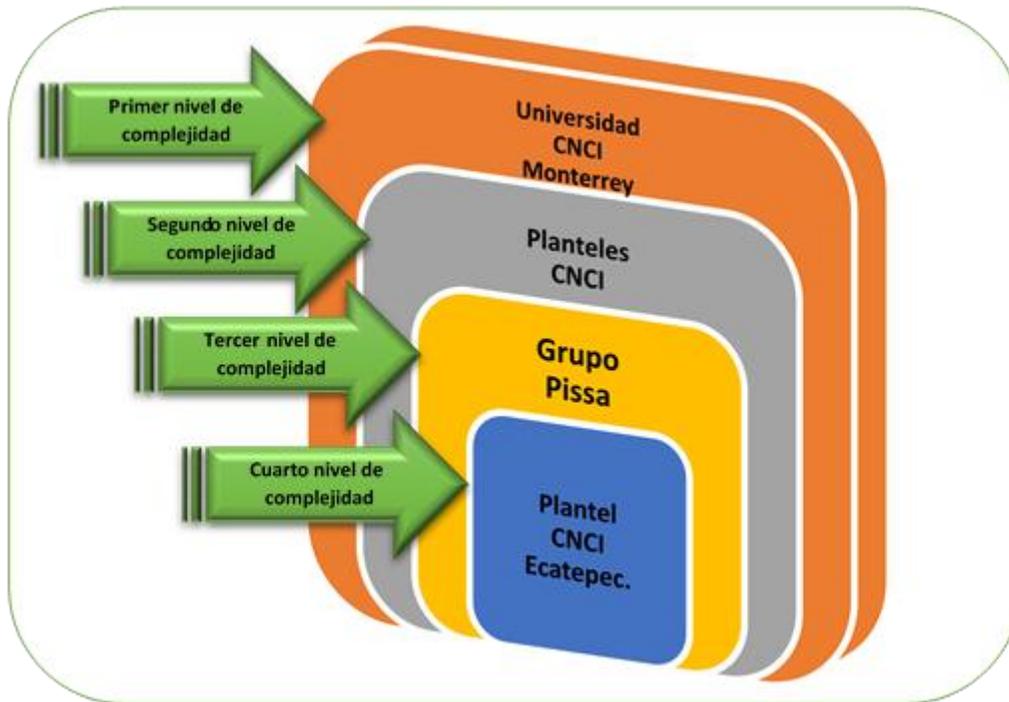
**Métodos para analizar e interpretar la información:** La información recolectada se analizó con base en una serie de categorías dadas por los cuestionarios y las preguntas del "estudio de caso", además del uso de office Excel que permitió identificar patrones en los datos obtenidos.

Una vez descrito el plan de acción a seguir que estandariza y especifica el enfoque del caso, se procedió a la aplicación de las cuatro herramientas que ayudan a contextualizar al plantel CNCI de una forma holística.

### 3.3.1.- Aplicación de la Teoría General de Sistemas.

Utilizando el concepto de sistema de Ludwig Von Bertalanffy, el concepto de sistema productivo de Ochoa Rosso y la información recolectada del marco histórico se tiene que el plantel CNCI Ecatepec está sujeto a ciertos niveles de

complejidad como se puede observar en la Imagen N°9 llamada Niveles de complejidad.



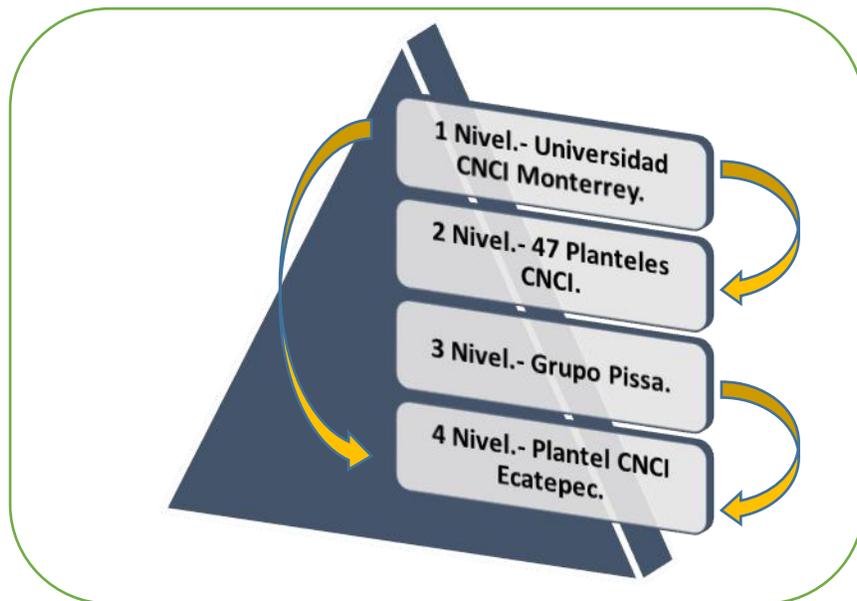
*Imagen N° 9 Niveles de complejidad.*

Como se aprecia en la Imagen N°9 se presentan distintos niveles de complejidad que rodean al plantel CNCI Ecatepec, el primer nivel se considera supra-sistema y contiene a la Universidad CNCI Monterrey encargada de emitir todas las políticas así como el diseño, evaluación, planes y programas que rigen actualmente a todos los planteles de la Universidad.

El segundo nivel considerado como un subsistema del supra-sistema Universidad CNCI Monterrey, contiene a los 47 planteles ubicados a lo largo de la República Mexicana, que brindan el servicio educativo de tipo superior y bachillerato en modalidad a distancia o presencial con especialidades técnicas e idiomas, en su mayoría todos los planteles están subordinados al supra-sistema del primer nivel en lo que se refiere a políticas, valores, planes y programas e infraestructura.

Sin embargo se tienen dos tipos de planteles los considerados del tipo propio es decir que su gestión escolar e infraestructura dependen del primer nivel y los del tipo franquicia, tal es el caso del plantel CNCI Ecatepec el cual es regido en gestión escolar (política, valores, planes, programas y modelo educativo) por el primer nivel de complejidad, pero en todo lo que se refiere a infraestructura se rige por Grupo Pissa localizado en el tercer nivel de complejidad considerado el otro supra-sistema respecto al plantel CNCI Ecatepec.

Finalmente en el cuarto nivel de complejidad se encuentra el plantel CNCI Ecatepec considerado un subsistema tanto del primer nivel de complejidad en términos de gestión escolar, como del tercer nivel de complejidad en términos económicos, ya que éste plantel depende de los dos supra-sistemas para el logro de sus objetivos organizacionales; la Imagen N°10 muestra la relación de los niveles de complejidad con el plantel CNCI Ecatepec.



*Imagen N° 10 Relación de los niveles de complejidad con el plantel CNCI Ecatepec.*

En la imagen N°10 se puede observar que existen tres niveles de complejidad superiores al plantel CNCI Ecatepec sin embargo solo dos de ellos son considerados supra-sistemas ya que guían el funcionamiento del plantel, sin embargo como se trata de un sistema complejo debido a que presenta una gran

interacción entre sus elementos fue necesario utilizar el modelo de sistemas viables que permite desagregar de manera general al primer nivel de complejidad usando un enfoque corporativo en toda su estructura.

3.3.2.- Aplicación del Modelo de Sistemas Viables.

Como se pudo observar en el apartado anterior el supra-sistema Universidad CNCI Monterrey tiene una mayor injerencia ya que indica como debe ser el funcionamiento y la operación de los 47 planteles por lo que se aplicó el modelo de sistemas viables a éste supra-sistema con objeto de desagregar y comprender cada elemento del mismo, permitiendo un análisis de su estructura jerárquica organizacional mediante un diagrama de desagregación de la complejidad que se muestra en la Imagen N°11.

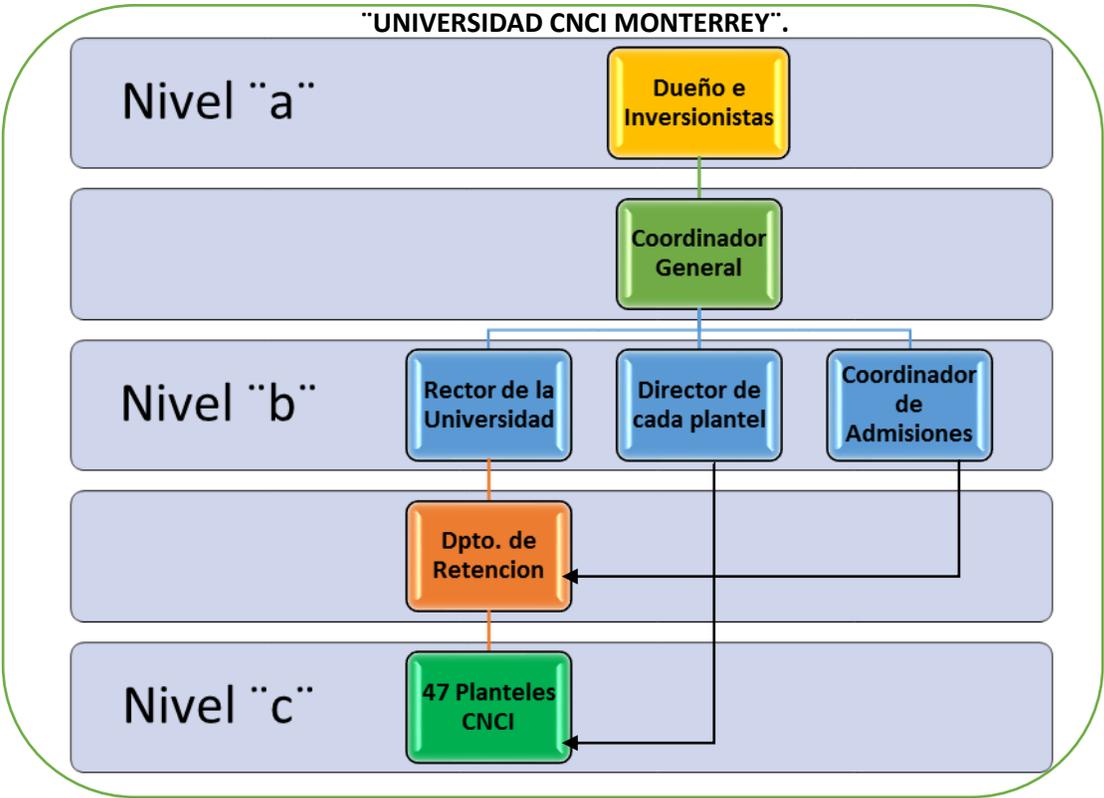


Imagen N° 11 Diagrama de desagregación de la complejidad de la Universidad CNCI Monterrey.

Posteriormente basándose en la Imagen N°11 desegregación de la complejidad se identifica cada elemento presente y su relación con los cinco estadios que componen al modelo de sistemas viables permitiendo visualizar sus funciones, las relaciones que se tienen son:

- **Estadio 5 Política:** Se ubica la coordinación general quien se encarga de dictaminar y vigilar las políticas como la misión, visión, planes, programas y modelo educativo que acatan los subniveles consecuentes.
  
- **Estadio 4 Inteligencia:** Presenta una responsabilidad compartida el primer involucrado es el coordinador general que como se mencionó en el estadio anterior dictamina y vigila todos los planes de desarrollo presentes en la Universidad CNCI Monterrey que contemplan cambios tecnológicos, políticos y socio-culturales, el segundo involucrado es una relación de diferentes actores como el rector de la Universidad, el director de cada plantel y la coordinación de admisiones encargados de apoyar al coordinador general en las funciones descritas.
  
- **Estadio 3 Control:** Para éste estadio se vuelve a tener la intervención del rector de la Universidad, coordinador de admisiones y el director de cada plantel que no solo se encarga de recibir información y apoyar al estadio anterior también fungirán como un controlador de la misma ésta información puede ser número de matrícula, seguimiento de inscritos, uso de recursos e infraestructura.
  
- **Estadio 2 Coordinación:** Se tiene una relación mutua de cooperación entre el Dpto. de retención y la coordinación de admisiones los cuales generan información para la retención y admisión de estudiantes que será utilizada en la generación de tareas en el estadio 1 llamado implementación, además actuaran solo cuando el proceso a monitorear no se lleve adecuadamente o existan desviaciones en el mismo.

- **Estadio 1 Implementación:** Se identifican los 47 planteles pertenecientes a la Universidad CNCI Monterrey que llevan a cabo las políticas, actividades y tareas generadas desde el estadio más alto.

Como se puede observar cada estadio esta interconectado entre sí, mostrando un proceso recursivo que culmina con la implementación en cada uno de los 47 planteles de la Universidad CNCI Monterrey para su correcto funcionamiento; a manera de representar de forma visual éste modelo la Imagen N°12. Modelo de Sistemas Viables para la Universidad CNCI Monterrey muestra los cinco estadios y sus involucrados.

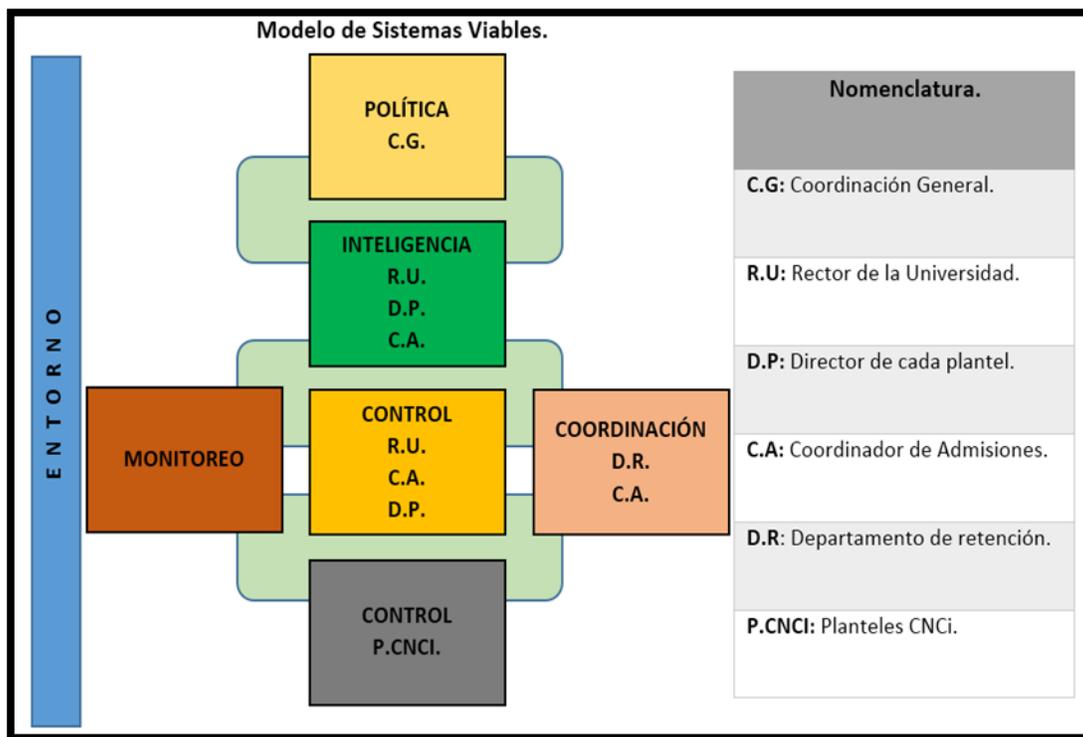


Imagen N° 12 Modelo de Sistemas Viables para la Universidad CNCI Monterrey.

Con la aplicación del modelo de sistemas viables se identifican las funciones que corresponden a cada elemento de su estructura jerárquica y quienes son los encargados de llevarlas a cabo en los 47 planteles que conforman a la Universidad CNCI Monterrey, sin embargo ya que se trata de un sistema recursivo se hizo necesario el uso de la metodología de sistemas suaves sobre el plantel

CNCI Ecatepec para obtener un mejor entendimiento del mismo y saber cuáles son las funciones realizadas con respecto del primer nivel de complejidad.

### 3.3.3.- Aplicación de la Metodología de Sistemas Suaves.

Para tener un análisis más profundo del plantel CNCI Ecatepec y encontrar información relevante que ayude al "estudio de caso" se utilizó la metodología de sistemas suaves, cabe señalar que de los seis pasos que componen a ésta metodología solo se utilizaron tres: la rich picture que proporciona una visión general del sistema, la definición raíz que muestra el proceso de entradas y salidas del sistema tomando como base tres preguntas básicas ¿Qué (hace el sistema)?, ¿Cómo (lo hace)?, ¿Para qué (lo hace)? y finalmente se aplicó la herramienta CATWOE que proporciona información más precisa a partir de la definición raíz para poder identificar quien es el cliente al que se busca dirigir los beneficios del sistema, los actores relevantes en el proceso, la transformación que se lleva a cabo en el sistema, los diferentes enfoques o perspectivas que tienen los participantes estableciendo una visión compartida, quien es considerado el dueño del sistema y el ambiente en el que se encuentra.

Usando la Rich picture se tiene que:

Existen clientes potenciales de tres tipos.

- Personas que trabajan y buscan terminar su preparatoria para poder mantener o ascender en sus respectivos puestos de trabajo.
- Alumnos que no pudieron continuar sus estudios de bachillerato general en otras instituciones educativas ya que no contaban con el perfil requerido por la misma.
- Jóvenes que buscan una alternativa diferente para poder iniciar sus estudios de bachillerato general.

La forma de atraer clientes potenciales con el objetivo de brindar información de los planes de estudio, facilidades y ventajas sobre el servicio proporcionado es mediante:

- Un sitio web general, folletos y un promotor perteneciente al plantel.

Los elementos que conforman al plantel CNCI Ecatepec.

- Un Director, Departamento docente (coordinador-docentes), Departamento de ventas (jefe de ventas-promotores) y Estudiantes.

Los egresados del plantel CNCI Ecatepec que se clasifican en dos tipos.

- Egresados con un certificado que se reincorporan a sus empresas con la posibilidad de obtener un ascenso.
- Egresados con un certificado que pueden seguir sus estudios de nivel superior en cualquier institución educativa.

Con toda la información obtenida a manera de representación se realizó la siguiente rich picture mostrada en la Imagen N°13 que presenta una visión holística del plantel contemplando la influencia que tiene de la Universidad CNCI Monterrey y Grupo Pissa.

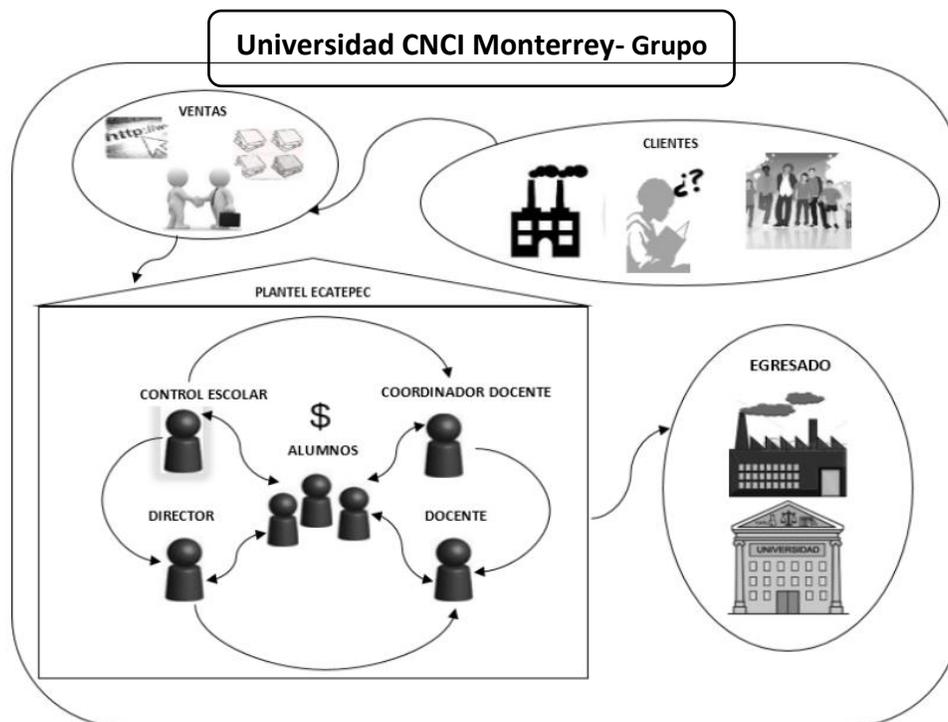


Imagen N° 13 Rich Picture Plantel CNCI Ecatepec.

Para la definición raíz se usaron tres preguntas básicas que son:

- **¿Qué (hace el sistema)?**

Es una institución del sector privado que brinda servicios educativos de bachillerato general con una duración de 2 años y que cuenta con un plan curricular de 32 materias, complementadas con 10 materias de especialidad en lengua extranjera, y tecnologías de la Información.

- **¿Cómo (lo hace)?**

Empleando un modelo educativo semiescolarizado a través de docentes expertos que podrán asistir al estudiante en los momentos programados, mediante sesiones de tutoría diarias con una duración de 1 hora por materia en las áreas de ciencias exactas, naturales, sociales, económico administrativas, complementadas con lengua extranjera y tecnologías de la Información.

- **¿Para qué (lo hace)?**

Para obtener una ganancia económica con objeto de hacer que el plantel sea rentable para inversionistas y el dueño.

Usando la herramienta **CATWOE** se tienen los siguientes aspectos que giran en torno al plantel:

- **C**lientes: Estudiantes.
- **A**ctores: Director del plantel, Coordinador Docente, Control escolar, Docentes, Jefe de ventas, y Promotores.
- **T**ransformación: El proceso que se lleva a cabo dentro del plantel está representado mediante una caja negra en la Imagen N°14.

**Feedback**  
*La eficiencia terminal se obtendrá del índice de retención de los estudiantes, así como una buena demanda por parte de los clientes potenciales.*



*Imagen N° 14 Proceso de Transformación en el plantel CNCI Ecatepec.*

- **Weltanschauung:** El plantel CNCI Ecatepec es una institución educativa cuyo fin es obtener ganancias económicas que pretende ser reconocida como la Universidad privada más incluyente y accesible con presencia nacional e internacional.
- **Owner:** Grupo Pissa
- **Environment:** Límites en los presupuestos del plantel, competencia en el sector educativo, la ubicación del plantel y la economía familiar.

Con el uso de la metodología de sistemas suaves se pudo identificar de manera holística al plantel CNCI Ecatepec con todos sus elementos, de igual manera se obtuvo información de las entradas o salidas en los procesos que se llevan a cabo así como identificar hacia quienes van dirigidos y sus principales interesados, lo cual sirve como base para estructurar un modelo de negocios que permite identificar la propuesta de valor que presenta el plantel.

#### 3.3.4.- Aplicación del Modelo de Negocios.

Como se describió en el capítulo dos de éste trabajo el modelo de negocios se forma de nueve bloques que se rigen por una serie de preguntas claves (Bogotá,

2011), las cuales identifican como una organización ve la forma en que crea, distribuye y añade valor a un servicio ofertado; la estructuración del modelo de negocios para el plantel se realizó con base en la información obtenida a partir de la teoría general de sistemas, el modelo de sistemas viables y la metodología de sistemas suaves.

## **PRIMER BLOQUE "PROPUESTA DE VALOR"**

¿Qué ofrece a sus clientes en términos de productos y/o servicios?

- Brindan los servicios educativos de bachillerato general con una duración de dos años.
- Cuenta con programas certificado por la Secretaria de Educación Pública de Nuevo León (SEP de Nuevo León).
- Posee instalaciones de mediana calidad para el desarrollo integral del estudiante.
- Cuenta con docentes expertos que asisten al alumno, a través de sesiones de tutoría en las áreas de conocimiento de ciencias exactas, naturales, sociales, económico administrativas, lengua extranjera; complementada con las especialidades técnicas en diseño interactivo y desarrollo emprendedor.

¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan sus clientes?

- Actualmente no existe algún tipo de convenio empresarial, programas de financiamiento y tecnologías innovadoras que motiven la adquisición del servicio por parte del cliente.

¿Por qué los clientes vienen a la empresa?

- Debido a los programas enfocados a jóvenes y adultos que buscan una institución con flexibilidad de horarios así como duración del servicio.

¿En qué se diferencia su oferta de la de otros competidores?

- Es un plan tetramestral con una duración de 2 años a través de un sistema semiescolarizado que busca acomodarse a los distintos ritmos de vida del interesado.

## **SEGUNDO BLOQUE "SEGMENTOS DE CLIENTES"**

¿Quiénes son sus clientes?

- Jóvenes y adultos con necesidades académicas, laborales o profesionales.

¿Puede describir los diferentes segmentos de clientes en los que está enfocado?

- Personas que trabajan y buscan terminar su nivel medio superior para poder ascender en sus respectivos puestos de trabajo.
- Estudiantes que no pudieron continuar sus estudios de nivel medio superior en otras instituciones educativas ya que no contaban con el perfil requerido por la institución.
- Estudiantes que buscan una alternativa diferente para poder iniciar sus estudios de nivel medio superior.

¿En qué se diferencian los segmentos de clientes?

- En el tipo de necesidad que posean como por ejemplo terminar su preparatoria para poder ascender en sus respectivos puestos de trabajo, o terminar sus estudios medio superior y poder continuar con sus estudios de nivel superior.

¿Quiénes son sus clientes más importantes?

- El segmento más importante son los jóvenes que no pudieron continuar sus estudios de nivel medio superior en otras instituciones educativas ya que no contaban con el perfil requerido por la institución en cuestión.

## **TERCER BLOQUE "CANALES DE DISTRIBUCIÓN"**

¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor?

- El plantel CNCI Ecatepec.
- Actualmente no existe un sitio web propio del plantel.
- Propaganda en folletos y anuncios publicitarios.

¿Cómo llega a sus clientes y cómo los conquista?

- Por medio de una comunicación permanente mediante las asesorías personalizadas a los interesados durante la venta y posventa del servicio.

¿Cómo están integrados ahora los canales?

- Actualmente la empresa ha estado trabajando por integrar los medios de difusión como folletos y propaganda en un sitio web ofreciendo a los clientes la posibilidad de acceder a catálogos virtuales con el propósito de llegar en forma masiva.
- Otra forma que se está implementado actualmente es la presencia en redes sociales con el fin de mostrar la propuesta de valor manejada.

#### **CUARTO BLOQUE " RELACIONES CON LOS CLIENTES"**

¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?

- Actualmente no existe de manera formal algún tipo de gestión en el aspecto de las relaciones con los clientes.

¿Cuál es su estrategia de gestión de relaciones?

- No existe una gestión de relaciones con los clientes.

¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vínculos con la empresa?

- Los clientes prefieren una relación de acompañamiento personal por parte de los expertos a lo largo del servicio para satisfacer sus necesidades.

¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?

- Actualmente el sector educativo está en constante cambio por lo que los clientes siempre buscan las mejores opciones para desarrollarse en el ámbito académico sin descuidar el aspecto económico, así que es complicado mantener la fidelidad del cliente sin embargo existe en menor grado debido a la facilidad del modelo académico ofertado.

## **QUINTO BLOQUE " FLUJO DE INGRESOS"**

¿Cuál es la estructura de sus ingresos?

- Está conformada por el flujo de dinero recibido por la comercialización del servicio (bachillerato general) compuesto por 120 estudiantes.

¿Cómo se gana dinero en el negocio?

Debido a la confidencialidad de éste aspecto no se cuentan con datos tangibles, sin embargo se hace mención de los conceptos con los cuales percibe ingresos el plantel:

- Inscripción.
- Venta de Manuales (material didáctico).
- Venta de certificados.

¿Qué otros tipos de ingresos recibe?

- Venta de exámenes extraordinarios.
- Venta de talleres de regularización.
- Constancias.
- Bajas temporales.
- Bajas definitivas.

¿Cómo pagan actualmente los clientes?

- La empresa carece de formas de pago como créditos que puedan otorgar facilidades al cliente.

## **SEXTO BLOQUE " RECURSOS CLAVES"**

¿Qué recursos requiere su propuesta de valor?

- Los recursos que se requieren son un talento humano con conocimientos específicos (docentes) pero que deban tener la característica de ser transdisciplinario en proceso de enseñanza aprendizaje ya que se cuenta con un modelo semi-escolarizado.
- Personal capacitado para el área de ventas.

- Apoyo de las máximas autoridades o supra-sistemas (Universidad CNCI Monterrey-Grupo Pissa).

¿Qué recursos requiere las relaciones con los clientes?

- Una persona experta que sea capaz de asesorar al cliente durante su estancia de dos años en el plantel.

¿Cuáles recursos requieren los canales utilizados?

- Los materiales didácticos como equipos de cómputo, pizarrones, plumones, infraestructura, papelería etc.

¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocios?

- El personal docente es el recurso más importante para brindar el servicio.
- Los recursos didácticos como equipos de cómputo, pizarrones, plumones, infraestructura, papelería etc.
- El personal de ventas.

## **SÉPTIMO BLOQUE "ACTIVIDADES CLAVES"**

¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocios?

- Mantener la satisfacción del estudiante para evitar la deserción del mismo y así mantener la eficiencia del servicio.
- Buscar nuevos prospectos para tener un incremento en la matrícula del plantel.

¿Qué actividades requiere la propuesta de valor, los canales de comunicación y las relaciones con los clientes?

- La gestión para buscar nuevos clientes requiere de una capacitación al personal de ventas sobre la propuesta de valor.
- La capacitación al personal docente para conservar a los clientes que ya se tienen.

- El continuo análisis de la información de nuestros clientes que nos permite saber sus necesidades y poder generar alternativas para satisfacer sus necesidades.

## **OCTAVO BLOQUE "RED DE ALIADOS"**

¿Cuáles alianzas ha creado la empresa para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir riesgos?

- Actualmente no existen convenios con otras entidades empresariales o educativas.

¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes?

- Actualmente no existe ningún aliado estratégico.

¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?

- Se apoya de infraestructura externa proporcionada por Grupo PISSA quien proporciona los recursos económicos para infraestructura, sueldos y material didáctico.
- Universidad CNCI Monterrey quien proporciona la plataforma, el modelo educativo y el organigrama que conforma el modelo CNCI.

¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?

- Por el momento no se tiene información.

¿De quién recibe la ayuda externa?

- Actualmente no recibe éste tipo de ayuda.

## **NOVENO BLOQUE " ESTRUCTURA DE COSTOS"**

¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?

Debido a la confidencialidad de éste aspecto no se cuentan con datos tangibles sin embargo se hace mención de los conceptos que conforman la estructura de costos del plantel:

### **Personal del plantel CNCI Ecatepec.**

- Director \$.
- Coordinador Docente \$.
- Control escolar \$.
- Profesores (depende de las horas) \$.
- Coordinador de ventas \$.
- Promotores \$.
- Intendencia \$.

### **Infraestructura y otros:**

- Renta del local y luz.
- Teléfono.
- Manuales (varía según la demanda).
- Papelería.

¿Qué formas utiliza para controlar los costos de su modelo de negocios?

- Un Supervisor operativo.

Como se vio en el presente capítulo se realizó una descripción de lo que significa el "estudio de caso" así como de las etapas que conforman al mismo, además de establecer el plan de acción del estudio de caso y de la implementación de las cuatro herramientas que ayudaron a contextualizar al plantel CNCI Ecatepec permitiendo observarlo de una forma holística buscando ir de una visión general a una visión particular; en el capítulo cuatro llamado análisis de resultados se presenta la recolección y el análisis de los datos generados a partir de las herramientas utilizadas en el "estudio de caso".

## CAPÍTULO 4

### ANÁLISIS DE RESULTADOS.

El objetivo de éste capítulo fue continuar con la etapa dos y tres de la metodología "estudio de caso" recolectando y analizando la información a partir de las herramientas aplicadas en el capítulo anterior.

#### 4.1.- RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para continuar con el "estudio de caso" se realizó en primera instancia un acercamiento con el director del plantel CNCI Ecatepec la Lic. Ana Laura Ricaño Cruz con el objetivo de tener su perspectiva sobre el plantel, así mismo se le pidió libre acceso mediante un documento dirigido a las autoridades correspondientes solicitando la autorización de la información, instalaciones, personal y estudiantes, el documento se puede localizar en la parte de los anexos de éste trabajo.

#### **Entrevista al Director del plantel la Lic. Ana Laura Ricaño Cruz.**

La entrevista consta de los siguientes rubros:

- 1) ¿De manera general describa como se encuentra conformado el plantel CNCI Ecatepec?
- 2) ¿Cuál es la estructura organizacional del plantel y los procesos realizados en el mismo?
- 3) ¿Cuál es su cultura organizacional y sus relaciones dentro del plantel?

La información que se obtuvo de la Lic. Ana Laura Ricaño Cruz es que cuenta con una antigüedad de 5 meses en el cargo, maneja un total de diez empleados entre departamento docente, control escolar, departamento de ventas y una matrícula de 120 alumnos. También se determinó la estructura organizacional que es de tipo vertical la cual se presenta en la Tabla N°5 y que además muestra las principales actividades realizadas por los responsables de cada área en orden jerárquico.

Nivel jerárquico	Actividades principales
1.- Director	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear materias por modulo.</li> <li>• Planear actividades diarias, semanales, o mensuales.</li> <li>• Ser responsable del cumplimiento de las metas.</li> <li>• Realizar tramite de certificados.</li> <li>• inscripciones y bajas escolares.</li> </ul>
2.- Control escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobranza.</li> <li>• Control de pagos pendientes.</li> <li>• Generación de expedientes.</li> <li>• Recepción de documentos oficiales.</li> <li>• Envío de documentos oficiales.</li> </ul>
3.- Departamento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospeccionar utilizando cartografía para realizar el trabajo por zonas cercanas al plantel para dar a conocer el servicio.</li> <li>• Ofertar los servicios del plantel (formas de pago, duración del servicio entre otros) utilizando folletos o volantes.</li> <li>• Trámites administrativos (llenado de solicitudes de ingreso y recolección de documentos personales para su ingreso) utilizando hojas de control.</li> </ul>
4.- Coordinador académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retención de alumnos.</li> <li>• Seguimiento de alumnos.</li> <li>• Seguimiento de profesores.</li> <li>• Impartición de tutorías.</li> </ul>
5.- Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartición de tutorías.</li> <li>• Planeación de clases.</li> <li>• Supervisión de exámenes en línea.</li> <li>• Evaluaciones modulares.</li> <li>• Evaluación de proyectos finales.</li> </ul>
6.- Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de pagos y otros.</li> </ul>

*Tabla N° 3 Funciones de todos los involucrados en el plantel CNCI Ecatepec.*

Otra característica que se pudo obtener mediante la entrevista, es que la información y las relaciones dentro del plantel, son bidireccionales a continuación la Imagen N°15 muestra las relaciones dentro del plantel CNCI Ecatepec.

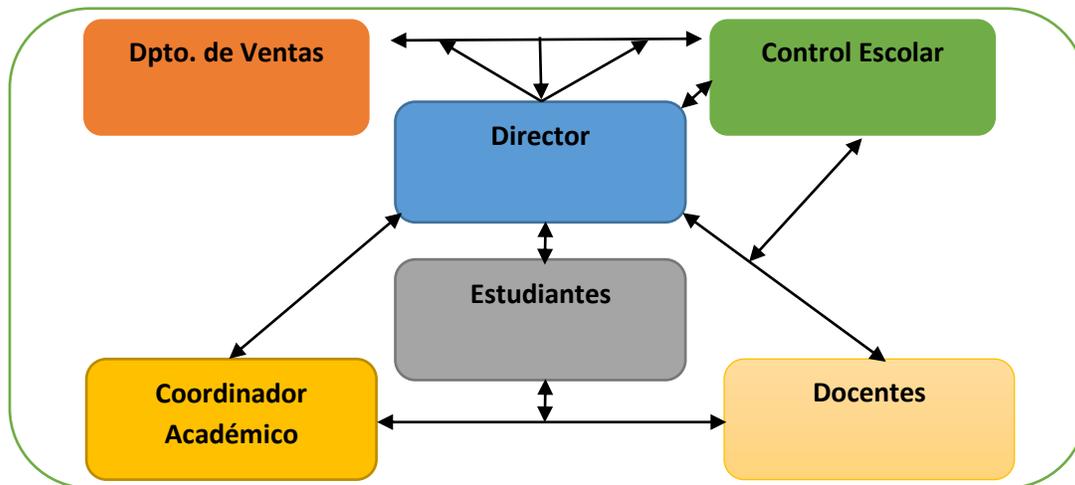


Imagen N° 15 Relaciones dentro del plantel CNCI Ecatepec.

Con base en la imagen N°15 se entiende que la fuente de toda información es el director del plantel, sin embargo esto no significa que exista un centralismo de la misma por el contrario se genera un buen flujo de la información debido a que es un proceso bidireccional.

Otra información de gran relevancia que se obtuvo a partir de ésta entrevista fueron algunos factores que se presentan tanto al interior como al exterior del plantel y que terminan impactando sobre el servicio ofertado, la Tabla N°6 muestra los factores internos y externos del plantel. En lo referente a la estructura de ingresos fue imposible adquirir algún tipo de información debido a la confidencialidad del tema.

<b>Factores internos.</b>	<b>Factores externos.</b>
No existe una planeación administrativa-educativa.	Mala reputación de la institución debido al mal servicio brindado.
Mejorar la comunicación interna entre el personal.	El gran número de instituciones que ofrecen el mismo servicio.
Definir por escrito las actividades de cada stakeholder.	La ubicación del plantel.
Escaso apoyo de los jefes inmediatos.	Las nuevas reformas del sector educativo.
Rotación constante de personal.	La economía familiar.
Escasa publicidad.	

Tabla N° 4 Factores internos y externos del plantel CNCI Ecatepec.

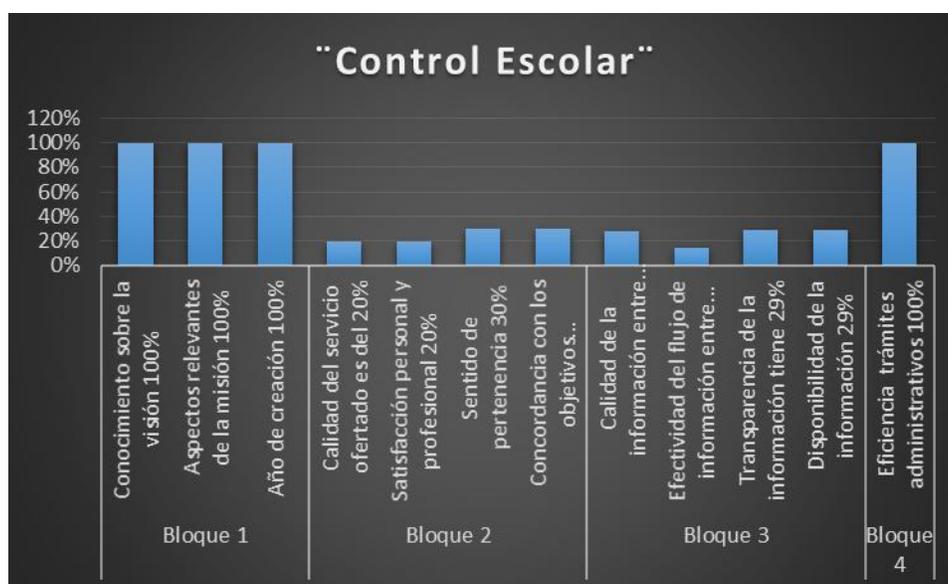
Con base en estos datos se pudo tener una perspectiva de cómo es concebido el plantel CNCI Ecatepec por parte de la directora la Lic. Ana Laura Ricaño Cruz, sin embargo es de tener en cuenta que se trata de una información limitada ya que tiene pocos meses en el cargo; la siguiente entrevista se realizó al encargado de control escolar.

### Entrevista a Control Escolar.

Con base en la información obtenida de la entrevista anterior se encontró que la posición de control escolar es un adjunto de la dirección, lo cual le permite tener un continuo intercambio de información con todos los elementos que conforman al plantel. La entrevista realizada a control escolar consta de un total de 50 reactivos, dividido en cuatro bloques que abordan rubros tales como:

- Bloque 1: Historia del plantel CNCI Ecatepec.
- Bloque 2: Clima organizacional del plantel.
- Bloque 3: Comunicación entre todos los involucrados.
- Bloque 4: Eficiencia con la que se realizan los trámites administrativos.

Todos los datos recolectados fueron graficados en Microsoft Excel para tener un mejor análisis como se muestra en la Gráfica N°4 "Control Escolar".



Gráfica N° 4 "Control Escolar".

Los datos obtenidos a partir de la Gráfica N°4 "Control Escolar" se describen a continuación:

- Bloque 1: Historia del plantel CNCI Ecatepec que contempla el conocimiento de la visión, misión y año de creación: Los datos encontrados fueron que control escolar tiene 100% de conocimiento sobre la visión, la misión y el año de creación.
- Bloque 2: Clima organizacional del plantel que contempla la calidad del servicio ofertado, satisfacción personal-profesional, sentido de pertenencia y concordancia con los objetivos organizacionales: Los datos encontrados fueron que están de acuerdo en que la calidad del servicio ofertado es del 20%, la satisfacción personal y profesional 20%, el sentido de pertenencia 30% y concordancia con los objetivos organizacionales del plantel 30%.
- Bloque 3: Comunicación entre todos los involucrados que contempla la calidad de la información entre stakeholders, efectividad del flujo de información entre stakeholders y las máximas autoridades, transparencia de la información y disponibilidad de la misma: Los datos encontrados fueron que la calidad de la información entre stakeholders es del 28%, la efectividad del flujo de información entre stakeholders y las máximas autoridades tiene un 14%, la transparencia de la información tiene 29% y disponibilidad de la información 29%.
- Bloque 4: Eficiencia con la que se realizan los trámites administrativos que contempla la recolección de documentos al ingreso como inscripciones y reinscripción, emisión de certificados, constancias de estudio así como la eficiencia de los cobros en el sistema: Los datos encontrados fueron que todos los trámites administrativos son deficientes en un 100% ya que llevan un tiempo prolongado de emisión de 5 a 8 meses en el caso de los certificados y en el caso de las constancias un máximo de un mes sin embargo se debe tener en cuenta que estos documentos oficiales son

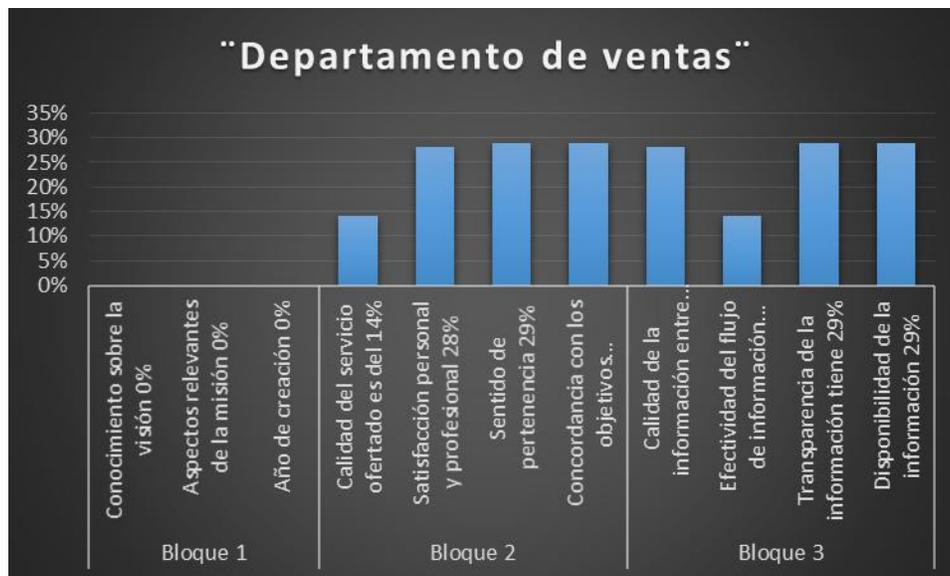
emitidos por la Universidad CNCI Monterrey y no por el plantel CNCI Ecatepec respecto a los cobros y el sistema que maneja se presentan inconsistencias al momento de ser reflejados.

### Entrevista al Departamento de Ventas.

Con base en la información obtenida a partir de la entrevista realizada a la directora del plantel se sabe que el departamento de ventas tiene contacto con todas las áreas ya que es el puente principal entre el plantel y los nuevos estudiantes. La entrevista realizada al Dpto. de Ventas consta de un total de 50 reactivos dividido en tres bloques que abordan rubros tales como:

- Bloque 1: Historia del plantel CNCI Ecatepec.
- Bloque 2: Clima organizacional del plantel.
- Bloque 3: Comunicación entre todos los involucrados.

Todos los datos recolectados fueron graficados en Microsoft Excel para tener un mejor análisis como se muestra en la Gráfica N°5 "Departamento de ventas".



Gráfica N° 5 "Departamento de Ventas".

Los datos obtenidos a partir de la Gráfica N°5 "Departamento de ventas" se describen a continuación:

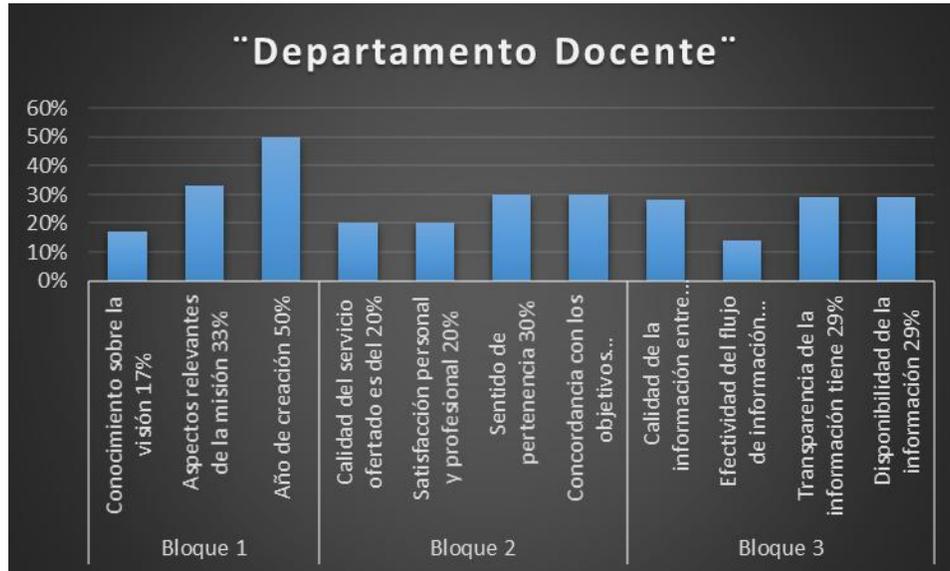
- Bloque 1: Historia del plantel CNCI Ecatepec que contempla el conocimiento de la visión, misión y año de creación: Los datos encontrados fueron que el 0% de los miembros que componen al departamento de ventas tienen conocimiento sobre la visión del plantel, la misión y el año de creación.
- Bloque 2: Clima organizacional del plantel que contempla la calidad del servicio ofertado, satisfacción personal-profesional, sentido de pertenencia y concordancia con los objetivos organizacionales: Los datos encontrados fueron que están de acuerdo en que la calidad del servicio ofertado es del 14%, satisfacción personal y profesional 28%, sentido de pertenencia 29% y concordancia con los objetivos organizacionales del plantel 29%.
- Bloque 3: Comunicación entre todos los involucrados que contempla la calidad de la información entre stakeholders, efectividad del flujo de información entre stakeholders y las máximas autoridades, transparencia de la información y disponibilidad de la misma: Los datos encontrados fueron que la calidad de la información entre stakeholders es del 28%, la efectividad del flujo de información entre stakeholders y las máximas autoridades tiene un 14%, la transparencia de la información tiene 29% y la disponibilidad de la información 29%.

### **Entrevista al Departamento Docente.**

El siguiente grupo entrevistado fue el departamento docente, la entrevista que se aplicó contiene un total de 48 reactivos dividido en tres bloques:

- Bloque 1: Historia del plantel CNCI Ecatepec.
- Bloque 2: Clima organizacional del plantel.
- Bloque 3: Comunicación entre todos los involucrados.

Todos los datos recolectados fueron graficados en Microsoft Excel para tener un mejor análisis como se muestra en la Gráfica N°6 "Departamento Docente".



Gráfica N° 6 "Departamento Docente".

Los datos obtenidos a partir de la Gráfica N°6 "Departamento Docente" se describen a continuación:

- Bloque 1: Historia del plantel CNCI Ecatepec que contempla el conocimiento de la visión, misión y año de creación: Los datos encontrados fueron que los docentes tienen el 17% de conocimiento sobre la visión, el 33% sobre los aspectos relevantes de la misión y el 50% tiene conocimiento sobre el año de creación.
- Bloque 2: Clima organizacional del plantel que contempla la calidad del servicio ofertado, satisfacción personal-profesional, sentido de pertenencia y concordancia con los objetivos organizacionales: Los datos encontrados fueron que están de acuerdo en que la calidad del servicio ofertado es del 20%, satisfacción personal y profesional 20%, sentido de pertenencia 30% y concordancia con los objetivos organizacionales 30%.

- Bloque 3: Comunicación entre todos los involucrados que contempla la calidad de la información entre stakeholders, efectividad del flujo de información entre stakeholders y las máximas autoridades, transparencia de la información y disponibilidad de la misma: Los datos encontrados fueron que la calidad de la información entre stakeholders es del 28%, la efectividad del flujo de información entre stakeholders y las máximas autoridades tiene un 14%, la transparencia de la información tiene 29% y la disponibilidad de la información 29%.

### **Entrevista a los estudiantes del plantel CNCI Ecatepec.**

El siguiente grupo entrevistado fueron los estudiantes como lo mencionó la Directora Ana Laura Ricaño Cruz, el plantel CNCI Ecatepec cuenta con una matrícula de 120 estudiantes inscritos al servicio de bachillerato general sin embargo solo se cuenta de forma presencial con una muestra de 57 estudiantes, ya que el resto se presenta esporádicamente al plantel por diversas situaciones la entrevista consto de 22 reactivos dividido en cuatro bloques:

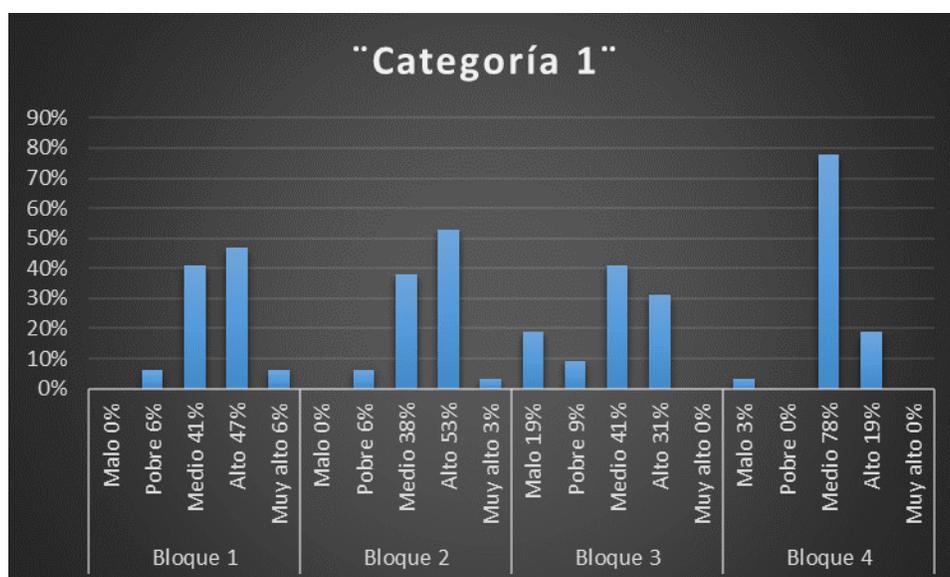
- Bloque 1: Plan de estudios y el modelo educativo.
- Bloque 2: Calidad de la enseñanza y servicios administrativos.
- Bloque 3: Calidad en las estrategias de enseñanza, motivación y actividades extra escolares por parte del tutor.
- Bloque 4: Aspecto económico y facilidad en el servicio.

Con base en los datos obtenidos a partir de la metodología de sistemas suaves se encontró que existe heterogeneidad de alumnos por lo que se decidió separarlos en tres categorías tomando como base la edad, con objeto de identificar sus perspectivas.

- Categoría 1: Son estudiantes de 15 a 19 años.
- Categoría 2: Son estudiantes de 20 a 29 años.
- Categoría 3: Son estudiantes de 30 años.

A continuación se muestran los resultados de la Categoría 1 para estudiantes de 15 a 19 años que actualmente están activos en el plantel, donde se tiene un total de 32 estudiantes entre los cuales 18 son hombres y 14 son mujeres cabe mencionar que éste segmento son estudiantes que dedican la mayor parte de su tiempo a la realización de sus estudios y entran en la categoría de jóvenes que buscan una alternativa diferente para poder iniciar sus estudios de bachillerato general.

Todos los datos recolectados fueron graficados en Microsoft Excel para tener un mejor análisis como se muestra en la Gráfica N°7 "Categoría 1".



Gráfica N° 7 "Categoría 1".

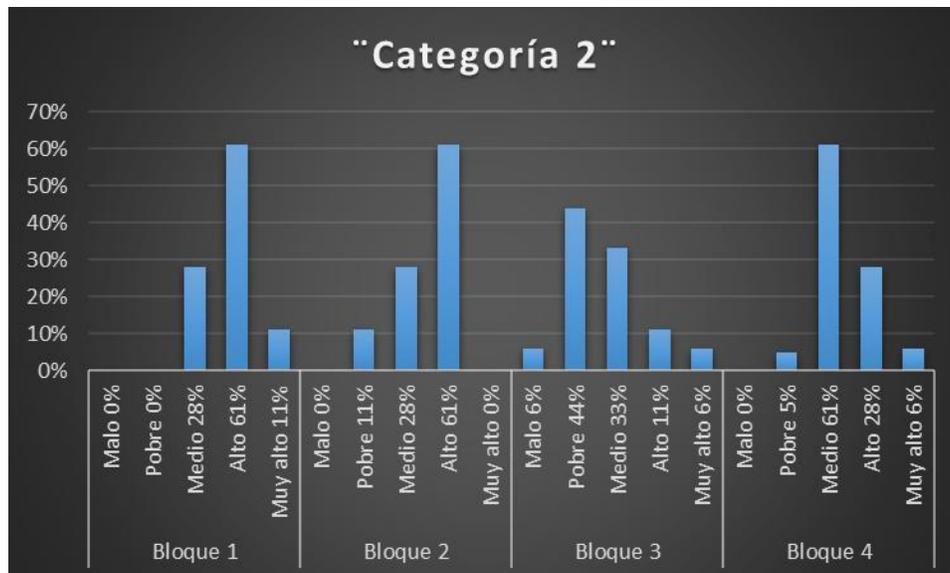
Los datos obtenidos a partir de la Gráfica N°7 "Categoría 1" se describen a continuación:

- Plan de estudios y el modelo educativo: La percepción que se obtuvo de los encuestados fue; el 0% consideran que el plan de estudios y el modelo educativo es malo, el 6% considera que es pobre, el 41% considera que tiene un nivel medio, el 47% considera que es alto y solo el 6% lo considera estatus muy alto.

- Calidad de la enseñanza y servicios administrativos: La percepción que se obtuvo de los encuestados fue; el 0% consideran que la calidad de la enseñanza y servicios administrativos es malo, el 6% considera que es pobre, el 38% considera que tiene un nivel medio, el 53% considera que es alto y solo el 3% lo considera estatus muy alto.
- Calidad en las estrategias de enseñanza, motivación y actividades extra escolares por parte del tutor: La percepción que se obtuvo de los encuestados fue; el 19% opina que las estrategias de enseñanza, motivación y actividades extra escolares hacia los estudiantes es mala, el 9% considera que es pobre, el 41% considera que tiene un nivel medio, el 31% considera que es alto y el 0% lo considera estatus muy alto.
- Aspecto económico y facilidad en el servicio: La percepción que se obtuvo de los encuestados fue; el 3% opina que los aspectos económicos y la facilidad del servicio es mala, el 0% considera que es pobre, el 78% considera que tiene un nivel medio, el 19% considera que es alto y el 0% lo considera estatus muy alto.

A continuación se muestran los resultados de la "Categoría 2" para estudiantes de 20 a 29 años que actualmente están activos en el plantel, donde se tiene un total de 21 alumnos entre los cuales 14 son hombres y 7 son mujeres cabe mencionar que éste segmento son estudiantes que dividen su tiempo en el trabajo y la realización de sus estudios por lo que entran en la categoría de estudiantes que no pudieron continuar sus estudios de bachillerato general en otras instituciones educativas ya que no contaban con el perfil requerido por la misma.

Todos los datos recolectados fueron graficados en Microsoft Excel para tener un mejor análisis como se muestra en la Gráfica N°8 "Categoría 2".



Gráfica N° 8 "Categoría 2".

Los datos obtenidos a partir de la Gráfica N°8 "Categoría 2" se describen a continuación:

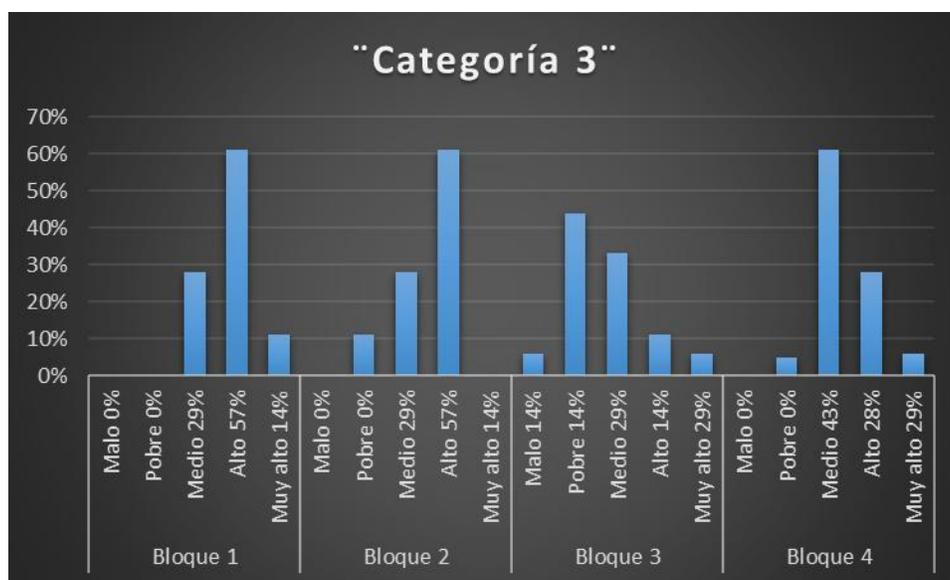
1. Plan de estudios y el modelo educativo: La percepción que se obtuvo de los encuestados fue; el 0% consideran que el plan de estudios y el modelo educativo es malo, el 0% considera que es pobre, el 28% considera que tiene un nivel medio, el 61% considera que es alto y solo el 11% lo considera en estatus muy alto.
2. Calidad de la enseñanza y servicios administrativos: La percepción que se obtuvo de los encuestados fue; el 0% consideran que la calidad de la enseñanza y servicios administrativos es malo, el 11% considera que es pobre, el 28% considera que tiene un nivel medio, el 61% considera que es alto y el 0% lo considera estatus muy alto.
3. Calidad en las estrategias de enseñanza, motivación y actividades extra escolares por parte del tutor: La percepción que se obtuvo de los encuestados fue; el 6% opina que las estrategias de enseñanza, motivación y actividades extra escolares hacia los estudiantes es mala, el 44%

considera que es pobre, el 33% considera que tiene un nivel medio, el 11% considera que es alto y el 6% lo considera en estatus muy alto.

4. Aspecto económico y facilidad en el servicio: La percepción que se obtuvo de los encuestados fue; el 0% opina que los aspectos económicos y la facilidad del servicio es mala, el 5% considera que es pobre, el 61% considera que tiene un nivel medio, el 28% considera que es alto y el 6% considera en estatus muy alto.

A continuación se muestran los resultados de la "Categoría 3" para estudiantes de 30 años en adelante que actualmente están activos en el plantel, donde se tiene un total de 4 estudiantes entre los cuales 2 son hombres y 2 son mujeres cabe mencionar que éste segmento son estudiantes que dedican más tiempo a su trabajo y en menor proporción a la realización de sus estudios, por lo que se sitúan en la categoría de personas que trabajan y buscan terminar su preparatoria para poder mantener o ascender en sus respectivos puestos de trabajo.

Todos los datos recolectados fueron graficados en Microsoft Excel para tener un mejor análisis como se muestra en la Gráfica N°9 "Categoría 3".



Gráfica N° 9 "Categoría 3".

Los datos obtenidos a partir de la Gráfica N°9 "Categoría 3" se describen a continuación:

- Plan de estudios y el modelo educativo: La percepción que se obtuvo de los encuestados fue; el 0% consideran que el plan de estudios y el modelo educativo es malo, el 0% considera que es pobre, el 29% considera que tiene un nivel medio, el 57% considera que es alto y solo el 14% considera un estatus muy alto.
- Calidad de la enseñanza y servicios administrativos: La percepción que se obtuvo de los encuestados fue; el 0% consideran que la calidad de la enseñanza y servicios administrativos es malo, el 0% considera que es pobre, el 29% considera que tiene un nivel medio, el 57% considera que es alto y solo el 14% lo considera en estatus muy alto.
- Calidad en las estrategias de enseñanza, motivación y actividades extra escolares por parte del tutor: La percepción que se obtuvo de los encuestados fue; el 14% opina que las estrategias de enseñanza, motivación y actividades extra escolares hacia los estudiantes es mala, el 14% considera que es pobre, el 29% considera que tiene un nivel medio, el 14% considera que es alto y el 29% lo considera en estatus muy alto.
- Aspecto económico y facilidad en el servicio: La percepción que se obtuvo de los encuestados fue; el 0% opina que los aspectos económicos y la facilidad del servicio es mala, el 0% considera que es pobre, el 43% considera que tiene un nivel medio, el 28% considera que es alto y el 29% las consideran en estatus muy alto.

Una vez recolectadas y graficadas todas las perspectivas de los elementos involucrados del plantel CNCI Ecatepec se realizó un análisis en el siguiente apartado, buscando patrones que establezcan algún tipo de relación entre todas las perspectivas.

#### 4.2.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Con la información recolectada a partir de las cuatro herramientas descritas en el capítulo anterior así como la aplicación del "estudio de caso" se pudieron encontrar algunos patrones que indican similitudes entre si y que son de importancia para el logro de los objetivos organizacional del plantel.

Dentro de los patrones encontrados tenemos que el plantel depende de dos Supra-sistemas, la Universidad CNCI Monterrey y Grupo Pissa el primero está encargado de los planes y programas así como de dictaminar todo lo referente al servicio educativo que maneja el plantel mientras que el segundo supra-sistema se encarga solamente de la infraestructura; además se encontró que la calidad del servicio, la eficiencia en trámites administrativos, la reputación del servicio, la comunicación entre subsistema y supra-sistemas, la satisfacción personal-profesional, la pertenencia de los stakeholders hacia el plantel, el apoyo de Grupo Pissa y Universidad CNCI Monterrey están por debajo del 50%.

Otro patrón que se determinó fue la desarticulación que existe entre lo que persigue el plantel como institución privada y como institución educativa ya que su principal objetivo es la generación de ingresos económicos dejando fuera aspectos como una buena planeación y una gestión escolar para el buen desempeño, por lo que carece totalmente de un control por parte del supra-sistema Universidad CNCI Monterrey ya que no recibe una supervisión directa por ninguno de los cinco estadios descritos en la aplicación del modelo de sistemas viables.

El ultimo patrón que se pudo identificar es referente a dos elementos uno de ellos es el departamento de ventas que carece de conocimientos sobre los servicios y ventajas que ofrece el plantel; el otro elemento es la heterogeneidad de estudiantes con diversas necesidades tales como personas que trabajan y buscan terminar su bachillerato para poder mantener o ascender en sus respectivos puestos de trabajo (categoría 3), jóvenes que no pudieron continuar sus estudios de bachillerato general en otras instituciones educativas ya que no contaban con el perfil requerido por la institución (categoría 2) y jóvenes que buscan una alternativa diferente para poder iniciar sus estudios de bachillerato (categoría 1),

todo esto generado por el tipo de servicio que oferta el plantel basado en un modelo semiescolarizado dependiendo en demasía de éste tipo de clientes, los patrones que se identificaron por parte de estas tres categorías analizadas fueron:

- Plan de estudio y modelo educativo: Nivel medio-alto.
- Calidad de la enseñanza y servicios administrativos: Nivel medio-alto.
- Calidad en las estrategias de enseñanza, motivación y actividades extra escolares: Nivel pobre-medio.
- Aspecto económico y facilidad en el servicio: Nivel medio.

Es difícil precisar un patrón en común de los tres grupos analizados ya que como se describió cada uno de ellos tiene necesidades y objetivos distintos, lo cual genera en gran medida una disparidad de perspectivas haciendo que sea un proceso complejo el querer atender todas las necesidades o perspectivas que presentan los estudiantes que conforman al plantel CNCI Ecatepec.

Como mostró éste capítulo se realizó la recolección y el análisis de la información aplicando la etapa dos y tres de la metodología "estudio de caso", que permitió obtener información precisa sobre el plantel CNCI Ecatepec identificando las perspectivas de todos los involucrados que dieron pauta a la propuesta de un modelo de planeación estratégica con enfoque sistémico presentado en el siguiente capítulo que lleva por nombre conclusiones, recomendaciones, propuesta y estudios futuros.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, PROPUESTA Y ESTUDIOS FUTUROS.

Como se describió a lo largo de éste documento el plantel CNCI Ecatepec presenta una desarticulación entre sus objetivos organizacionales y su gestión escolar, mermando su correcto funcionamiento haciéndose notar en la escasa demanda del servicio que oferta, la elevada deserción estudiantil y el poco interés de los mismos por concluir su bachillerato, por lo que ésta investigación es de gran aporte primeramente para las necesidades del plantel así como para instituciones similares que presentan dicha desarticulación.

Mediante el uso de las cuatro herramientas y el "estudio de caso" descritas en el capítulo tres se determinó que para tener un buen funcionamiento es necesario del apoyo de los Supra-sistemas (Universidad CNCI Monterrey y Grupo Pissa) el cual es nulo careciendo totalmente de un control y supervisión directa, manifestándose en una mala reputación del servicio debido a la deficiente calidad del mismo provocando retraso en trámites administrativos, insatisfacción y falta de pertenencia de todos los elementos que conforman al plantel; además de factores como la ubicación del plantel, el gran número de instituciones que ofrecen servicios similares, nuevas reformas educativas y el impacto de la economía en las familias mexicanas.

También se logró identificar a dos elementos donde se debe poner mayor atención para mejorar la demanda del servicio uno de ellos es el Dpto. de Ventas quien requiere de una capacitación de cómo deben realizar sus funciones ya que carece de conocimientos sólidos sobre la esencia y los servicios que ofrece el plantel CNCI Ecatepec generando escasas posibilidades de convencimiento a los clientes interesados en adquirir el servicio y el otro elemento es que actualmente su segmento de mercado es muy heterogéneo ya que se tienen estudiantes de diversas edades en un rango de 15 años o más lo cual genera una gran variedad de necesidades y perspectivas de los mismos que el plantel no puede cubrir

satisfactoriamente debió al tipo de servicio que brinda regido por un modelo educativo semiescolarizado provocando deserciones que se ven reflejadas en pérdidas económicas, lo que hace necesario buscar un nicho homogéneo de clientes a través de convenios con escuelas de nivel básico que a futuro sean un suministro constante para el plantel.

Por lo que atendiendo a todas las características que se lograron determinar es necesario poseer un plan de autoevaluación y seguimiento continuo con el fin de monitorear las necesidades de todos los involucrados en el plantel teniendo información que permita generar objetivos, metas y estrategias que ayuden a satisfacer las necesidades existentes así que se generó una propuesta de un modelo de planeación estratégica con enfoque sistémico que consta de tres etapas:

La primer etapa de la propuesta son recomendaciones a tomar en cuenta para fortalecer el modelo de negocios que presenta actualmente el plantel, buscando tener un mejor conocimiento de cómo su organización puede eficientar su propuesta de valor quedando como responsabilidad del facilitador revisar y evaluar los distintos escenarios futuros en los cuales pueda encontrarse para ser modificados según las necesidades que se presenten; dentro de las recomendaciones se tienen:

1. Propuesta de valor: Se propone realizar convenios empresariales y programas de financiamiento óptimos para el alumno (becas), así como contar con tecnologías innovadoras educativas y de la información, con esto se pretende elevar los aspectos importantes por los cuales deberá pagar el cliente.
2. Segmento de clientes: Se propone homogenizar éste segmento ya que actualmente se considera el segmento más importante a los jóvenes que no pudieron continuar sus estudios de nivel medio superior en otras instituciones educativas ya que no contaban con el perfil requerido por la institución en cuestión, por lo que es necesario establecer convenios en

instituciones de educación básica que se consideren una base sólida de futuros clientes.

3. Canales de distribución: Para poder diversificar éste aspecto se propone la creación de un sitio web propio del plantel, promotores en puntos de venta y asistencia a eventos relacionados con el sector educativo con esto se pretende integrar los canales de distribución ya existentes como el mismo plantel y los anuncios publicitarios con objeto de llegar de una forma masiva a más clientes potenciales usando las nuevas tecnologías de la información.
4. Relaciones con los clientes: Ya que se cuenta con un número pequeños de clientes que en su mayoría son jóvenes se propone llevar a cabo asesorías personales con la implementación de tecnologías de la información que permitan el desarrollo del estudiante.
5. Flujo de ingresos: Se propone diversificar formas de crédito para apoyar las facilidades de pago por parte de los clientes ya que actualmente éste aspecto carece de importancia.
6. Recursos claves: Se propone la contratación de personal capacitado para el área de ventas con objeto de elevar las posibilidades de convencimiento al momento de ofertar el servicio, así como el apoyo de los dos supra-sistemas para tener un control y supervisión en aspectos de infraestructura (equipos de cómputo, puntos de venta, pizarrones, plumones, bancas, infraestructura etc.) y gestión escolar.
7. Actividades claves: Con objeto de mantener la satisfacción del cliente y evitar su deserción se propone la capacitación del personal de ventas sobre la propuesta de valor, la capacitación y actualización en docente así como un continuo análisis de la información de los clientes que permita saber sus

necesidades principales que serán usadas para retención y mejora del servicio.

8. Red de aliados: Se propone entablar convenios con entidades empresariales o educativas que permitan tener un nuevo segmento de clientes, así como la realización de alianzas estratégicas que permitan elevar la rentabilidad del plantel y no depender de un solo segmento, además de vincular el aspecto académico con el financiero usando programas de apoyo académico ya que es de gran relevancia para los clientes.
9. Estructura de costos: Debido a la confidencialidad de éste aspecto lo único que se propone es realizar una autoevaluación de los costos generados por el plantel, así como de los ingresos recibidos los cuales pueden ser comparados con otras instituciones de la zona que brinden un servicio similar haciendo una oferta del servicio más atractiva.

Cabe mencionar que es necesario realizar una autoevaluación constante del modelo de negocios ya que las organizaciones actuales se encuentran en ambientes dinámicos-turbulentos y el plantel CNCI Ecatepec no es la excepción.

La segunda etapa de ésta propuesta es la fusión del modelo organizacional de los tres vectores y los elementos principales que conforman a la gestión escolar para el buen funcionamiento de las instituciones educativas bajo el concepto de mejora continua que pretende atender la desarticulación que tiene el plantel CNCI Ecatepec como institución privada y como institución educativa.

Utilizando el modelo organizacional de los tres vectores en conjunto con la gestión escolar se pretende realizar la construcción del futuro deseado del plantel al que se aspira en un mediano a largo plazo, iniciando con una autoevaluación para identificar su estado actual dentro del contexto que lo rodea para así formular la misión, visión y las metas que se propone obtener identificando áreas críticas o de oportunidad bajo un monitoreo permanente de una forma sistematizada para

corregir en caso de ser necesario buscando alcanzar las metas propuestas por los supra-sistemas y el plantel. Los elementos que conforman la fusión del modelo organizacional de los tres vectores con la gestión escolar se describen a continuación:

El primer elemento sobre el cual se debe poner atención es la pedagógica curricular que está integrada por los planes y programas que son parte de su servicio ofertado y que integran una parte importante del modelo educativo ofertado a sus clientes (estudiantes), sin embargo éste elemento debe estar complementado con el primer vector del modelo organizacional llamado misión quien se encargara de identificar las características del mercado al cual ofertan sus servicios identificando las necesidades de los mismos.

El segundo elemento que se debe tomar en cuenta es la participación social la cual pretende dar a conocer a todos los involucrados del plantel, los avances académicos de los estudiantes modulo a modulo identificando áreas de oportunidad o puntos críticos que serán atendidos de manera inmediata evitando problemas futuros y generando estrategias de contingencia.

El tercer elemento llamado administrativa perteneciente a la gestión escolar se enfocara en analizar y determinar si todo lo referente a recursos humanos, materiales o financieros son empleados de manera eficiente favoreciendo los procesos de enseñanza del estudiante así como vigilar toda la normatividad que rige al plantel, éste elemento deberá estar complementado por el segundo vector llamado estructura organizacional el cual buscara identificar niveles jerárquicos dentro del plantel así como la correcta implementación de todos los procesos que se llevan dentro contemplando a los stakeholders encargados de realizarlos generando una visión compartida y una cultura de trabajo colaborativo.

Finalmente el cuarto elemento llamado organizativa se encargara de generar ambientes de trabajo independientemente del nivel jerárquico al cual pertenezcan, con el objetivo de obtener las perspectivas de todos los involucrados sobre el plantel buscando un conocimiento holístico sobre la forma en la que se están organizando e identificando si es pertinente seguir haciéndolo de la misma

manera, esto lo harán apoyándose del tercer vector llamado diseño de transformación el cual identificara las características del producto ofertado que busca satisfacer las necesidades del cliente. La Imagen N°16, muestra la fusión del modelo organizacional de los tres vectores y la gestión escolar bajo el concepto de mejora continua.

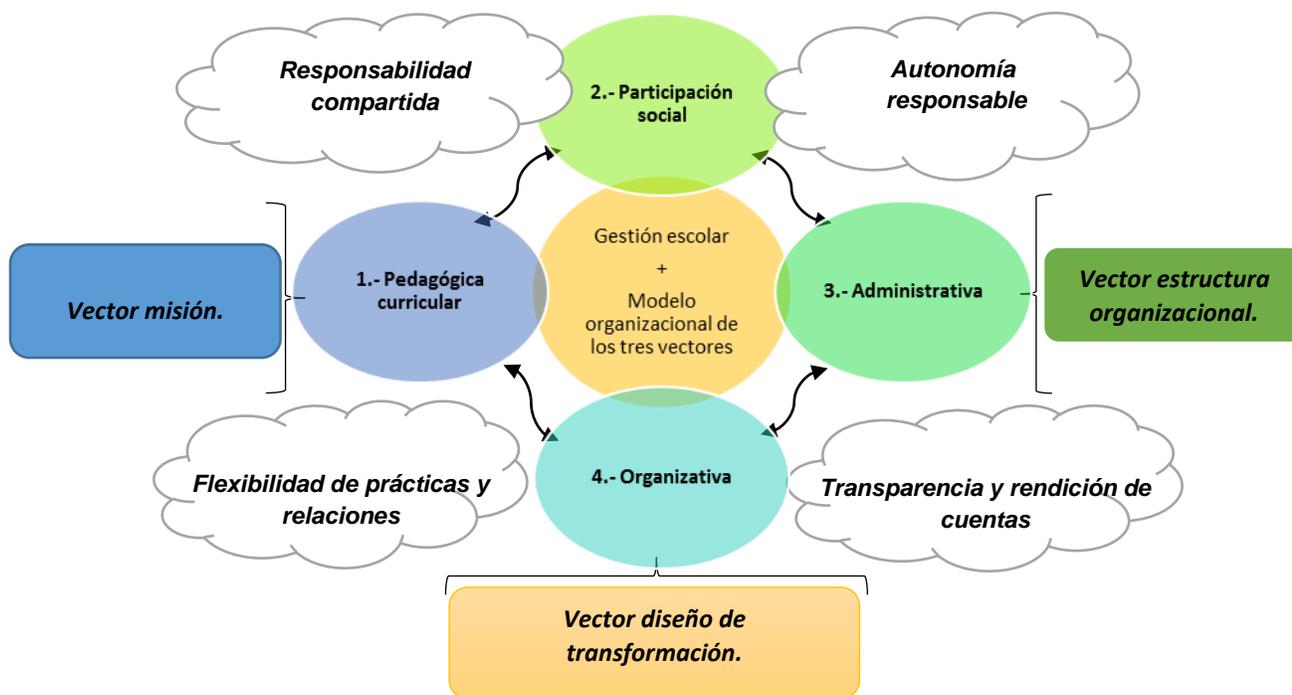


Imagen N° 16 Modelo organizacional de los tres vectores y la Gestión escolar.

Sin embargo ya que se tratade un proceso holístico, participativo y de mejora continua el modelo debe ayudarse de cuatro conceptos fundamentales como lo muestra la Imagen N°16 estos conceptos son: Responsabilidad compartida, autonomía responsable, flexibilidad de prácticas y transparencia para la rendición de cuentas; estos cuatro conceptos son de relevancia para un monitoreo continuo ya que es necesario revisar y generar acuerdos para atender las prioridades del plantel, tendiendo una responsabilidad compartida así como la autonomía responsable de todos los involucrados en cada una de sus actividades relacionadas buscando relaciones flexibles entre quienes ofertan el servicio y

quienes lo reciben informando sobre todas las actividades, procesos o tareas que se lleven a cabo a todos los interesados buscando generar una cultura de transparencia y rendición de cuentas, con esto el modelo organizacional de los tres vectores con gestión escolar deja de ser una actividad meramente burocrática o administrativa convirtiéndose en parte fundamental para el buen funcionamiento del plantel analizando y seleccionando las decisiones sobre lo que se necesita planear según las necesidades que sean detectadas en un determinado momento.

Finalmente para materializar los conceptos que intervienen en la segunda etapa de la propuesta se establece un plan estratégico de autoevaluación continua el cual se compone de siete aspectos:

- I. **Autoevaluación:** Se recolectara la información de los aspectos que se pretenden mejorar en función de la gestión escolar tomando como base la opinión de todos los actores involucrados, para su recolección pueden utilizar encuestas, cuestionarios o entrevistas; se debe realizar una evaluación del entorno de la institución (Análisis FODA). Posteriormente se revisaran planes y programas que operan en el plantel identificando sus aportaciones en función de las necesidades del servicio ofertado con objeto de articular los procesos de enseñanza, aprendizaje y la mejora del logro académico; una vez realizado esto se genera un conglomerado de la información recabada analizando de forma holística los resultados obtenidos para tomar decisiones sobre cómo mejorar los resultados con base en la visión del plantel, finalmente se emitirá un informe de autoevaluación-diagnóstico para jerarquizar en nivel de importancia los aspectos definidos éste informe servirá para evaluar la misión y la visión del plantel.
  
- II. **Misión y Visión:** Para el segundo aspecto se utilizaran los principios filosóficos de las leyes educativas para definir el "deber ser" del plantel CNCI Ecatepec siempre teniendo en cuenta como punto principal el aprendizaje del estudiante, dichos resultados deben ser registrados en el

informe final de la autoevaluación además se consideran para formular la visión, se establecerán las políticas, los valores que guiarán el camino del plantel así como fijar los compromisos que asumirán cada uno de los actores involucrados (el director, control escolar, departamento de ventas, departamento docente, estudiantes, padres de familia etc).

- III. **Objetivos, Metas e Indicadores:** Una vez obtenidos los resultados de los dos aspectos anteriores deberán elaborar objetivos a mediano plazo en función de las necesidades del cliente, así como las metas para asegurar su alcance cuantificable estableciendo indicadores de cada meta para evaluar si son alcanzables y saber su utilidad, para avanzar hacia el logro de los objetivos trazados (Análisis de factibilidad).
- IV. **Estrategias:** Para éste aspecto se definen los caminos de acción para lograr los objetivos planeados analizando y evaluando su viabilidad teniendo en cuenta tiempo, recursos, programas, proyectos educativos, instituciones y organizaciones que pueden brindar algún tipo de beneficio para el plantel.
- V. **Objetivos a corto plazo:** Se deberán establecer acciones a corto plazo (módulos) con base en los objetivos, metas y las estrategias planteadas realizando una conexión entre las alianzas generadas para los apoyos, estas alianzas pueden ser otras instituciones educativas, organizaciones, o programas de financiamiento. Además de involucrar y proporcionar a cada stakeholder los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones programadas realizando su seguimiento correspondiente.
- VI. **Seguimiento y Evaluación:** En éste aspecto se establecen indicadores que permitan visualizar su avance, identificar el tiempo y a cada uno de los responsables que llevan a cabo la supervisión y ejecución de todas las acciones utilizando un registro por escrito (bitácora de seguimiento) además

se generaran instrumentos que permitan visualizar los registros o levantamiento de la información (bases de datos etc). Después de recolectar y analizar toda la información se deberá identificar el incumplimiento de acciones en tiempo y forma para realizar ajustes pertinentes, todo plasmado en un informe de resultados donde se tenga un desglose de todos los logros alcanzados durante el modulo, ésta información debe ser para todos los interesados con objeto de generar mejores propuestas.

**VII. Seguimiento futuro del plan estratégico:** Con base en los resultados del informe prosiga a evaluar y determinar la necesidad de hacer o no ajustes a al plan estratégico con el fin de tomar las decisiones del siguiente modulo tomando como base los resultados del informe anterior.

Una vez que se decida implementar las tres etapas que conforman ésta propuesta se debe de tener en cuenta que si carece de una evaluación continua solo será considerada como trámite burocrático cuyo único objetivo es cumplir un requerimiento administrativo, así que se debe evaluar constantemente la articulación entre la mejora del aprendizaje y los objetivos organizacionales del plantel buscando tomar el control de su estado deseado, trabajando conjuntamente en el alcance de la visión establecida, reaccionando a las demandas del exterior con decisiones oportunas y efectivas.

## ESTUDIOS FUTUROS.

Debido a las características y el alcance de éste trabajo la implantación de la propuesta dependerá del interesado dejando a consideración del mismo continuar con la aplicación, evaluación, documentación y monitoreo.

Se considera pertinente realizar un cruce de información entre los 47 planteles que conforman a la Universidad CNCI Monterrey con objeto de encontrar nuevas casos de estudio que ayuden a mejorar la propuesta del modelo de planeación estratégica con enfoque sistémico. Además se deja abierta la posibilidad de confrontar ésta propuesta con otros modelos de planeación o metodologías existentes para instituciones educativas con objeto de identificar deficiencias o fortalezas que permitan efficientar al momento de su aplicación.

Para generar nuevo conocimiento se deja a consideración de los interesados implementar ésta propuesta en instituciones del sector privado con características similares al plantel CNCI Ecatepec, así como en instituciones públicas que presenten una desarticulación de objetivos organizacionales con su gestión escolar.

También existe la posibilidad de extender la investigación en niveles inferiores y consecuentes al nivel medio superior tanto del sector privado como público que permita tener una diversidad de casos documentados que generaran nuevas propuestas y modelos efficientando el servicio educativo en México de una manera holística.

## REFERENCIAS.

- Álvarez Mendiola , G. (2009). *México Sistemas Educativos Nacionales*. Secretaría de Educación Pública y Organización de Estados Iberoamericanos, Secretaría de Educación Pública SEP. México D. F.: Secretaría de Educación Pública y Organización de Estados Iberoamericanos. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de Organización de Estados Iberoamericanos OEI: <http://www.oei.es/historico/quipu/mexico/#sis2>
- Arzaluz Solano, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y Sociedad*, XVII(32), 38. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de <http://lanic.utexas.edu/project/etext/colson/32/4araluz.pdf>
- Bogotá, B. I.-C. (2011). *Entrenamiento b-learning "Gestión Estratégica de la Innovación"*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2015, de El vuelo de la luciérnaga: [https://conveniosenaudea.files.wordpress.com/2011/11/canvas\\_expresiones\\_infantiles\\_ejemplo.pdf](https://conveniosenaudea.files.wordpress.com/2011/11/canvas_expresiones_infantiles_ejemplo.pdf)
- Capitulo4. (2012). Estudio de Caso. Recuperado el 03 de Junio de 2015, de Hacia una definición de estudio de caso: [http://metodologia2012.bligoo.cl/media/users/23/1179686/files/332545/04cap\\_MI5aCD.pdf](http://metodologia2012.bligoo.cl/media/users/23/1179686/files/332545/04cap_MI5aCD.pdf)
- Castro Monge, E. (Julio-Diciembre de 2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. (C. R. Escuela Ciencias de la Administración Universidad Estatal a Distancia, Ed.) *RNA Revista Nacional de Administración*. Obtenido de [http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION\\_UNPAN/BOL\\_MARZO\\_2013\\_60/UNED/2010/estudio\\_casos.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_MARZO_2013_60/UNED/2010/estudio_casos.pdf)
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model You*. Recuperado el 2015, de <http://www.tumodelodenegocio.planetadelibros.com/img/cap01.pdf>
- CNCI, U. (2016). *Portal de la Universidad CNCI*. Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de Portal de la Universidad CNCI: <http://cnci.edu.mx/>
- Fuentes Zenón, A. (2011). *Enfoques de Planeación un Sistema de Metodologías*. México: UNAM, Facultad de Ingeniería .
- Herrera, E. V., & Mejía Reyna, J. A. (2010). *Programa Escuelas de Calidad*. (D. ©. Pública, Ed.) Recuperado el 15 de Abril de 2015, de PETE Simplificado Recomendaciones para elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar: <http://www.sepyc.gob.mx/documentacion/EI%20PETE%20simplificado.pdf>
- Jackson, M. C. (2003). *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. University of Hull: John Wiley & Sons. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014
- Luna Rojas, F. O. (2010). Como elaborar un protocolo de tesis de maestría. México , D.F., México.

- Luna, E., & Rodríguez Bu, L. (Marzo de 2011). Pautas para la elaboración de Estudios de Caso. (D. d. Aprendizaje, Ed.) *BID Sector de Conocimiento y Aprendizaje*, 10. Recuperado el 05 de Noviembre de 2015, de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6434/Pautas%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20Estudios%20de%20Caso.pdf?sequence=1>
- Lunas Rojas, F. O. (2014). Guía para la elaboración de la tesis de grado de maestría. México, D.F., México.
- Munch Galindo, L. (2011). *Planeación Estratégica, el rumbo hacia el éxito* (1 ed.). México: Trillas.
- Ochoa Rosso, F. (1983). *Apuntes: "El Método de los Sistemas"* ( 2ª ed.). (DEPFI, Ed.) México: Facultad de Ingeniería (UNAM). Recuperado el 10 de Marzo de 2015
- Oliveira, J. J. (Diciembre de 2010). Modelo de Sistema Viable como Herramienta de Diseño. *Revista Tecnológica ESPOLO – RTE*, 23(3), 8. Recuperado el 5 de Mayo de 2015
- Rodríguez Gómez , R. (16 de Septiembre de 2004). *Seminario de Educación Superior UNAM*. (I. d. Económicas, Editor) Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de Universidad Empresa: <http://www.ses.unam.mx/publicaciones/articulos.php?proceso=visualiza&idart=1335>
- Roman Tapia , B. (s.f.). *Cuaderno de Investigación de Operaciones* (Vol. 1). (UNAM, Ed.) México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de <http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/descargas/documentos/catedra/investigacionopboni.pdf>
- SEP, S. d. (2013). *Dirección General de Planeación y Estadística Educativa*. México, D.F.: SEP. Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de [http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/11579/1/images/principales\\_cifras\\_2012\\_2013\\_bolsillo.pdf](http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/11579/1/images/principales_cifras_2012_2013_bolsillo.pdf)
- SEP, S. d. (18 de Septiembre de 2013). *Subdirección de Educación Media Superior*. Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de (DGB) Dirección General del Bachillerato: <http://www.sems.gob.mx/es/sems/dgb>
- SEP, S. d. (15 de Octubre de 2013). *Subdirección de Educación Media Superior*. Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de (DGCFE) DIRECCIÓN DE CENTROS DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO: <http://www.sems.gob.mx/es/sems/dgcfte>
- SEP, S. d. (29 de Octubre de 2013). *Subsecretaría de Educación Media Superior*. Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de La Educación Media Superior en el Sistema Educativo Nacional: [http://www.sems.gob.mx/es\\_mx/sems/ems\\_sistema\\_educativo\\_nacional](http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/ems_sistema_educativo_nacional)
- SEP, S. d. (14 de Octubre de 2013). *Subsecretaría de Educación Media Superior*. Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de Antecedentes: [http://www.sems.gob.mx/es\\_mx/sems/antecedentes](http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/antecedentes)

- SEP, S. d. (14 de Octubre de 2013). *Subsecretaría de Educación Media Superior*. Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de (DGETA) Dirección de Educación Tecnológica Agropecuaria: <http://www.sems.gob.mx/es/sems/dgeta>
- SEP, S. d. (14 de Octubre de 2013). *Subsecretaría de Educación Media Superior*. Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de (DGETI) Dirección General de Educación Tecnológica Industrial: <http://www.sems.gob.mx/es/sems/dgeti>
- SEP, S. d. (15 de Octubre de 2013). *Subsecretaría de Educación Media Superior*. Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de (DGECyTM) Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar: <http://www.sems.gob.mx/es/sems/dgcytm>
- SEP, U. d. (2009). *La Estructura del Sistema Educativo Mexicano*. México: Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación SEP. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de [http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1447/1/images/sistemaedumex09\\_01.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1447/1/images/sistemaedumex09_01.pdf)
- Social, M. (01 de Mayo de 2013). *Investigaciones Especiales*. Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de Bachillerato: El reto de la cobertura universal: <http://www.mexicosocial.org/index.php/secciones/investigacionesespeciales/item/247-bachillerato-el-reto-de-la-cobertura-universal>
- Staff, I. (09 de Septiembre de 2014). *Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.* Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de Panorama de la educación 2014 vía OCDE: [http://imco.org.mx/BANNER\\_ES/PANORAMA-DE-LA-EDUCACION-2014-VIA-OCDE/](http://imco.org.mx/BANNER_ES/PANORAMA-DE-LA-EDUCACION-2014-VIA-OCDE/)
- Universia. (12 de Agosto de 2014). *Noticias Universia México*. Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de Los Desafíos de la Educación Media Superior: <http://noticias.universia.net.mx/actualidad/noticia/2014/08/12/1109617/desafios-educacion-media-superior.html>
- Valdés Hernández, L. A. (2014). *Planeación Estratégica con Enfoque Sistémico* (2 ed.). México: División de Investigación en Contaduría, Administración e Informática, UNAM. Obtenido de [http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/libro/planeacion\\_estrategica\\_2\\_Edicion.pdf](http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/libro/planeacion_estrategica_2_Edicion.pdf)
- Valentina, T. S. (1997). *La educación privada en México (1903-1976)*. Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de [http://biblioweb.tic.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec\\_20.htm](http://biblioweb.tic.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_20.htm)
- Winegardner, K. (2002). *The case study method of scholarly research*. USA. Recuperado el 03 de Junio de 2015, de <http://www.vladimirpetitmedina.com/wp-content/uploads/2012/03/estudio-de-caso-y-paradigma-cualitativo.pdf>
- Yin, R. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* (4 ed.). Londres: Sage Publications. Recuperado el 10 de Enero de 2015

## ANEXOS.



Edo. México 15 de Junio de 2015.

At' n: Universidad CNCI plantel Ecatepec.  
Lic. Ana Laura Ricaño cruz.

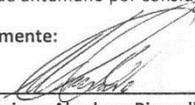
Por medio de la presente le informo que actualmente soy estudiante de la Maestría en Ingeniería de Sistemas, de la Facultad de Ingeniería con sede en la Facultad de Estudios Superiores Aragón UNAM, y me encuentro desarrollando una investigación sobre los factores que influyen en el desempeño del Colegio Nacional de Capacitación Intensiva (CNCI) Plantel Ecatepec.

Tengo entendido que usted es la encargada de administrar dicho plantel, así que me gustaría solicitar su permiso, para tener libre acceso a las instalaciones, al personal, estudiantes así como a toda información pertinente que pueda requerir en un determinado momento siempre y cuando se tenga el consentimiento de la misma. Dicha información que se obtenga a partir de este estudio será plasmada en un documento (tesis) que pretende emitir una propuesta a través de un modelo que ayude a enfrentar los factores presentes en el plantel Ecatepec, buscando la mejora de los servicios ofertados sin dejar a un lado que con la realización de este trabajo se obtenga el grado de maestro en ingeniería.

Si usted no es la única administradora del plantel Ecatepec, dígame por favor con quién más me tengo que poner en contacto para esta solicitud de permiso.

Gracias de antemano por considerar esta solicitud.

Atentamente:

  
Ing. Mariano Abraham Riveroll Sánchez.

Colonia: Campestre Guadalupeana.  
Edo. México. Nezahualcóyotl.  
C.P. 57120.  
Celular: 0445510152795  
Correo: marianohb@hotmail.com

  
Lic. Ana Laura Ricaño Cruz.  
Directora del plantel CNCI Ecatepec.

  
Adolfo López Mateos # 36 esq. Av.  
Insurgentes 3er. Piso, Col. Centro  
Ecatepec, Méx. C.P. 55000  
**PLANTEL ECATEPEC**

Adolfo López Mateos No. 36 esq. Av. Insurgentes  
Col. La Mora CP 55000 Ecatepec de Morelos, Méx.

**Entrevista al Director del plantel CNCI Ecatepec.**

<b>Empresa</b>	
<b>Giro</b>	
<b>Número de trabajadores</b>	
<b>Nombre del Encargado</b>	
<b>Antigüedad en el cargo</b>	
<b>Escolaridad</b>	
<b>Correo Electrónico</b>	

**PLANTEL CNCI ECATEPEC.**

1. ¿Cómo considera de manera general al plantel CNCI Ecatepec?
2. ¿Existe una propuesta de valor en el plantel CNCI Ecatepec si existe como está conformada?
3. ¿Cuáles son los objetivos reales e ideales que persigue el plantel CNCI Ecatepec?
4. ¿Cuáles son objetivos alcanzables para el plantel CNCI Ecatepec?
5. ¿Existe algún tipo de plan de acción para la obtención de los objetivos?
6. ¿Cuáles son los factores internos determinantes para la obtención de resultados en el plantel CNCI Ecatepec?
7. ¿Cuáles son los factores internos que limitan el logro de los resultados en el plantel CNCI Ecatepec?
8. ¿Cuáles son los factores externos que limitan el logro de los resultados en el plantel CNCI Ecatepec?

9. ¿Cuáles son los factores externos determinantes para la obtención de resultados en el plantel CNCI Ecatepec?
10. ¿Todo lo anterior se encuentra por escrito?

#### ***ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PLANTEL CNCI ECATEPEC.***

11. ¿Cuáles son las actividades principales que se llevan a cabo en el plantel CNCI Ecatepec?
12. ¿Quiénes son los principales responsables de tales actividades?
13. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de cada elemento que conforma al plantel CNCI Ecatepec?
14. ¿Cuál es el grado de eficiencia con el cual se llevan a cabo las funciones mencionadas y cuales presentan mayores problemas y porque?
15. ¿Todo lo anterior se encuentra por escrito?

#### ***PROCESO DEL PLANTEL CNCI ECATEPEC.***

16. ¿Con que conocimientos y habilidades cuentan los responsables para justificar sus puestos de trabajo?
17. ¿Cuál es el grado de efectividad de las órdenes dadas en los distintos niveles jerárquicos del plantel CNCI Ecatepec?
18. ¿Cuál es la eficiencia con la que se cumplen las órdenes dadas por los distintos niveles jerárquicos del plantel CNCI Ecatepec?
19. ¿Todo lo anterior se encuentra por escrito?

#### ***AUTORIDAD Y LIDERAZGO EN EL PLANTEL CNCI ECATEPEC.***

20. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones en el plantel CNCI Ecatepec?
21. ¿Qué le impide a hacer falta para que la toma de decisiones sea de manera más eficiente?

22. ¿Qué problema de autoridad y liderazgo en lo personal tiene el plantel CNCI Ecatepec?

23. ¿Qué problema de autoridad y liderazgo hay dentro del plantel CNCI Ecatepec?

***CULTURA ORGANIZACIONAL Y RELACIONES EN EL PLANTEL CNCI ECATEPEC.***

24. ¿En qué consiste el verdadero negocio del plantel CNCI Ecatepec?

25. ¿Este concepto de negocio es compartido por sus principales colaboradores?

26. ¿Cuál es su nivel de compromiso hacia el plantel CNCI Ecatepec y por qué?

27. ¿Cuál es el nivel de compromiso del personal hacia el plantel CNCI Ecatepec y por qué?

28. ¿Qué cambio considerar que requiere el plantel CNCI Ecatepec?

29. ¿Cuale es la factibilidad para que se realicen dichos cambios y por qué?

30. ¿Qué cambios considera que requiera el plantel CNCI Ecatepec?

31. ¿Cuál es la factibilidad para que se realicen dichos cambios y por qué?

32. ¿Cuál es la opinión que tiene sobre sus empleados?

33. Si lo desea puede agregar un comentario a continuación.

**Gracias por su colaboración.**

**Entrevista al Departamento de Control Escolar.**

<b>EDAD</b>	
<b>GENERO</b>	
<b>PROFESIÓN</b>	

**HISTORIA DEL PLANTEL CNCI ECATEPEC.**

1. ¿Conoce el año de creación del plantel CNCI Ecatepec?

No puedo precisar el año.	Puedo precisar el año, pero con duda.	Puedo precisar el año.	Lo conozco con exactitud.
---------------------------	---------------------------------------	------------------------	---------------------------

Por favor escriba el año.

2. ¿Conoce la misión del plantel CNCI Ecatepec?

No la conozco.	La conozco algo.	La conozco bien.	La conozco muy bien.
----------------	------------------	------------------	----------------------

Por favor descríbala brevemente.

3. ¿Conoce la visión del plantel CNCI Ecatepec?

No la conozco.	La conozco algo.	La conozco bien.	La conozco muy bien.
----------------	------------------	------------------	----------------------

Por favor descríbala brevemente.

4. ¿Conoce el o los aspectos relevantes del plantel CNCI Ecatepec aquellos que dentro del servicio que ofrece lo caracterizan más que otras instituciones educativas similares al plantel?

No conozco alguno.	Creo conocer alguno.	Conozco varios.	Conozco todos.
--------------------	----------------------	-----------------	----------------

Por favor describa cuáles son esos aspectos.

5. ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes del plantel CNCI Ecatepec? Por favor marque una opción para cada punto.

	Muy poco fuerte	Poco fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte
--	-----------------	-------------	-----------------	------------

<b>Eficiencia</b>	1	2	3	4
<b>Diferenciación</b>	1	2	3	4
<b>Fortaleza</b>	1	2	3	4
<b>Búsqueda de perfección</b>	1	2	3	4
<b>Actualización profesional</b>	1	2	3	4
<b>Clima familiar</b>	1	2	3	4
<b>Respeto</b>	1	2	3	4

6. ¿Puede destacar algunos valores o características del plantel CNCI Ecatepec, que se han mantenido constantes desde su fundación?

<b>No puedo hacerlo.</b>	<b>Dudo si puedo hacerlo.</b>	<b>Creo que puedo hacerlo.</b>	<b>Con toda seguridad los puedo destacar.</b>
--------------------------	-------------------------------	--------------------------------	---

Enúncielos por favor en orden de importancia.

7. Relacionando el plantel CNCI Ecatepec con otros similares a éste ¿en qué lugar lo ubicaría?

<b>Es poco importante.</b>	<b>Tiene una importancia regular.</b>	<b>Es bastante reconocido.</b>	<b>Es muy importante.</b>
----------------------------	---------------------------------------	--------------------------------	---------------------------

8. Puede precisar algunos de los valores, atributos o rasgos característicos compartidos por una mayoría de sus compañeros que sean los que mejor definen al plantel CNCI Ecatepec?

<b>No puedo precisarlos.</b>	<b>Me resulta difícil precisar alguno.</b>	<b>Podría precisarlo bien.</b>	<b>Podría precisarlo con seguridad.</b>
------------------------------	--	--------------------------------	---

Enumere por favor algunos de esos valores, atributos o características.

9. ¿Existe algún hecho, actitud o circunstancia que no sea salarial que usted considere es lo que más lo une al plantel CNCI Ecatepec?

<b>No existe alguno.</b>	<b>No podría precisar si existe alguno.</b>	<b>Si existe pero de manera indefinida.</b>	<b>Si existe uno concreto.</b>
--------------------------	---	---	--------------------------------

Por favor precise brevemente esos hechos.

10. Existe un hecho, actitud o circunstancia que no sea salarial que usted considere es lo que más lo separa del plantel CNCI Ecatepec?

No existe alguno.	No podría precisar si existe alguno.	Si existe pero de manera indefinida.	Si existe uno concreto.
-------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------

Por favor precise brevemente esos hechos.

#### CLIMA INTERNO DEL PLANTEL CNCI ECATEPEC.

11. ¿En términos generales está satisfecho con su actividad?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

12. En igualdad de condiciones profesionales y salariales ¿Se iría a otra institución educativa?

Sin duda	Creo que si	Creo que no	De ningún modo
----------	-------------	-------------	----------------

13. ¿Qué opinión merece el clima interno que existe en el plantel CNCI Ecatepec en cuanto a...? Por favor marque una opción para cada punto.

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
La comunicación con su jefe inmediato	1	2	3	4
La comunicación entre compañeros	1	2	3	4
La colaboración en el trabajo	1	2	3	4

14. ¿Cómo calificaría las relaciones con su jefe inmediato?

Mala	Regular	Buena	Muy buena
------	---------	-------	-----------

15. ¿Cuál es el grado en que delega responsabilidades en usted su directiva?

Mala	Regular	Buena	Muy buena
------	---------	-------	-----------

16. ¿En qué medida recibe apoyo de su directivo para el desempeño de sus actividades?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

17. Si tuviera que definir el clima interno que se vive dentro del plantel CNCI Ecatepec, ¿Cómo lo calificaría según las siguientes expresiones? Por favor marque una opción para cada punto.

	No es cierto	Es un poco cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
Una gran familia	1	2	3	4
Una selva	1	2	3	4
Un club de amigos	1	2	3	4
Un cuartel	1	2	3	4
Una sala de espera	1	2	3	4

18. ¿Qué tipo de relación mantiene con los siguientes niveles del plantel CNCI Ecatepec? Por favor marque una opción para cada punto y para cada nivel. 1 significa el menor valor y 4 el valor máximo.

	Directivo de su nivel	Directivo de otros niveles	Colegas de su nivel	Colegas de otros niveles
Estrecha colaboración.	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4
Camaradería.	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4
Confianza.	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4
Respeto mutuo.	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4
Guardo distancia.	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4

19. ¿Cuáles son los rasgos que considera mejor, definen el perfil de los miembros del plantel CNCi Ecatepec? Elija solo cinco de los doce elementos que presenta la tabla.

<b>Profesional</b>	<b>Con espíritu de equipo</b>
<b>Humano</b>	<b>Individualista</b>
<b>Compañero</b>	<b>Dinámico</b>
<b>Dispuesto a ayudar</b>	<b>Responsable</b>
<b>Agresivo</b>	<b>Emprendedor</b>
<b>Adaptativo</b>	<b>Apático</b>

20. ¿Cree usted que las máximas autoridades se encuentran alejadas de lo que ocurre en el plantel CNCI Ecatepec?

<b>Muy alejada</b>	<b>Bastante alejada</b>	<b>Un poco alejada</b>	<b>Nada alejada</b>
--------------------	-------------------------	------------------------	---------------------

21. ¿En su opinión, cooperan satisfactoriamente entre sí, los distintos niveles jerárquicos del plantel CNCI Ecatepec?

<b>No colaboran nada</b>	<b>Colaboran poco</b>	<b>Colaboran bastante</b>	<b>Colaboran mucho</b>
--------------------------	-----------------------	---------------------------	------------------------

22. En términos generales, ¿Cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su actividad?

<b>Bastante superior a las necesidades</b>	
<b>Algo superior a las necesidades</b>	
<b>Algo inferior a las necesidades</b>	
<b>Bastante inferior a las necesidades</b>	

23. ¿Cuál es la actitud de su directiva respecto a su formación?

<b>Se interesa mucho por mi formación</b>	
<b>Se interesa bastante por mi formación</b>	

<b>Me facilita la formación imprescindible</b>	
<b>No se interesa por mi formación</b>	

### COMUNICACIÓN EN EL PLANTEL CNCI ECATEPEC.

24. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo, en todos y cualquiera de sus aspectos?

<b>Nada</b>	<b>Poco</b>	<b>Bastante</b>	<b>Mucho</b>
-------------	-------------	-----------------	--------------

25. ¿Cómo valora la información recibida?

<b>Es escasa y confusa</b>	
<b>Es poco clara</b>	
<b>Es suficiente</b>	
<b>Es rica y abundante</b>	

26. ¿Qué idea tiene de la interrelación de su actividad con otras actividades dentro del plantel CNCI Ecatepec?

<b>Bastante confusa</b>	
<b>Alguna idea, pero poco clara</b>	
<b>Medianamente clara</b>	
<b>Muy clara</b>	

27. ¿Recibe periódicamente información sobre el plantel CNCI Ecatepec? (actividades, planes, modificaciones, etc).

<b>No recibo información</b>	
<b>Sí, pero en contadísimas ocasiones</b>	
<b>Si, en algunas ocasiones</b>	
<b>Si, periódicamente</b>	

28. ¿De quién recibe información sobre el plantel CNCI Ecatepec? Puede marcar más de una opción indicando el orden de importancia.

De las máximas autoridades	
De mi directiva	
De mis colegas	
Otras fuentes	

Si responde otras fuentes por favor especifique cuales.

29. ¿Hasta qué punto diría que se siente identificado con lo que el plantel CNCI Ecatepec es y representa?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

30. ¿Qué es lo más importante en esta institución para usted, en orden de preferencia?

Las relaciones amistosas	
Libertad para trabajar	
Que todos los miembros del nivel formamos parte de un equipo	
El espíritu de compañerismo	
Saber que ante una dificultad voy a tener apoyo a estar acompañado	
Que las cosas se hace por consenso	
El respeto por cada persona	
Mi directivo es mi referente autónomo y responsable	
El clima de trabajo	
Poder participar en las decisiones	
Otros	

31. Si tuviera una idea nueva en relación al desarrollo de su actividad, ¿Qué probabilidad tendría de que se ponga en práctica?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

32. Tengo muchas interacciones y comunicaciones con mi directiva tanto individual como en grupo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

33. La comunicación fluye entre toda la estructura organizacional del plantel CNCI Ecatepec, en sentido ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

34. Confió totalmente en la comunicación que recibo de mi directivo y si no es así, la discuto francamente.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

35. El contenido de las comunicaciones de mi directiva es exacto y completo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

36. Conozco y comprendo bien a mi directiva.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

#### **PERTENENCIA AL PLANTEL CNCI ECATEPEC.**

37. Siento que me afectan las cosas que ocurren dentro del plantel CNCI Ecatepec.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

38. Me siento muy identificado con el plantel CNCI Ecatepec.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

39. Mi pertenencia al plantel CNCI Ecatepec favorece mi desarrollo personal.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

40. Mi pertenencia a esta institución favorece mi formación profesional.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

41. Considero que mis logros personales dentro del plantel CNCI Ecatepec son también, logros para el plantel.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

42. Considero que trabajar en el plantel CNCI Ecatepec contribuye para tener una buena vida.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

43. ¿Cuál es su grado de identificación con los objetivos y valores del plantel CNCI Ecatepec?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

44. ¿Adapta su actividad específica para favorecer el cumplimiento de esos objetivos?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

45. ¿Participa en actividades del plantel CNCI Ecatepec que se relaciona con lograr esos objetivos?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

46. ¿Considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos del plantel CNCI Ecatepec?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

47. ¿Considera que para tomar esas decisiones reciben y analizan información proveniente de todos los niveles y áreas del plantel CNCI Ecatepec?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

48. ¿Considera que usted recibe suficiente información de todos los niveles y áreas que conforman al plantel CNCI Ecatepec?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

#### **FUNCIONES REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR.**

49. Describa de manera profunda todas las funciones que lleva acabo dentro del plantel CNCI Ecatepec como encargado del departamento de control escolar.

50. Identifique todos los factores internos y externos que afectan o benefician los procesos administrativos de los cuales se encarga el departamento de control escolar.

**Gracias por su colaboración.**

**Entrevista al Departamento de Ventas.**

<b>EDAD</b>	
<b>GENERO</b>	
<b>PROFESIÓN</b>	

**HISTORIA DEL PLANTEL CNCI ECATEPEC.**

1. ¿Conoce el año de creación del plantel CNCI Ecatepec?

No puedo precisar el año.	Puedo precisar el año, pero con duda.	Puedo precisar el año.	Lo conozco con exactitud.
---------------------------	---------------------------------------	------------------------	---------------------------

Por favor escriba el año.

2. ¿Conoce la misión del plantel CNCI Ecatepec?

No la conozco.	La conozco algo.	La conozco bien.	La conozco muy bien.
----------------	------------------	------------------	----------------------

Por favor descríbala brevemente.

3. ¿Conoce la visión del plantel CNCI Ecatepec?

No la conozco.	La conozco algo.	La conozco bien.	La conozco muy bien.
----------------	------------------	------------------	----------------------

Por favor descríbala brevemente.

4. ¿Conoce el o los aspectos relevantes del plantel CNCI Ecatepec aquellos que dentro del servicio que ofrece lo caracterizan más que otras instituciones educativas similares al plantel?

No conozco alguno.	Creo conocer alguno.	Conozco varios.	Conozco todos.
--------------------	----------------------	-----------------	----------------

Por favor describa cuáles son esos aspectos.

5. ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes del plantel CNCI Ecatepec? Por favor marque una opción para cada punto.

	Muy poco fuerte	Poco fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte
--	-----------------	-------------	-----------------	------------

<b>Eficiencia</b>	1	2	3	4
<b>Diferenciación</b>	1	2	3	4
<b>Fortaleza</b>	1	2	3	4
<b>Búsqueda de perfección</b>	1	2	3	4
<b>Actualización profesional</b>	1	2	3	4
<b>Clima familiar</b>	1	2	3	4
<b>Respeto</b>	1	2	3	4

6. ¿Puede destacar algunos valores o características del plantel CNCI Ecatepec, que se han mantenido constantes desde su fundación?

<b>No puedo hacerlo.</b>	<b>Dudo si puedo hacerlo.</b>	<b>Creo que puedo hacerlo.</b>	<b>Con toda seguridad los puedo destacar.</b>
--------------------------	-------------------------------	--------------------------------	---

Enúncielos por favor en orden de importancia.

7. Relacionando el plantel CNCI Ecatepec con otros similares a éste ¿en qué lugar lo ubicaría?

<b>Es poco importante.</b>	<b>Tiene una importancia regular.</b>	<b>Es bastante reconocido.</b>	<b>Es muy importante.</b>
----------------------------	---------------------------------------	--------------------------------	---------------------------

8. Puede precisar algunos de los valores, atributos o rasgos característicos compartidos por una mayoría de sus compañeros que sean los que mejor definen al plantel CNCI Ecatepec?

<b>No puedo precisarlos.</b>	<b>Me resulta difícil precisar alguno.</b>	<b>Podría precisarlo bien.</b>	<b>Podría precisarlo con seguridad.</b>
------------------------------	--	--------------------------------	---

Enumere por favor algunos de esos valores, atributos o características.

9. ¿Existe algún hecho, actitud o circunstancia que no sea salarial que usted considere es lo que más lo une al plantel CNCI Ecatepec?

<b>No existe alguno.</b>	<b>No podría precisar si existe alguno.</b>	<b>Si existe pero de manera indefinida.</b>	<b>Si existe uno concreto.</b>
--------------------------	---	---	--------------------------------

Por favor precise brevemente esos hechos.

10. Existe un hecho, actitud o circunstancia que no sea salarial que usted considere es lo que más lo separa del plantel CNCI Ecatepec?

No existe alguno.	No podría precisar si existe alguno.	Si existe pero de manera indefinida.	Si existe uno concreto.
-------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------

Por favor precise brevemente esos hechos.

#### CLIMA INTERNO DEL PLANTEL CNCI ECATEPEC.

11. ¿En términos generales está satisfecho con su actividad?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

12. En igualdad de condiciones profesionales y salariales ¿Se iría a otra institución educativa?

Sin duda	Creo que si	Creo que no	De ningún modo
----------	-------------	-------------	----------------

13. ¿Qué opinión merece el clima interno que existe en el plantel CNCI Ecatepec en cuanto a...? Por favor marque una opción para cada punto.

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
La comunicación con su jefe inmediato	1	2	3	4
La comunicación entre compañeros	1	2	3	4
La colaboración en el trabajo	1	2	3	4

14. ¿Cómo calificaría las relaciones con su jefe inmediato?

Mala	Regular	Buena	Muy buena
------	---------	-------	-----------

15. ¿Cuál es el grado en que delega responsabilidades en usted su directiva?

Mala	Regular	Buena	Muy buena
------	---------	-------	-----------

16. ¿En qué medida recibe apoyo de su directivo para el desempeño de sus actividades?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

17. Si tuviera que definir el clima interno que se vive dentro del plantel CNCI Ecatepec, ¿Cómo lo calificaría según las siguientes expresiones? Por favor marque una opción para cada punto.

	No es cierto	Es un poco cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
Una gran familia	1	2	3	4
Una selva	1	2	3	4
Un club de amigos	1	2	3	4
Un cuartel	1	2	3	4
Una sala de espera	1	2	3	4

18. ¿Qué tipo de relación mantiene con los siguientes niveles del plantel CNCI Ecatepec? Por favor marque una opción para cada punto y para cada nivel. 1 significa el menor valor y 4 el valor máximo.

	Directivo de su nivel	Directivo de otros niveles	Colegas de su nivel	Colegas de otros niveles
Estrecha colaboración.	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4
Camaradería.	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4
Confianza.	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4
Respeto mutuo.	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4
Guardo distancia.	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4

19. ¿Cuáles son los rasgos que considera mejor, definen el perfil de los miembros del plantel CNCi Ecatepec? Elija solo cinco de los doce elementos que presenta la tabla.

Profesional	Con espíritu de equipo
-------------	------------------------

<b>Humano</b>	<b>Individualista</b>
<b>Compañero</b>	<b>Dinámico</b>
<b>Dispuesto a ayudar</b>	<b>Responsable</b>
<b>Agresivo</b>	<b>Emprendedor</b>
<b>Adaptativo</b>	<b>Apático</b>

20. ¿Cree usted que las máximas autoridades se encuentran alejadas de lo que ocurre en el plantel CNCI Ecatepec?

<b>Muy alejada</b>	<b>Bastante alejada</b>	<b>Un poco alejada</b>	<b>Nada alejada</b>
--------------------	-------------------------	------------------------	---------------------

21. ¿En su opinión, cooperan satisfactoriamente entre sí, los distintos niveles jerárquicos del plantel CNCI Ecatepec?

<b>No colaboran nada</b>	<b>Colaboran poco</b>	<b>Colaboran bastante</b>	<b>Colaboran mucho</b>
--------------------------	-----------------------	---------------------------	------------------------

22. En términos generales, ¿Cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su actividad?

<b>Bastante superior a las necesidades</b>	
<b>Algo superior a las necesidades</b>	
<b>Algo inferior a las necesidades</b>	
<b>Bastante inferior a las necesidades</b>	

23. ¿Cuál es la actitud de su directiva respecto a su formación?

<b>Se interesa mucho por mi formación</b>	
<b>Se interesa bastante por mi formación</b>	
<b>Me facilita la formación imprescindible</b>	
<b>No se interesa por mi formación</b>	

## COMUNICACIÓN EN EL PLANTEL CNCI ECATEPEC.

24. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo, en todos y cualquiera de sus aspectos?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

25. ¿Cómo valora la información recibida?

Es escasa y confusa	
Es poco clara	
Es suficiente	
Es rica y abundante	

26. ¿Qué idea tiene de la interrelación de su actividad con otras actividades dentro del plantel CNCI Ecatepec?

Bastante confusa	
Alguna idea, pero poco clara	
Medianamente clara	
Muy clara	

27. ¿Recibe periódicamente información sobre el plantel CNCI Ecatepec? (actividades, planes, modificaciones, etc).

No recibo información	
Sí, pero en contadísimas ocasiones	
Si, en algunas ocasiones	
Si, periódicamente	

28. ¿De quién recibe información sobre el plantel CNCI Ecatepec? Puede marcar más de una opción indicando el orden de importancia.

De las máximas autoridades	
----------------------------	--

De mi directiva	
De mis colegas	
Otras fuentes	

Si responde otras fuentes por favor especifique cuales.

29. ¿Hasta qué punto diría que se siente identificado con lo que el plantel CNCI Ecatepec es y representa?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

30. ¿Qué es lo más importante en esta institución para usted, en orden de preferencia?

Las relaciones amistosas	
Libertad para trabajar	
Que todos los miembros del nivel formamos parte de un equipo	
El espíritu de compañerismo	
Saber que ante una dificultad voy a tener apoyo a estar acompañado	
Que las cosas se hace por consenso	
El respeto por cada persona	
Mi directivo es mi referente autónomo y responsable	
El clima de trabajo	
Poder participar en las decisiones	
Otros	

31. Si tuviera una idea nueva en relación al desarrollo de su actividad, ¿Qué probabilidad tendría de que se ponga en práctica?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

32. Tengo muchas interacciones y comunicaciones con mi directiva tanto individual como en grupo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

33. La comunicación fluye entre toda la estructura organizacional del plantel CNCI Ecatepec, en sentido ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

34. Confió totalmente en la comunicación que recibo de mi directivo y si no es así, la discuto francamente.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

35. El contenido de las comunicaciones de mi directiva es exacto y completo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

36. Conozco y comprendo bien a mi directiva.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

#### **PERTENENCIA AL PLANTEL CNCI ECATEPEC.**

37. Siento que me afectan las cosas que ocurren dentro del plantel CNCI Ecatepec.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

38. Me siento muy identificado con el plantel CNCI Ecatepec.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

39. Mi pertenencia al plantel CNCI Ecatepec favorece mi desarrollo personal.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

40. Mi pertenencia a esta institución favorece mi formación profesional.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

41. Considero que mis logros personales dentro del plantel CNCI Ecatepec son también, logros para el plantel.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

42. Considero que trabajar en el plantel CNCI Ecatepec contribuye para tener una buena vida.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

43. ¿Cuál es su grado de identificación con los objetivos y valores del plantel CNCI Ecatepec?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

44. ¿Adapta su actividad específica para favorecer el cumplimiento de esos objetivos?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

45. ¿Participa en actividades del plantel CNCI Ecatepec que se relaciona con lograr esos objetivos?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

46. ¿Considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos del plantel CNCI Ecatepec?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

47. ¿Considera que para tomar esas decisiones reciben y analizan información proveniente de todos los niveles y áreas del plantel CNCI Ecatepec?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

48. ¿Considera que usted recibe suficiente información de todos los niveles y áreas que conforman al plantel CNCI Ecatepec?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

**FUNCIONES REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.**

49. Describa de manera profunda todas las funciones que lleva acabo dentro del plantel CNCI Ecatepec como encargado del departamento de ventas.

50. Identifique todos los factores internos y externos que afectan o benefician su labor como encargado del departamento de ventas.

**Gracias por su colaboración.**

**Entrevista al Personal Docente del plantel CNCI Ecatepec.**

<b>EDAD</b>	
<b>GENERO</b>	
<b>PROFESIÓN</b>	

**HISTORIA DEL PLANTEL CNCI ECATEPEC.**

1. ¿Conoce el año de creación del plantel CNCI Ecatepec?

No puedo precisar el año.	Puedo precisar el año, pero con duda.	Puedo precisar el año.	Lo conozco con exactitud.
---------------------------	---------------------------------------	------------------------	---------------------------

Por favor escriba el año.

2. ¿Conoce la misión del plantel CNCI Ecatepec?

No la conozco.	La conozco algo.	La conozco bien.	La conozco muy bien.
----------------	------------------	------------------	----------------------

Por favor descríbala brevemente.

3. ¿Conoce la visión del plantel CNCI Ecatepec?

No la conozco.	La conozco algo.	La conozco bien.	La conozco muy bien.
----------------	------------------	------------------	----------------------

Por favor descríbala brevemente.

4. ¿Conoce el o los aspectos relevantes del plantel CNCI Ecatepec aquellos que dentro del servicio que ofrece lo caracterizan más que otras instituciones educativas similares al plantel?

No conozco alguno.	Creo conocer alguno.	Conozco varios.	Conozco todos.
--------------------	----------------------	-----------------	----------------

Por favor describa cuáles son esos aspectos.

5. ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes del plantel CNCI Ecatepec? Por favor marque una opción para cada punto.

	Muy poco fuerte	Poco fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte
--	-----------------	-------------	-----------------	------------

<b>Eficiencia</b>	1	2	3	4
<b>Diferenciación</b>	1	2	3	4
<b>Fortaleza</b>	1	2	3	4
<b>Búsqueda de perfección</b>	1	2	3	4
<b>Actualización profesional</b>	1	2	3	4
<b>Clima familiar</b>	1	2	3	4
<b>Respeto</b>	1	2	3	4

6. ¿Puede destacar algunos valores o características del plantel CNCI Ecatepec, que se han mantenido constantes desde su fundación?

<b>No puedo hacerlo.</b>	<b>Dudo si puedo hacerlo.</b>	<b>Creo que puedo hacerlo.</b>	<b>Con toda seguridad lo puedo destacar.</b>
--------------------------	-------------------------------	--------------------------------	--

Enúncielos por favor en orden de importancia.

7. Relacionando el plantel CNCI Ecatepec con otros similares a éste ¿en qué lugar lo ubicaría?

<b>Es poco importante.</b>	<b>Tiene una importancia regular.</b>	<b>Es bastante reconocido.</b>	<b>Es muy importante.</b>
----------------------------	---------------------------------------	--------------------------------	---------------------------

8. Puede precisar algunos de los valores, atributos o rasgos característicos compartidos por una mayoría de sus compañeros que sean los que mejor definen al plantel CNCI Ecatepec?

<b>No puedo precisarlos.</b>	<b>Me resulta difícil precisar alguno.</b>	<b>Podría precisarlos bien.</b>	<b>Podría precisarlos con seguridad.</b>
------------------------------	--	---------------------------------	--

Enumere por favor algunos de esos valores, atributos o características.

9. ¿Existe algún hecho, actitud o circunstancia que no sea salarial que usted considere es lo que más lo une al plantel CNCI Ecatepec?

No existe alguno.	No podría precisar si existe alguno.	Si existe pero de manera indefinida.	Si existe uno concreto.
-------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------

Por favor precise brevemente esos hechos.

10. Existe un hecho, actitud o circunstancia que no sea salarial que usted considere es lo que más lo separa del plantel CNCI Ecatepec?

No existe alguno.	No podría precisar si existe alguno.	Si existe pero de manera indefinida.	Si existe uno concreto.
-------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------

Por favor precise brevemente esos hechos.

### CLIMA INTERNO DEL PLANTEL CNCI ECATEPEC.

11. ¿En términos generales está satisfecho con su actividad?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

12. En igualdad de condiciones profesionales y salariales ¿Se iría a otra institución educativa?

Sin duda	Creo que si	Creo que no	De ningún modo
----------	-------------	-------------	----------------

13. ¿Qué opinión merece el clima interno que existe en el plantel CNCI Ecatepec en cuanto a...? Por favor marque una opción para cada punto.

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
La comunicación con su jefe inmediato	1	2	3	4
La comunicación entre compañeros	1	2	3	4
La colaboración en el trabajo	1	2	3	4

14. ¿Cómo calificaría las relaciones con su jefe inmediato?

Mala	Regular	Buena	Muy buena
------	---------	-------	-----------

15. ¿Cuál es el grado en que delega responsabilidades en usted su directiva?

Mala	Regular	Buena	Muy buena
------	---------	-------	-----------

16. ¿En qué medida recibe apoyo de su directivo para el desempeño de sus actividades?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

17. Si tuviera que definir el clima interno que se vive dentro del plantel CNCI Ecatepec, ¿Cómo lo calificaría según las siguientes expresiones? Por favor marque una opción para cada punto.

	No es cierto	Es un poco cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
Una gran familia	1	2	3	4
Una selva	1	2	3	4
Un club de amigos	1	2	3	4
Un cuartel	1	2	3	4
Una sala de espera	1	2	3	4

18. ¿Qué tipo de relación mantiene con los siguientes niveles del plantel CNCI Ecatepec? Por favor marque una opción para cada punto y para cada nivel. 1 significa el menor valor y 4 el valor máximo.

	Directivo de su nivel	Directivo de otros niveles	Colegas de su nivel	Colegas de otros niveles
Estrecha colaboración.	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4
Comaradería.	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4
Confianza.	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4

Respeto mutuo.	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4
Guardo distancia.	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4

19. ¿Cuáles son los rasgos que considera mejor, definen el perfil de los miembros del plantel CNCi Ecatepec? Elija solo cinco de los doce elementos que presenta la tabla.

Profesional	Con espíritu de equipo
Humano	Individualista
Compañero	Dinámico
Dispuesto a ayudar	Responsable
Agresivo	Emprendedor
Adaptativo	Apático

20. ¿Cree usted que las máximas autoridades se encuentran alejadas de lo que ocurre en el plantel CNCi Ecatepec?

Muy alejada	Bastante alejada	Un poco alejada	Nada alejada
-------------	------------------	-----------------	--------------

21. ¿En su opinión, cooperan satisfactoriamente entre sí, los distintos niveles jerárquicos del plantel CNCi Ecatepec?

No colaboran nada	Colaboran poco	Colaboran bastante	Colaboran mucho
-------------------	----------------	--------------------	-----------------

22. En términos generales, ¿Cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su actividad?

Bastante superior a las necesidades	
Algo superior a las necesidades	
Algo inferior a las necesidades	
Bastante inferior a las necesidades	

23. ¿Cuál es la actitud de su directiva respecto a su formación?

Se interesa mucho por mi formación	
Se interesa bastante por mi formación	
Me facilita la formación imprescindible	
No se interesa por mi formación	

### COMUNICACIÓN EN EL PLANTEL CNCI ECATEPEC.

24. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo, en todos y cualquiera de sus aspectos?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

25. ¿Cómo valora la información recibida?

Es escasa y confusa	
Es poco clara	
Es suficiente	
Es rica y abundante	

26. ¿Qué idea tiene de la interrelación de su actividad con otras actividades dentro del plantel CNCI Ecatepec?

Bastante confusa	
Alguna idea, pero poco clara	
Medianamente clara	
Muy clara	

27. ¿Recibe periódicamente información sobre el plantel CNCI Ecatepec? (actividades, planes, modificaciones, etc).

No recibo información	
Sí, pero en contadísimas ocasiones	
Si, en algunas ocasiones	

Si, periódicamente	
--------------------	--

28. ¿De quién recibe información sobre el plantel CNCI Ecatepec? Puede marcar más de una opción indicando el orden de importancia.

De las máximas autoridades	
De mi directiva	
De mis colegas	
Otras fuentes	

Si responde otras fuentes por favor especifique cuales.

29. ¿Hasta qué punto diría que se siente identificado con lo que el plantel CNCI Ecatepec es y representa?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

30. ¿Qué es lo más importante en esta institución para usted, en orden de preferencia?

Las relaciones amistosas	
Libertad para trabajar	
Que todos los miembros del nivel formamos parte de un equipo	
El espíritu de compañerismo	
Saber que ante una dificultad voy a tener apoyo a estar acompañado	
Que las cosas se hace por consenso	
El respeto por cada persona	
Mi directivo es mi referente autónomo y responsable	
El clima de trabajo	
Poder participar en las decisiones	
Otros	

31. Si tuviera una idea nueva en relación al desarrollo de su actividad, ¿Qué probabilidad tendría de que se ponga en práctica?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

32. Tengo muchas interacciones y comunicaciones con mi directiva tanto individual como en grupo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

33. La comunicación fluye entre toda la estructura organizacional del plantel CNCI Ecatepec, en sentido ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

34. Confió totalmente en la comunicación que recibo de mi directivo y si no es así, la discuto francamente.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

35. El contenido de las comunicaciones de mi directiva es exacto y completo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

36. Conozco y comprendo bien a mi directiva.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

#### **PERTENENCIA AL PLANTEL CNCI ECATEPEC.**

37. Siento que me afectan las cosas que ocurren dentro del plantel CNCI Ecatepec.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

38. Me siento muy identificado con el plantel CNCI Ecatepec.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

39. Mi pertenencia al plantel CNCI Ecatepec favorece mi desarrollo personal.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

40. Mi pertenencia a esta institución favorece mi formación profesional.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

41. Considero que mis logros personales dentro del plantel CNCI Ecatepec son también, logros para el plantel.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

42. Considero que trabajar en el plantel CNCI Ecatepec contribuye para tener una buena vida.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

43. ¿Cuál es su grado de identificación con los objetivos y valores del plantel CNCI Ecatepec?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

44. ¿Adapta su actividad específica para favorecer el cumplimiento de esos objetivos?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

45. ¿Participa en actividades del plantel CNCI Ecatepec que se relaciona con lograr esos objetivos?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

46. ¿Considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos del plantel CNCI Ecatepec?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

47. ¿Considera que para tomar esas decisiones reciben y analizan información proveniente de todos los niveles y áreas del plantel CNCI Ecatepec?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

48. ¿Considera que usted recibe suficiente información de todos los niveles y áreas que conforman al plantel CNCI Ecatepec?

Nada	Muy pocos	Bastante	Totalmente
------	-----------	----------	------------

**Gracias por su colaboración.**

**Entrevista a los Estudiantes del plantel CNCI Ecatepec.**

<b>EDAD</b>	
<b>GENERO</b>	
<b>OCUPACIÓN</b>	

1. ¿Cómo considera la modalidad de estudios semiescolarizado en el plantel CNCI Ecatepec?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

2. ¿En la modalidad semiescolarizado cuál sería su rendimiento escolar?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

3. ¿Cómo considera el rendimiento académico en la modalidad semiescolarizado en el plantel CNCI Ecatepec?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

4. ¿Cómo es la modalidad semiescolarizado en el plantel CNCI Ecatepec en cuestión de flexibilidad de tiempos?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

5. ¿El estar estudiando en una modalidad semiescolarizado forma parte de su prioridad?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

6. ¿Cómo es la carga de trabajos y tareas fuera de clase?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

7. ¿Cómo es la estrategia de enseñanza que usan los profesores para tu formación escolar?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

8. ¿Cómo es la motivación que recibes de los profesores dentro del aula?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

9. ¿Cómo son las actividades de cultura, deportes, artes dentro de tu modalidad semiescolarizado?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

10. ¿Cómo consideras éste tipo de modalidad semiescolarizado con respecto de tu economía?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

11. ¿Cómo es la modalidad semiescolarizado en cuestión de facilidades laborales?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

12. ¿Cómo considera la distancia del plantel CNCI Ecatepec respecto de tu hogar?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

13. ¿Cómo es el aprendizaje que obtiene los alumnos en la modalidad semiescolarizado?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

14. ¿Cómo es la administración escolar en el plantel CNCI Ecatepec?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

15. A tu consideración ¿Cuáles serían los factores que influyen en el desempeño académico del estudiante?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

16. ¿Cómo es la invitación de tus profesores, para asistir a museos, conferencias, presentaciones entre otros para tu formación académica?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

17. ¿De qué manera recomendarías a otros jóvenes los servicios que ofrece el plantel CNCI Ecatepec?

<b>Mala</b>	<b>Pobre</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
-------------	--------------	--------------	-------------	-----------------

18. A tu consideración describe que elementos mejorarían al plantel CNCI Ecatepec.

19. Describa cuales son los factores referentes al servicio brindado por el plantel CNCI Ecatepec que afectan sus desempeño académico

20. Describa cuales son los factores referentes al servicio brindado por el plantel CNCI Ecatepec que ayudan a brindarle un servicio de calidad

21. Describa cuales seria las partes que eliminarías del plantel CNCI Ecatepec para recibir un buen servicio.
  
22. Menciona algunas opciones que podrían mejorar el servicio brindado por el plantel CNCI Ecatepec para su desarrollo académico.

**Gracias por su colaboración.**