



**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN LA DIRECCIÓN DE
DESARROLLO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA
UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO.**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
CECILIA GONZÁLEZ QUIROZ**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DIRECTOR DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL
DR. ISRAEL IVAN GUTIÉRREZ MUÑOZ**

VICTORIA DE DURANGO, DGO. MARZO DE 2022



UJED

Universidad Juárez
del Estado de Durango



Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Intervención Profesional presentado por la **C. CECILIA GONZÁLEZ QUIROZ** para la obtención de grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA** titulado **"PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO"**

DIRECTOR DE INTERVENCIÓN: Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

JURADO

PRESIDENTE: Dra. Jessica Yocaste Castañeda Galván

VOCAL: M.E.C. Gabriela Castrejon Flores

SECRETARIO: Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

SUPLENTE: M.C.C. Zaira Esther Muñoz Cabrales

SUPLENTE: Dr. Jesús Job Reza Luna

Victoria de Durango, Dgo., a 22 de noviembre del 2022

RESUMEN

El mundo enfrentó uno de los episodios más impactantes con la llegada de la pandemia que causó el virus del Covid 19, a finales de diciembre de 2019 el entorno laboral y el sistema educativo se vieron colapsados con el cierre de escuelas donde niños, niñas, adolescentes y jóvenes, así como trabajadores fueron confinados a sus hogares paralizándose el sistema dejando secuelas serias en el ámbito laboral en especial el de la educación.

El presente trabajo de intervención aplicado en la Universidad Juárez del Estado de Durango institución dedicada a la educación media y superior, en específico en una de las direcciones de mayor impacto en el ámbito administrativo que es la Dirección de Gestión y Recursos Humanos, demostró la importancia del clima laboral en toda institución como detonante en el logro de los objetivos y metas planteadas.

A través de las técnicas y herramientas aplicadas como en primera instancia un análisis FODA, así como la aplicación del instrumento de entrevista y el modelo de cambio planeado de Lippitt, se detectó la eminente necesidad de contar con un clima laboral favorable, reforzando y aplicando cambios sustantivos en variables como la satisfacción laboral, la motivación, comunicación y liderazgo.

Así mismo se destaca la importancia de contar con manuales de procedimientos con políticas y reglas específicas para la DDGRH, que permita que su personal sienta la confianza, la motivación, y el respaldo para la toma de decisiones reduciendo al máximo las observaciones en los procesos de auditoría a los que son sometidos sus procesos constantemente.

ÍNDICE

| | |
|---|--------------------------------------|
| INTRODUCCION..... | 6 |
| MARCO TEÓRICO | 9 |
| 1 Clima organizacional | |
| 1.1 Dimensiones del clima laboral | |
| 1.2 Administración y proceso administrativo | 11 |
| 1.3 Administración pública..... | 14 |
| 1.4 Organización | 16 |
| 1.5 Desarrollo Organizacional (DO)..... | 17 |
| 1.6 Orígenes de la intervención | 20 |
| 1.7 Concepto de Intervención..... | 20 |
| 1.7.1 Modelo Kurt Lewin | 21 |
| 1.7.2 Modelo de cambio planeado o de planeación de Lippitt..... | 23 |
| 1.8 Herramientas de intervención | ¡Error! Marcador no definido. |
| 1.8.1 Análisis FODA | 24 |
| 1.8.2 Cuadro de mando integral..... | 26 |
| CAPITULO II..... | 28 |
| MARCO CONTEXTUAL | 28 |
| 2.1 Antecedentes de la Educación Superior Ámbito Mundial..... | 28 |
| 2.2 Covid en el ámbito de la Educación..... | 30 |
| 2.3. Antecedentes de la Educación Superior Ámbito Nacional | 30 |
| 2.3 Calidad de la Educación Superior..... | 32 |
| 2.5 Financiamiento..... | 33 |

| | | |
|--------------------------------------|--|----|
| 2.6 | Ámbito Regional | 34 |
| CAPITULO III..... | | 36 |
| MARCO ORGANIZACIONAL..... | | 36 |
| 3.1 | Calidad Educativa | 37 |
| 3.2 | Filosofía Institucional | 38 |
| 3.2.1 | Misión | 38 |
| 3.2.2 | Visión 2024..... | 39 |
| 3.2.3 | Normativa | 40 |
| 3.2.4 | Estructura | 41 |
| 3.2.5 | Organigrama..... | 42 |
| 3.2.6 | Visión de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos al 2024 | 43 |
| 3.2.7 | Objetivo General | 43 |
| CAPITULO IV | | 46 |
| METODOLOGÍA..... | | 46 |
| 4.1 | Confiabilidad del Instrumento | 49 |
| CAPITULO V | | 51 |
| RESULTADOS | | 51 |
| 5.1 | Propuesta de Plan de Acción: Cuadro de Mando Integral (CMI)..... | 58 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 65 |
| ANEXOS..... | | 72 |
| | Anexo I Facultades..... | 72 |
| | Anexo 2 Diagnóstico de clima organizacional..... | 75 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Ubicación Geográfica de los Campus Virtuales _____ | 37 |
| Figura 2 Total de Trabajadores Activos y Jubilados _____ | 41 |
| Figura 3 Organigrama General de la UJED _____ | 42 |
| Figura 4 Organigrama de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos__ | 45 |
| Figura 5 FODA _____ | 48 |
| Figura 6 Gráfica General de las Variables _____ | 51 |
| Figura 7 Gráfica de la Variable Satisfacción Laboral _____ | 52 |
| Figura 8 Gráfica de la Variable Comunicación _____ | 53 |
| Figura 9 Gráfica de la Variable Motivación _____ | 55 |
| Figura 10 Gráfica de la Variable Liderazgo _____ | 56 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Número Total de Trabajadores en la Ujed _____ | 41 |
| Tabla 2 Items _____ | 48 |
| Tabla 3 Satisfacción Laboral _____ | 51 |
| Tabla 4 Comunicación _____ | 53 |
| Tabla 5 Motivación _____ | 54 |
| Tabla 6 Liderazgo _____ | 55 |

SIGLAS Y ABREVIATURAS

| SIGLAS | DESCRIPCIÓN |
|---------|--|
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| BM | Banco Mundial |
| BYCENED | Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Durango |
| CMI | Cuadro de Mando Integral |
| CODEDUR | Consejo para el Desarrollo de Durango |
| COVID | Coronavirus |
| DDGRH | Dirección General de Recursos Humanos |
| DO | Desarrollo Organizacional |
| FODA | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas. |
| IES | Instituciones de Educación Superior |
| IESLAC | Instituto de Educación Superior de América Latina |
| IPN | Instituto Politécnico de Durango |
| OCDE | Organización de la Cooperación y el Desarrollo Económico |
| ODS | Objetivos de Desarrollo Sustentable |
| OECD | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos |
| ONU | Organización de las Naciones Unidas |
| SEP | Secretaría de Educación Pública |
| UJED | Universidad Juárez del Estado de Durango |
| UNESCO | Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura |

INTRODUCCION

Todas las organizaciones cambian, pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados. Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional. La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

Objetivo general

El presente trabajo de intervención tiene como objetivo detectar áreas de oportunidad de mejora en los servicios que la sociedad demanda desde la Dirección de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED)

Objetivos Específicos:

1. Pre- diagnóstico de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos (DDGRH) mediante la interpretación del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
2. Elaborar el diagnóstico mediante la aplicación de técnicas especializadas tales como el cuestionario de clima laboral con la finalidad de identificar las áreas de oportunidad en la DDGRH.

3. Analizar la información recopilada para detectar las variables por medio de la elaboración de gráficas para visualizar las áreas con mayor problemática, donde se aplicarán las oportunidades de mejora
4. Interpretar la información analizada y traducirla en resultados cuantitativos y cualitativos mediante tablas con el fin de delimitar las áreas a dónde irán dirigidas las propuestas de mejora.
5. Diseñar y presentar los resultados de dicha intervención para la mejora en la DDGRH utilizando la herramienta del cuadro de mando integral, así como las sugerencias en su implementación.

Se enfatiza en desarrollar y consolidar el talento humano, motivándolo y comprometiéndolo a que responda a la misión y visión institucional, para alcanzar los objetivos y metas que la UJED se ha trazado para cumplir con su responsabilidad social e histórica.

Los principales motivos que originaron dicha intervención son los siguientes:

1. El fuerte impacto de la DDGRH en la aplicación de los procesos que conllevan la asignación de recursos y principalmente el humano en las actividades sustentables de la UJED
2. La reestructuración y reforma de la Institución, se enfrenta a un gran número de limitantes que impiden efectuar los cambios con la celeridad que sería deseable. Las soluciones a los problemas institucionales son efectuar cambios, buscar alternativas, convencer en forma razonada, a la brevedad posible, conciliando los plazos que toda planeación debe contener para alcanzar los objetivos deseados.
3. La eminente necesidad de trabajar cada proceso con eficiencia y eficacia, logrando así la optimización de los recursos.

Ninguna organización puede permitirse quedarse atrás o perder viabilidad en el contexto social y permanecer sin trascender, mucho menos las enfocadas a la educación; estas requieren, para el sano desarrollo social, ser pioneras, líderes en su quehacer de manera que sus esfuerzos sean plasmados en forma articulada con las demandas sociales sin poner en segundo lugar el desarrollo pleno del individuo. En consecuencia, están llamadas a generar estrategias que les permitan el desarrollo organizacional, que actúen como organizaciones dinámicas y adaptables desde su estructura, objetivos, estrategias, metas y planes de acción.

Precisamente desde este contexto y con el propósito de ofrecer lineamientos estratégicos para gestionar los procesos desde una visión de calidad y mejora, se presenta en esta intervención un análisis del comportamiento humano parte esencial en el logro de los objetivos institucionales, de la DDGRH buscando las oportunidades de mejora potenciales que permitan la optimización de los recursos en aras de aportar de manera sustancial al logro de los objetivos y metas institucionales.

El trabajo de intervención profesional incluye distintas secciones, que enseguida se mencionan. La primera con respecto al resumen, el cual contiene de manera general, la reseña del trabajo en su totalidad, considerando los objetivos del mismo, así como los resultados del análisis y las conclusiones.

Posteriormente la Introducción, se incluye un marco teórico que implicó una revisión de la bibliografía que se consideró pertinente a la temática de intervención y los objetivos del mismo.

La sección siguiente se refiere al marco contextual realizado, abordando la temática desde una perspectiva global a una local considerando todos aquellos factores que impactan en desarrollo de la institución.

El siguiente apartado se incluye un análisis del marco organizacional, en el que se describen de manera específica aspecto y características relevantes de la UJED, tales como su personalidad jurídica, su estructura orgánica, su constitución legal, así como de la DDGRH.

En la sección posterior, el trabajo contiene la metodología, que es la sustancia práctica de la intervención. Entre otros elementos contiene, un pre diagnóstico, un diagnóstico, como una propuesta de un sistema de mejora, un plan de implantación.

La siguiente sección presenta los resultados de la intervención, en la cual se señalan los principales hallazgos detectados y la propuesta de solución a cada uno de ellos.

Finalmente se insertan las referencias consultadas durante el trabajo de intervención profesional.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de dar sustento a esta intervención en la DDGRH de la UJED, se hace referencia a los autores más representativos y a estudios que han impactado de manera sustancial a toda organización en temas de administración, clima organizacional, desarrollo organizacional, y que a través de cada estudio y cada aportación han permitido que las organizaciones públicas y privadas caminen hacia el logro de los objetivos y metas planteadas.

1 Clima Organizacional

Hoy en día se le ha dado gran importancia al clima organizacional, debido a que, el espacio laboral es considerado como la segunda casa de los trabajadores pues la gran mayoría permanece en él al menos 8 horas diarias. Por esta razón, las organizaciones consideran una inversión el mejorar el ambiente de trabajo pues, es uno de los factores claves para mejorar la productividad, considerando instrumentos que les permitan medir el nivel de satisfacción, insatisfacción que las personas tienen respecto a su lugar de trabajo.

En este sentido es necesario asegurar un ambiente de buena convivencia de tal forma que el personal se sienta integrado, valorado y motivado en el logro de los objetivos institucionales. En seguida se muestran algunos conceptos de lo que es el clima organizacional o laboral.

De acuerdo con García, M. (2009), el clima organizacional es:

La identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional. (p.7).

Del mismo modo Chiavenato, I. (2009) lo define como “el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral

elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable” (p.29).

De acuerdo a lo anterior se puede definir que el clima organizacional es un conjunto de características que contiene un lugar de trabajo que derivan en la motivación de los trabajadores y su satisfacción e insatisfacción laboral, y a su vez, provocan un comportamiento en ellos que puede afectar o beneficiar la productividad de la organización.

1.1 Dimensiones del clima laboral

Las dimensiones o variables del clima organizacional son aquellas características que pueden medirse, evaluarse y que permiten realizar un diagnóstico objetivo sobre la situación de una empresa u organización en un momento determinado.

Algunas de las dimensiones del clima laboral son: satisfacción laboral, comunicación motivación, y liderazgo

Así pues, Segredo, A. (2013) describe estas cuatro dimensiones de la siguiente manera:

Liderazgo: influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. Motivación: conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Satisfacción laboral: la actitud general del individuo hacia su trabajo Comunicación: proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.

El ambiente en el que una persona realiza su trabajo día a día, el trato que un jefe puede dar a sus subordinados, la relación entre los empleados de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, todos estos factores conforman lo llamado clima organizacional, puede ser un eslabón o un obstáculo para la organización como para el buen funcionamiento del conjunto o de algunos individuos dentro o fuera de ella, puede ser un rasgo distintivo e influencia en la organización y el comportamiento de las personas que la forman.

En resumen, es una expresión personal de la percepción de los trabajadores y líderes que componen la organización a la que pertenecen, y afecta directamente el desempeño de la organización. Debido a que este tema despertó el interés de los investigadores en el campo del comportamiento y la gestión organizacional, se le denominó de otra manera: Ambiente, Atmósfera, Clima organizacional, etc. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han realizado esfuerzos para explicarlo y medirlo.

De todas las aproximaciones al concepto de clima organizacional, la que considera como elemento principal las percepciones de los empleados sobre las estructuras y procesos que ocurren en el ambiente de trabajo ha demostrado ser la más útil.

Esta última definición pertenece a quien dedicó su vida profesional al estudio de este tema, Alexis Goncalves.

Sin embargo, Stephen Robbins da una comprensión opuesta, quien define el entorno, o clima organizacional, “como un entorno que consiste en instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su funcionamiento”.

El entorno afecta la estructura de las organizaciones por la incertidumbre que genera. Algunas empresas se enfrentan a un medio relativamente estático; Otros se encuentran con una más dinámica.

Los entornos estáticos generan mucha menos incertidumbre para los gerentes que los dinámicos, y como esto es una amenaza para la eficiencia de la empresa, el gerente trata de minimizarla. Una forma de lograr esto es realizar cambios en la estructura de la organización.

La explicación de Robbins difiere de la de Goncalves cuando se analiza el entorno como fuerzas externas que ejercen presión sobre la eficiencia organizacional.

En resumen, decimos que los factores externos e internos de la organización influyen en el desempeño de los miembros de la organización y forman el entorno en el que se desarrolla la organización.

1.2 Administración y proceso administrativo

La administración es una de las actividades humanas de mayor importancia, siendo esta la encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo para el logro efectivo de objetivos. A medida que la sociedad, empezó a depender crecientemente del esfuerzo

grupales y que muchos grupos organizados tienden a crecer, la tarea de los administradores se hace mucho más importante, motivo que nos lleva a direccionar su estudio y focalizarlo en el comportamiento de los individuos dentro de una organización.

La administración es una ciencia encaminada al alcance de los objetivos de un organismo social a través del uso de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con eficiencia y eficacia. La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad.

El surgimiento de la administración es acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde principios del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

Algunos autores como Henri Fayol mencionan que administrar es "prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de la gerencia". Sin embargo, Adam Smith en su tratado "La riqueza de las naciones" habla sobre la división del trabajo (Smith, 1776), proponiendo que la especialización y la productividad fueron una influencia importante en la administración después de la revolución industrial, al comenzar a sustituir a la fuerza humana por las máquinas. Surgiendo así la necesidad de teorías formales que apoyaran a los dirigentes a lograr los objetivos de las empresas.

La administración científica nace a partir de 1911 con Frederick Taylor enfocado en la organización racional del trabajo basada principalmente en el estudio del trabajo operacional, en la especialización del trabajador, de acuerdo a Jauregui, A. (2022):

El análisis de tiempos y movimientos y la división de tareas, disminuyendo la holgazanería del operario y reduciendo costos de producción. Con su publicación expuso la teoría de esta corriente con la aplicación de un método científico proponiendo la mejor manera de hacer un trabajo, se ganó el título de padre de la administración científica.

Los personajes e investigadores destacados en la administración general fueron Henri Fayol y Max Weber. Fayol considerado padre de la teoría clásica de la administración describe esta como un conjunto universal de funciones Fijo su atención a las actividades que desempeñan los gerentes, su creencia se basaba en que la administración es una actividad común de todo emprendimiento humano en las empresas, gobierno e incluso en el hogar.

Desarrolló los 14 principios de la administración y reglas administrativas básicas. Weber por el contrario se enfocó en las actividades de la organización, postulo la teoría de la burocracia caracterizada por la división del trabajo, jerarquía definida, reglas y normas detalladas (Robbins, C. et al 2005). A su vez surge la teoría de las relaciones humanas relacionadas a sucesos como La necesidad de humanizar y concientizar a las organizaciones y su administración dejando a un lado los conceptos estrictos y trabajos mecánicos de la administración clásica y científica, adaptándose a los cambios de la vida de los estadounidenses Esta teoría se generó inicialmente en E.U.A., con el movimiento democrático de los conceptos administrativos (Robbins, S. 1999).

Los estudios pragmáticos de John Dewey y de Kurt Lewin, fueron muy importantes para incorporar el humanismo en la administración. Sin embargo, Elton Mayo fue el fundador de la escuela Humanista y padre de la teoría de las relaciones humanas

Los resultados del experimento realizado por Elton Mayo en la fábrica de Hawthorne en los años de 1927 y 1932, fueron una punta de lanza para la comprobación de la teoría humanista. Todos estos hechos fueron fundamentales para el desarrollo de la teoría de las Relaciones Humanas (Robbins, S. 1999).

La administración como tal ha ido evolucionando y reforzando teorías y desechando otras, según los nuevos descubrimientos y estudios que se llevan a cabo. Pero la esencia del concepto de administración no ha cambiado sigue siendo la misma. La palabra administración como tal se forma del prefijo ad, hacia y de ministra tío esta proviene de ministre, formada por minus comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que funge como termino de comparación, expresando subordinación u obediencia (Reyes, 2004). Existen varias definiciones de administración a través del tiempo, autores como Fayol, Taylor, Mayo y Castro, aunque tienen concepciones diferentes la mayoría usa términos claves como proceso, objetivo, personas, planear, organismo, controlar y resultados. Por lo tanto, se

puede conceptualizar como "el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social" (Reyes, 2004, p. 14).

Así mismo, Gallardo, E. (2014), habla de la administración lo siguiente:

La evolución de la administración se ha dado con el objetivo de mejorar a la organización y a las personas que trabajan para la misma. Por ello, el conocer y entender la definición que actualmente tenemos de administración, trae consigo el estudio de su historia, la cual es importante para los directivos actuales, con el objetivo de comprender los hechos que la han marcado a lo largo del tiempo.

Administración pública

Existen muchas diferencias entre la administración pública y la administración privada, pero hay una que se puede precisar más fácilmente, como es, que en la administración privada se persiguen objetivos de lucro, además de la satisfacción de un interés particular, en cambio, la administración pública, satisface intereses generales únicamente los que la ley le permite, ya que pertenece al poder ejecutivo. La administración pública es universal y soberana, tratando de alcanzar en lo posible el bienestar social, por lo que se requiere ser imparcial como conducta administrativa, esto la distingue enormemente a la administración. Dimock, M, (2002). dice que "la administración pública se caracteriza porque es menos idónea que la privada, porque la limitan en sus responsabilidades, ya que están enmarcadas en reglamentos que no pueden cambiar a voluntad" (p.114).

Los antecedentes históricos de la administración pública iniciaron en el siglo XVIII en Europa y Francia con el estudio de la ciencia de la policía. Sin embargo, no tuvieron mucha relevancia sino fue hasta siglo y medio después, donde surgieron importantes aportaciones en Estados Unidos. Quienes descubrieron una serie de procesos científicos para maximizar la eficiencia y efectividad a la administración gubernamental fue entonces donde se desarrollaron intercambios de las ideas europeas (enfoque formalista) y las ideas americanas desde un enfoque pragmático.

El estudio de la ciencia de la administración pública, aceptada y constituida como tal, no es muy antigua Sánchez, J. (2001) advierte que, "la variedad de orientaciones académicas, ha generado una debilidad estructural en su estudio, y al mismo tiempo una dificultad para reconocer su naturaleza e identidad propias respecto a otras ciencias sociales" (p. 17).

Esto ha traído como consecuencia, una verdadera confusión, ya que, el significado de esta ciencia se utiliza con diferentes terminologías, algunos autores la llaman ciencia administrativa o ciencia de la administración, otros investigadores europeos la llaman ciencia de la administración pública moderna, y el español Marian Baena generaliza llamándola ciencias administrativas. Gracias a esto no existe una terminología en sentido estricto. En el caso de Estados Unidos, la denominan teoría administrativa, quienes, al momento de descubrir la gerencia pública, desarrollan una serie de conceptos, que se han interpretado de diferentes formas y han llegado a confundir a muchos estudiosos. Especialistas mexicanos y latinoamericanos optan por la terminología de administración pública, la cual pretende simplificar e integrar las diferentes posturas antes vistas. Con este enfoque los autores, ofrecen una claridad en cuanto si es una ciencia nueva o tiene una base histórica que trasciende hasta la administración colonial hablando de México, o bien, si se define a partir de su incorporación en la academia, como carrera en América Latina.

La administración pública relaciona al gobierno con los ciudadanos, además de todos los aspectos que se involucren con sus actividades, satisfacción y su vida en general. También le corresponde atender a las necesidades públicas. La palabra pública, al igual que la política, tienen la misma raíz etimológica e histórica, las dos se derivan de la raíz "pul", que significa multiplicidad o amplitud, de ella se derivó la palabra "polis" que significa ciudad o estado, origen del concepto de política, que en latín es *populus* (pueblo), que a su vez es un sustantivo derivado del vocablo *pul*. El sustantivo *populus* se convirtió en *puplicus* y después en *publicus*, de donde proviene la palabra Público. Entonces política y pública tienen un parecido etimológico y ambas se refieren a lo colectivo o comunitario.

Para Fraga, G. (1980), la Administración Pública desde el punto de vista formal, es: el organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales. Y desde el punto de vista material, es la actividad de este organismo considerando sus sistemas de gestión y

de existencia propia tanto sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión.

Explica Nava, A. (2001), que por su índole esencialmente instrumental la administración pública:

tiene como único fin o razón de ser el realizar o alcanzar los fines políticos del gobierno. Si gobernar es fijar metas, propósitos o políticas, administrar es disponer los medios para la realización concreta o la conquista de tales objetivos. Luego la administración sirve a los fines del gobierno.

Para (González, 1998) La Administración Pública se define como:

El conjunto de instituciones y órganos de gobierno encaminados a concretar sus propósitos, regida por un sistema político y ligada a las condiciones que imperan en el Estado, principalmente capitalista, conde actúa como un instrumento mediador de las demandas sociales para su revisión y solución por parte de sus órganos, con los que cumple así su carácter contradictorio de mediador y defensor de los intereses de la clase en el poder.

Desde esta perspectiva entonces se decir que la finalidad y naturaleza de las instituciones y órgano de gobierno es fungir como mediador entre las demandas de la sociedad con respecto de las acciones del gobierno quien le da el hilo conductor a sus actividades legalmente representadas en el Estado; de esta manera la realización de esas actividades de gobierno a través de la Administración Pública le dan legitimidad al Estado con respecto a la sociedad que se gobierna (Martínez C.F., 2002).

1.3 Organización

De acuerdo a Velásquez, A. (2007) la organización es:

un sistema de roles y relacionamientos con una finalidad, la cual se alcanza mediante procesos coordinados en una estructura que propicia la emergencia de atributos necesarios para actuar en un entorno. Entonces, es posible entender una organización como una expresión o fenómeno lingüístico. Lo cual reduce la administración a un acto de comunicación.

De acuerdo a Miles, R. (1980) la define como “una coalición de grupos de interés que comparten una base común de recursos, que cumplen con una misión común y que dependen de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo”.

De igual manera Velásquez, A. (2007) define a la organización como:

Un sistema compuesto por complejos decisionales, cuestiona la congruencia entre decisión y acción, afirmando que decidir es probar las alternativas, ignorando así el proceso de diseño del observador, resulta conveniente entender las decisiones más bien como diseños. Efectivamente no toda acción humana o empresarial requiere de un diseño formal, mínimo implica una toma de alternativa.

En síntesis, la organización es una unidad compleja y social, con elementos que la componen y le dan identidad, constituida para, por y con el entorno, comprendida y estudiada como fenómeno económico emergente y como sistema abierto con clausura. De allí se desprende su identidad, dinámica y posibilidad de cambio.

1.4 Desarrollo Organizacional (DO)

Los antecedentes sobre la teoría organizacional están entre los años de 1960 y 1970, donde al principio eran solo un conjunto de ideas sobre varios elementos relacionados con la organización como son: el ambiente, las personas, los procesos y operaciones organizacionales, todos dirigidos hacia el crecimiento y desarrollo. Esta teoría surge de la teoría del comportamiento orientada hacia un enfoque sistemático.

De acuerdo a Hernández, J. Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011) mencionan respecto al desarrollo organizacional la importancia de la teoría del comportamiento expresando que:

Sus principales autores, buscaban aplicar las ciencias del comportamiento hacia la administración. El desarrollo organizacional. Los autores Warren Bennis y Richard Beckhard, son los creadores de esta teoría, los cuales mencionan varios supuestos fundamentales para comprender mejor esta teoría, dentro de algunos mencionan que las organizaciones cambian cada época, adaptando sus características y

necesidades según los tiempos que se están viviendo, por lo que los cambios en la sociedad, en el mercado, en la política, y hasta en lo económico, generan la necesidad de reinventar y modificar las estructuras organizacionales; también afirmaban que la mejor manera de transformar a la organización es: modificando sus valores, necesidades, creencias, normas y políticas, es decir, cambiando su cultura organizacional. Sin embargo, este factor es uno de los más complicados al momento de implementar el desarrollo organizacional.

Existen distintas definiciones de Desarrollo Organizacional, en primer lugar, según Beckhard, R. (1969):

Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Es decir, un conjunto de estrategias planificadas y aplicadas a la organización, mediante la reestructuración de los sistemas actuales y con la participación y apoyo de todo el personal, para lograrlo es necesario la aplicación de las ciencias del comportamiento, ya que, el cambio se logra con un equipo de trabajo motivado y capacitado.

Después de haber analizado lo anterior, es necesario conocer las etapas de implementación del Desarrollo Organizacional, de tal manera, que se pueda comprender el proceso paso a paso, que deben seguir las organizaciones, ya que, al principio se pueden originar conflictos, desmotivaciones, desacuerdos, entre otras áreas de oportunidad, que con el tiempo se logra el aumento de productividad y satisfacción.

Las etapas del cambio del desarrollo organizacional de acuerdo a Maldonado, J. (2022) son las siguientes:

Primera etapa es de Diagnóstico: se describe la situación actual de la organización, esto abarca tres factores, la estructura formal de la organización, los procesos y la cultura organizacional. La segunda etapa es la de Planeación de la estrategia: después de haber establecido el diagnóstico, se determinan las acciones y el tiempo a seguir, mediante la utilización de herramientas que nos ayuden a definir los medios y las técnicas, según los recursos con los que se cuente.

La tercera es la Educación: esta etapa es una de las más complicadas, debido a que, es necesario modificar la conducta y comportamiento del personal y de los grupos dentro de la organización. La cuarta etapa es Asesoría y Capacitación: el agente de cambio asesora y entrena al personal y a los grupos, de tal manera, que se realice una retroalimentación de los procedimientos, además de realizar los ajustes necesarios para continuar. La última etapa es la Evaluación: en la evaluación, se comparan los resultados planeados con los reales, de manera que se pueda evaluar la situación y saber si se debe continuar o rediseñar las estrategias planeadas.

Porras, J. y Robertson, P. (1992) establecen que el DO es:

Una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Burke, W. (1994) Menciona con respecto al DO que: “Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría” (P.8).

En resumen, el DO lo que intenta es que se tengan más opciones para poder así tomar mejores decisiones. Las etapas del desarrollo organizacional de acuerdo a Zamora, H. (2016) son:

1. Decidir que se buscara el cambio a través del D.O.
2. Diagnóstico de un consultor externo en conjunto con la gerencia de la empresa.
3. Determinar qué modelo se va a utilizar.
4. Recolección de datos.
5. Evaluación de cultura de la empresa.
6. Reconocimiento de problemas
7. Planeamiento de acciones y soluciones.
8. Desarrollo de equipos de trabajo para lograr la integración.
9. Motivar al personal a la comunicación y la confianza.
10. Desarrollo intergrupar.
11. Educación y seguimiento.

12. Evaluación de resultados.

1.5 Orígenes de la intervención

Durante los últimos años y conforme se ha llevado la evolución en las organizaciones a partir del nacimiento de la revolución industrial estas al darse cuenta de que existen áreas de oportunidad dentro de su ente deciden auxiliarse de un agente externo (llamado asesor, mentor, consultor, coach, etc.), que intervienen en procesos, ya que las entidades no pueden visualizar, y estos son capaces de llegar a proponer un cambio planeado mediante la intervención.

Es indudable que los pioneros del DO surgieron a raíz de investigaciones como “el Experimento Hawthorne”, realizado en la Western Electric por Elton Mayo y su cuerpo de colaboradores con la finalidad de estudiar la relación entre los índices de productividad y las modificaciones de las condiciones de trabajo.

Así mismo se considera cuerpo de colaboradores con la finalidad de estudiar la relación entre los índices de productividad y las modificaciones de las condiciones de trabajo. Así mismo se considera que los primeros estudios y aportaciones directas relacionadas con esta disciplina surgen con la aplicación de la metodología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad a grupos T. Visionarios del DO como Lewin, McGregor Likert, Watson y French incursionaron en este campo y obtuvieron resultados excelentes al considerar que cualquier proceso de cambio se gesta tanto el ámbito personal como en el grupal u organizacional.

1.6 Concepto de Intervención

Según Etkin, J. (2009) dice que:

El proceso de intervención organizacional lo entendemos como: el conjunto de acciones deliberadas que son diseñadas y operadas “desde afuera”, es decir, por agentes externos (los cuales le dan vida a la organización a través de sus interacciones cotidianas)., que están teóricamente sustentadas, tanto a comprender la compleja naturaleza de la organización particular a intervenir (los mundos, “objetivo y simbólico”, y sus interrelaciones), como a inducir su transformación para mejorar y fortalecer su desempeño integral a la luz de objetivos concretos, considerando los impactos que tales acciones transformadoras tienen en la sociedad y en el medio ambiente.

Según Pacheco, A. (2016) describe que:

La conceptualización del proceso de intervención organizacional, como la irrupción "desde afuera" sobre una situación concreta que se vive en una organización en un momento dado, el interventor es el sujeto individual o colectivo-, que llega del exterior de la organización con fines deliberados de transformación sobre el status quo organizacional. Desde luego, en este accionar "desde afuera", también participan los actores que participan internamente dentro del funcionamiento y operación cotidianas de la organización, pero el diseño y el desarrollo mismo del proceso interventor, estaría a cargo del sujeto interventor externo.

1.7 Conceptos de intervención

1.7.1 Modelo Kurt Lewin

Es importante reconocer la heterogeneidad entre áreas, funciones e individuos que implican actitudes y comportamientos distintos ante el cambio. La teoría del cambio de tres etapas de Lewin (1951) es una estructura útil que permite identificar elementos esenciales para los programas de cambio.

Para Medley, P. y Akan, O. (2008) expresan que:

El modelo se ha establecido en empresas lucrativas en todo el mundo como una herramienta exitosa para el cambio, hay poca evidencia respecto a su aplicación en empresas del tercer sector.

Siguiendo la metodología de estudio de caso concluyen que este tipo de organizaciones pueden responder a las necesidades de cambio exitosamente al emplear el modelo de Lewin como herramienta para iniciativas de cambio.

De acuerdo a Hossan, C. (2015)

El modelo de tres etapas es un enfoque genérico y simple; proporciona una idea clara de lo que representa el cambio al tratar con personas; es una guía para hacer que los colaboradores cambien. Un directivo puede establecer nuevos procesos y reasignar tareas, pero el cambio sólo será eficaz si las personas involucradas se comprometen con este. El modelo de Lewin, en consecuencia, es apropiado para organizaciones basadas en estructuras jerárquicas de arriba-abajo, con estilos de

gestión directivos y de control, con administraciones semiformales, con unidades pequeñas y con plazos de cambio amplios.

El modelo argumenta que el centro del cambio está en el comportamiento del grupo, concentrado en factores como las normas, roles, interacciones y otros procesos sociales. El comportamiento respecto al cambio se entiende como un balance dinámico de fuerzas que operan en direcciones opuestas.

Las fuerzas facilitadoras favorecen el cambio al empujar a los miembros en la dirección deseada. Por el contrario, las fuerzas detractoras obstaculizan el cambio dado que empujan en dirección opuesta a la que se quiere. El modelo de Lewin de Descongelamiento-Movimiento-Re congelamiento permite analizar estas fuerzas para modificar el balance en la dirección del cambio planeado.

En el primer paso, lo que se busca es el descongelamiento de la situación o status quo entendido como el estado de equilibrio- El descongelamiento es necesario para vencer los esfuerzos de resistencia, individuales y grupales; implica preparar a la organización para aceptar que el cambio es necesario, lo que significa romper el statu quo antes de construir una nueva forma de operar.

En la etapa de cambio o movimiento: Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, conductas y actitudes. Se presenta al principio un decremento de la productividad porque no se puede acoplar la persona es necesario introducir la nueva forma de trabajar, para crear esa cultura, nuevas pautas, nuevos comportamientos, interiorizar nuevas pautas.

Por último, en el recongelamiento: Se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional.

Lewin sostiene que estas fases se pueden lograr si se:

Determina el problema

Identifica su situación actual

Identifica la meta por alcanzar

Identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.

Desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de las situaciones actuales

Dirigiéndola hacia la meta.

1.7.2 Modelo de cambio planeado o de planeación de Lippitt

En el año 1958 Lippitt, Watson y Westley amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases.

Utilizando la palabra fase puesto que suponen que la palabra "paso" connota una acción en lugar de una realidad. Sus cinco fases son:

1. Desarrollo de la necesidad de un cambio (descongelamiento de Lewin).

2. La segunda fase consiste en el desarrollo de un esfuerzo de trabajo en colaboración entre el agente de cambio y la empresa.

3. De avance, la cual encierra tres pasos:

A. Aclaración o diagnóstico del problema de la organización, que consiste en la reunión de datos por el agente de cambio y su intento por comprender el sistema, en especial las áreas del problema.

B. Examen de los caminos y metas opcionales, lo que implica el establecimiento de objetivos o metas e intervenciones de acción; influyendo también en la determinación del grado de motivación para el cambio y el comienzo de un proceso de enfoque de energía.

C. Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio, lo que se traduce en la parte de hacer, es decir; poner en ejecución una nueva estructura organizacional, llevar a cabo un programa específico de capacitación instalar un nuevo sistema, etc.

4. La fase de recongelar su actividad clave es difundir el cambio a otras partes del sistema total, aunque incluye también el establecimiento de mecanismos o actividades que mantengan el impulso que se logró durante las fases anteriores.

Lippitt y sus colegas dan a esto el nombre de proceso de institucionalización.

5. La última fase es la relación terminal, esto es; poner fin a la relación entre el agente de cambio y la organización. Los autores hacen notar que es muy común que los clientes acaben dependiendo de los agentes de cambio externos y que el objetivo principal de éstos últimos es trabajar por su cuenta.

Este modelo resalta la importancia que tiene el compartir la información entre toda la organización con la finalidad de traducirla en acciones que repercutan en el bienestar de la organización.

De acuerdo a Jammes, A. (2022) comenta que en las fases del modelo se encontraron las siguientes características:

- Este modelo inicia con un análisis de la situación actual de la organización para identificar la necesidad de cambio.
- Fomenta la colaboración entre los involucrados y agentes del cambio
- Se realiza un estudio exhaustivo para diagnosticar los problemas de la organización, analizar posibles soluciones y así poder establecer la acción de cambio.
- Las acciones de cambio exitosas son difundidas a todas las áreas de la organización con el propósito de institucionalizarlas.

Herramientas de intervención.

1.8.1 FODA

La matriz de fortalezas y oportunidades y debilidades y amenazas (FODA), es un viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, determinan la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

De acuerdo a Thompson, A. y Strikland, A. (2001) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Una fortaleza es alguna función que la organización realiza de manera correcta, una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización, las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Es importante destacar que algunos factores tienen mayor prioridad que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos.

Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preferencia a los activos.

De acuerdo a Wilhelm, C. (1992) "El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos"

El FODA se considera una herramienta objetiva, práctica y viable, la cual debe usarse sistemáticamente y en forma continua emprender acciones de evaluación para efectos de diagnóstico en las organizaciones del sector productivo (públicas y privadas) en conjunto con su grupo de matrices derivadas, las cuales permiten analizar los factores que tienen mayor prioridad y proporcionar juicios para la construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

1.8.2 Cuadro de mando integral

Su origen fue en base al incremento de los problemas surgidos en el ámbito comercial en la segunda mitad del siglo XX, las empresas que subsistieron vieron la necesidad de permanecer posicionados a un largo plazo, que les permitiese ubicarse en el mercado frente a sus competidores. Para ello estudiaron el comportamiento de sus clientes para adaptar sus procesos productivos y sus políticas de marketing. En base a ello, se dieron cuenta que era necesario un instrumento central que les ayudara a monitorear sus propios datos y los de su entorno. Así fue como nació el CMI que les permitió tener un sentido estratégico a sus crecientes volúmenes de datos almacenados en sus sistemas.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) Metodología de Kaplan y Norton. Es una herramienta que nos permite agrupar los indicadores claves de la empresa en 4 niveles.

Financieros (Accionistas).- Permite medir las consecuencias económicas de las gestiones realizadas.

Mercado (Clientes). - Expresa el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Procesos (Rutina). - Recoge métricas sobre procesos internos que pueden afectar el negocio.

Potencial (Colaboradores). - Refleja todos los parámetros susceptibles de ser mejorables, y mediante los cuales la empresa puede "crear valor".

Los 4 niveles presentan una relación de causa y efecto, es decir para tener resultados financieros, requerimos estar bien en el mercado para lo cual a su vez requerimos buenos procesos, que se basan por último en el potencial que tiene la empresa.

Un CMI requiere, en primer lugar, el esfuerzo de los responsables de una empresa para organizarse internamente, analizando sus productos, sus políticas, sus ventajas competitivas y sus objetivos estratégicos en el corto y en el largo plazo.

Sólo cuando esta labor se encuentra correctamente especificada, el trabajo posterior de consultoría será realmente fructífero. En la actualidad existen otros tipos de cuadro de mando, aunque no todos están basados en los principios de Kaplan y Norton, pero si influenciados en cierta medida por ellos.

El plan estratégico es un documento formal en el que se plasma, por parte de los responsables de una empresa, cuál será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años. Un plan estratégico debe ser cuantitativo (establece

las cifras que debe alcanzar la compañía), estrategias (describe el modo de conseguirlas, perfilando la acción a seguir) y temporal (indícalos plazos para alcanzar esas cifras). Además, incluye los tres puntos principales siguientes:

Objetivos. Es un hecho que se pretende alcanzar y que en ocasiones no depende directamente de la compañía y que se debe formular según la siguiente ecuación: (cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo). Se redacta iniciando con un verbo en infinitivo. Ejemplos: Alcanzar, Conseguir, Maximizar, etc.

Políticas. Es una conducta que marca la compañía y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. Ejemplos: Políticas de finanzas, de recursos humanos, de atención a clientes, de imagen corporativa, etc. Se redacta iniciando con un verbo en infinitivo. Ejemplos: Establecer, etc.

Acciones. Una acción es un hecho que depende directamente de la compañía y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas o vertebrar la estrategia global de la empresa. Se redacta iniciando con un verbo en infinitivo. Ejemplos: Realizar, etc.

CAPITULO II

MARCO CONTEXTUAL

2.1 Antecedentes de la Educación Superior Ámbito Mundial

En 1942, hacia el final de la Segunda Guerra Mundial, los gobiernos europeos se reunieron en el Reino Unido para celebrar la Conferencia de Ministros de Educación de los países aliados, con el propósito de reconstruir sus sistemas educativos una vez que se restableciera la paz.

Sobre esta base, en 1945, se celebró en Londres una conferencia de las Naciones Unidas a fin de crear una organización para la educación y la cultura que estableciera "la solidaridad moral e intelectual de la humanidad".

Al término de la conferencia, 37 países fundaron la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), que fue aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 16 de noviembre 1945. (UNESCO)

Organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), La Comisión Económica para América Latina Caribe (CEPAL), el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Instituto de Educación Superior de América Latina y el Caribe (IESLAC), entre otras organizaciones han impulsado desde hace tiempo la discusión sobre el presente y el futuro de la educación superior.

Se han redactado decenas de documentos, pronunciamientos, posicionamientos, declaraciones, recomendaciones de políticas y acciones, sugerencias reformadoras, sobre los sistemas nacionales de educación superior. Estos discursos han configurado en algunas medidas, el clima político y de políticas públicas de la educación superior en diversas regiones, con impactos y profundidades distintas. (UJED, PDI, 2018-2024 cita Acosta, 2014)

De acuerdo a la ONU (2022) ha conjugado en una labor inmensa, invaluable e inédita, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que es el resultado de lo que seguramente es el proceso de consulta más inclusivo de la historia de las Naciones Unidas

y que incorpora una cantidad considerable de aportaciones procedentes de todos los sectores de la sociedad, todos los agentes de la comunidad internacional y todas las regiones del mundo, todos los Estados Miembros, la totalidad del sistema de las Naciones Unidas, personas expertas un amplio espectro de representantes de la sociedad civil y el sector privado han participado en su construcción.

Ante todo, es un compromiso intergubernamental y un "plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad". Incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS, 2017), que "son de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental"; y reflejan la dimensión y ambición de la nueva Agenda Universal. Millones de personas de todos los rincones del planeta, se han comprometido con esta vasta agenda para afrontar una serie de inquietudes universalmente compartidas y para promover el bien común. Dentro de los ODS, la educación ocupa un lugar central en la consecución de la Agenda 2030 para el

Desarrollo Sostenible. En un amplio ámbito de acción, la educación figura como un objetivo en sí mismo ODS (2017) desglosado en 7 metas y 3 medios de implementación.

Principios fundamentales de la educación dentro de los ODS de la agenda 2030:

1. La Educación es un derecho fundamental y habilitador. Para lograr este derecho, los países deben garantizar el acceso en condiciones de igualdad a una educación y un aprendizaje inclusivos, equitativos y de calidad, sin dejar a nadie atrás. La educación ha de aspirar a la plena realización de la personalidad humana y promover el entendimiento mutuo, la tolerancia, la concordia y la paz.

2. La educación es un bien público. El Estado es el principal responsable de la protección, el respeto y el cumplimiento del derecho a la educación. Dado que es una tarea compartida por el conjunto de la sociedad, la educación precisa de un proceso inclusivo de formulación y aplicación de políticas públicas. De ahí que tanto la sociedad civil como las y los docentes y educadores, el sector privado, las comunidades, las familias, los jóvenes y los niños, desempeñen por igual un papel fundamental para hacer realidad el derecho a una educación de calidad. El papel de los Estados es esencial a la hora de establecer los parámetros y regular las normativas.

3. La igualdad de género está íntimamente ligada al derecho a la educación para todos. El logro de la igualdad de género precisa de un enfoque basado en los derechos que garantice que niños, niñas, hombres y mujeres tengan acceso a las diferentes etapas

educativas y las completen y, además, se vean empoderados por igual durante el proceso educativo y como resultado del mismo. (UJED, PDI, 2018-2024).

2.2 Covid en el ámbito de la Educación

Desde su comienzo en 2019 la pandemia de COVID-19 ha interrumpido los sistemas educativos en todo el mundo, afectando más a los estudiantes más vulnerables. Ha aumentado las desigualdades y ha exacerbado una crisis educativa preexistente. Los cierres de escuelas han variado desde ningún cierre en un puñado de países hasta más de un año escolar completo. La falta de conectividad y dispositivos excluyó al menos a un tercio de los estudiantes de seguir aprendiendo de forma remota.

Hoy, a pesar de la variante Omicron, las escuelas están abiertas en la mayoría de los países, respaldadas por protocolos de salud y seguridad y programas de vacunación. Pero los costos pueden ser tremendos en términos de pérdida de aprendizaje, salud y bienestar y abandono escolar. Priorizar la educación como un bien público es crucial para evitar una catástrofe generacional e impulsar una recuperación sostenible. Para ser más resilientes, equitativos e inclusivos, los sistemas educativos deben transformarse, aprovechando la tecnología para beneficiar a todos los estudiantes y aprovechando las innovaciones y asociaciones catalizadas durante esta crisis.

La UNESCO está apoyando a los países en sus esfuerzos por mitigar el impacto del cierre de escuelas, abordar las pérdidas de aprendizaje, apoyar a los docentes y adaptar los sistemas educativos, en particular para las comunidades vulnerables y desfavorecidas.

Para movilizar y apoyar la continuidad del aprendizaje, la UNESCO ha establecido la Coalición Mundial para la Educación, que hoy cuenta con 175 miembros que trabajan en torno a tres temas centrales: género, conectividad y docentes

2.3. Antecedentes de la Educación Superior Ámbito Nacional

El sistema de educación superior mexicano

El sistema educativo mexicano, desde la educación primaria a la educación superior, ha experimentado un crecimiento exponencial desde 1950. Pasando de 1 a 36 millones de estudiantes, logrando así prácticamente la escolarización universal hasta el nivel de educación secundaria. Sin embargo, un gran número de estudiantes abandonan la educación media superior, y en la actualidad se prevé que solo el 56.3% de los mexicanos terminen este nivel de estudios OCDE, (2018). El sistema de educación superior de México es amplio y ha experimentado un crecimiento rápido durante las últimas décadas.

En 1970-1971 había alrededor de 270 000 estudiantes matriculados en 385 escuelas a lo largo y ancho de México. En 2016-2017, esta cifra había aumentado hasta cerca de 4.4 millones de estudiantes (3.8 millones de estudiantes en programas presenciales y 0.6 millones en programas a distancia o en línea) presentes en más de 7 000 escuelas y casi 38 000 programas SEP, (2017). El sistema de educación superior mexicano, con 13 subsistemas, es altamente complejo y diverso.

Los subsistemas son sustancialmente distintos en cuanto a instituciones, programas, estructuras de gobierno, acuerdos de financiamiento, dependencia gubernamental, calidad, así como intensidad investigadora y docente.

Pilares de la educación superior en México

La educación y las competencias son los pilares sobre los que México debe construir su crecimiento y prosperidad futura OECD, (2017). La educación superior es clave para el desarrollo de las competencias y los conocimientos avanzados, que son fundamentales para las economías modernas. Gracias a la educación superior, los estudiantes desarrollan competencias y conocimientos técnicos, profesionales y disciplinares específicos avanzados, así como competencias transversales que les cualifican para una variedad de ocupaciones laborales. El sistema de educación superior de México se enfrenta a retos importantes respecto a la calidad y la garantía de que los estudiantes desarrollen las competencias relevantes para el mercado laboral, a fin de poder lograr unos buenos resultados laborales. Para lograr mayores avances en la productividad y la competitividad se requerirán mejoras en la calidad de la educación en todos los niveles, desde la educación preescolar hasta la educación superior. Por ello, el abordaje de la cuestión de la calidad de la educación superior y la garantía de una mayor relevancia para el mercado laboral son de

vital importancia para que México alcance un crecimiento sólido, inclusivo y sostenible en una economía global. OECD, (2019), Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes, Higher Education, OECD Publishing, Paris.

2.3 Calidad de la Educación Superior

La Responsabilidad Social de las Instituciones de Educación Superior (RSIES), podría consensarse como la operación de una política de gestión académico-administrativa, definida por cada institución en el marco de su misión, sus principios y valores, para llevar a cabo con calidad y pertinencia sus funciones, orientada al logro de resultados socialmente significativos mediante los cuales busca contribuir al desarrollo integral y sustentable de su entorno y participar en la construcción de una sociedad más próspera, democrática y justa.

No podemos perder de vista que las Instituciones de Educación Superior (IES) sobre todo las públicas, están fuertemente reguladas o condicionadas por diversas políticas o disposiciones operativas emitidas por los distintos órdenes de gobierno, así como por limitaciones presupuestales, lo que de alguna forma encausa su desempeño y establece prioridades.

Por ello, resulta fundamental advertir que el necesario avance de la RSIES debe darse en un esquema de corresponsabilidad entre las propias instituciones, las autoridades educativas locales, federales y los representantes de la sociedad organizada, quienes deben participar señalando y trabajando en las oportunidades de mejora. (Plan de Desarrollo Institucional 2018-2024). Respecto a la función de docencia, es necesario reforzar la formación de profesionistas y el desarrollo de competencias de los estudiantes con la incorporación de temas para la formación ciudadana y la responsabilidad social.

De vital importancia resulta promover que todas las IES se comprometan con una mayor calidad y pertinencia de sus programas educativos, el reto es lograr que todas las IES públicas y particulares se involucren activamente en la formación de profesionistas sensibles a los problemas sociales, además de generar, aplicar y transferir conocimiento con objetivos económicos y sociales. Ante la falta de financiamiento es aconsejable la integración de alianzas o redes de colaboración que permitan sumar capacidades

científicas, técnicas y de recursos humanos entre las IES, los centros de investigación y las empresas productivas.

En materia de vinculación con el desarrollo regional, en varias universidades se han instalado empresas en los propios campus o se han construido espacios en donde conviven y colaboran organizaciones académicas que generan conocimiento y lo transfieren a las empresas para la mejora de sus procesos productivos, la obtención de resultados tangibles en beneficio de la sociedad, con el consecuente logro de economías, sinergias y objetivos conjuntos de investigación.

2.5 Financiamiento

El financiamiento público de la educación superior en México constituye uno de los temas cruciales de las IES, pues el acelerado crecimiento y la diversificación del sistema de educación superior han generado un mayor grado de complejidad en los procesos anuales de programación, presupuestación, ejercicio y fiscalización de los recursos públicos.

El indicador de gasto anual por estudiante en educación superior refiere el valor monetario real de la inversión per cápita. En 2014, los países latinoamericanos para los cuales se contó con información en las estadísticas comparativas de la OCDE (México, Chile y Brasil), se encontraban por debajo tanto del promedio del gasto público (16,465 dólares) como del privado (12,340 dólares) Algunos países como, Japón, Estados Unidos y Suecia duplicaron o triplicaron la inversión de los países latinoamericanos en el gasto público por alumno. (Plan de Desarrollo Institucional 2018-2024).

Uno de los principales desafíos que enfrentarán las Instituciones Publicas de Educación Superior (IPES) en los siguientes años continuará siendo el de la insuficiencia e incertidumbre en el financiamiento. Mientras que durante la fase de expansión del gasto público (que observó una tasa media de crecimiento anual de 4.3% en el período 1994-2016) se posibilitó el crecimiento del presupuesto federal destinado a educación superior (con una variación promedio anual de 3.7%, la que aun así estuvo por debajo de la expansión de la matrícula pública) (UJED, PDI, 2018-2024)

2.6 Ámbito Regional

Situación de la educación Media Superior y Superior de acuerdo al Proyecto Estratégico 2040 CODEDUR, (2019), la situación de Durango en materia de educación media superior puede resumirse por medio de los resultados de los indicadores presentados a continuación. La entidad sirve a 551.2 mil alumnos en este nivel educativo, lo que representa un 15.8% del total del universo de la población estudiantil, incluyendo los niveles de educación profesional media y bachillerato. Del total de los 309 planteles educativos destinados a este nivel a lo largo de los 39 municipios atendidos, el 77% son centros públicos (23% son privados). Con estos datos se identifica que la mayor parte de los servicios educativos en la entidad son provistos por el sector público.

Respecto a la educación superior en la entidad, esta cuenta con 56.4 mil alumnos que representa un 10.2% del total del universo de la población estudiantil en todos los niveles. El 90% de la educación superior se desarrolla bajo la modalidad escolarizada. Los servicios educativos a este nivel son provistos principalmente en modalidad escolarizada entre más de 100 instituciones de educación superior en el estado, de las cuales 48% son públicas y 52% son privadas.

Sin embargo, en cuanto la matrícula, 76.24% estudia en los diferentes subsistemas públicos el resto en las 56 instituciones privadas.

Instituciones de educación superior del Estado de Durango:

- 6 universidades tecnológicas.
- 3 universidades politécnicas.
- 2 unidades de la Universidad Pedagógica de Durango (UPD).
- 21 unidades de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED).
- 4 tecnológicos regionales.
- 3 tecnológicos federales.
- 1 unidad del Instituto Politécnico Nacional (IPN).
- 1 Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Durango (BYCENED).
- 4 normales particulares.

- 3 normales federalizadas.
- 1 centro de actualización del magisterio.
- 1 unidad de la Universidad de Chapingo.
- 1 Instituto 18 de marzo, División de Estudios Superiores.
- 56 instituciones particulares.

(UJED, PDI, 2018-2024).

CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

Un recorrido por la historia y estructura de la UJED plasmados en el documento institucional denominado “Plan de Desarrollo Institucional 2018-2024”.

La UJED, es una institución pública y laica, que en uso responsable de su autonomía refrenda su compromiso histórico con la sociedad duranguense de educar con excelencia a sus hombres y mujeres, proporcionar sólidas bases para la formación de buenos ciudadanos, en un marco de justicia y equidad, de respeto a la diversidad y de estricto cumplimiento de los derechos humanos.

En el apartado de “Fundamentación” los antecedentes “La Universidad Juárez del Estado de Durango es la heredera de la tradición educativa jesuita en el norte de la Nueva España, más de 160 años respaldan el hecho de ser la Máxima Casa de Estudios en el estado. Nuestro viejo caserón ha sido testigo de la historia e impactos que esta ha generado en el valle del Guadiana; como resultado de ella, nuestro querido Edificio Central ha albergado al Colegio Jesuita, al Seminario Mayor, al Colegio Civil, al Instituto Juárez y el 21 de marzo de 1957 se escuchó el último toque de campana para recibir al director del Instituto Juárez y dar paso al primer rector de nuestra Universidad.

De manera formal, el Lic. Francisco González de la Vega, gobernador constitucional del Estado, mediante el Decreto Número 101 publicado en el Periódico Oficial (No. 24, tomo CXVII de fecha 24 de marzo de 1957), formaliza el establecimiento de la corporación pública denominada Universidad Juárez del Estado de Durango, con plena capacidad jurídica para impartir la enseñanza universitaria y las que le corresponden a esta Institución. Muchos años después, y en un acontecimiento poco grato para la vida de la Universidad, la LXVI Legislatura reforma la Ley Orgánica de nuestra institución, mediante el Decreto 539 se publica dicho ordenamiento legal y en su capítulo I, artículo 1, se dice que: “La Universidad Juárez del Estado de Durango, que en el articulado siguiente de esta ley se denominará la Universidad, es una Institución de Educación Superior, autónoma en su régimen interno.

La autonomía de la Universidad comprende: La elaboración de sus 45 reglamentos, estatutos y normatividad interna para su organización y funcionamiento...”, y en su fracción “VII. Cualquier otra competencia o acto jurídico necesarios para el adecuado cumplimiento de las funciones y sus fines establecidos en los artículos 2 y 3 de esta ley”. La UJED ha

mantenido un liderazgo natural entre otras instituciones de educación superior en la entidad, producto del trabajo colectivo de generaciones que han forjado su historia y dimensión y que la hacen hoy día ser considerada como la Máxima Casa de Estudios en el estado. Su crecimiento educativo, académico, cultural, deportivo y de investigación debe continuar fortaleciéndose con proyectos transformadores que sienten las bases de su futuro institucional y le permitan alcanzar su máximo potencial de desarrollo.

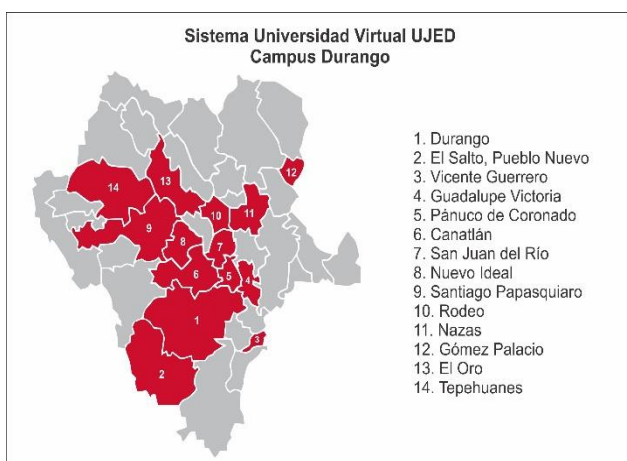
En este sentido, para esta nueva propuesta de planeación es necesario hacer un espacio para realizar un diagnóstico que nos ofrezca una visión acerca de los grandes rubros de la actividad universitaria, de lo que hemos logrado y de los asuntos que están pendientes de atender, de tal manera que nos brinde un punto de partida para fortalecer nuestros aciertos, renovar o definir nuevas acciones que atiendan los desafíos futuros y contribuyan al logro de los objetivos institucionales”. (UJED, PDI, 2021).

3.1 Calidad Educativa

Hoy en día la UJED cuenta con dos campus universitarios (Durango y Gómez Palacio), con una estructura de 30 Unidades Académicas (UA), de las cuales veinte de ellas imparten la Educación Superior, 15 en el campus Durango y 5 en el campus Gómez Palacio; son 6 sus institutos de investigación y 4 escuelas en las que se imparte la educación media superior. Además, se cuenta con 12 campus virtuales, los cuales se encuentran ubicados en los municipios de: Canatlán, Nuevo Ideal, Tepehuanes, El Oro (Santa María el Oro), Nazas, Rodeo, San Juan del Río, Panuco de Coronado, Guadalupe Victoria, Vicente Guerrero y El Salto, Pueblo Nuevo. (UJED, PDI, 2018-2024).

Figura 1

Ubicación Geográfica de los Campus Virtuales



Se tiene una oferta educativa consolidada de 41 programas educativos de licenciatura (36 presenciales y 5 programas virtuales), además de 2 cursos de nivelación.

Asimismo, se cuenta con 65 programas de posgrado. (20 especialidades, 35 maestrías y 10 doctorados), y un plan de bachillerato único con componentes de formación para el trabajo. Actualmente el 86% (31) de sus programas académicos a nivel licenciatura en su modalidad presencial son de calidad, es decir, se encuentran acreditados por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) o en el nivel 1 de los Comités interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y el 94.6% (12,566) de los estudiantes inscritos en licenciatura se encuentran cursando uno de estos programas, lo que significa que reciben una formación de la más alta calidad.

En relación con los programas virtuales, solo el 20% (1 de 5 PE) se encuentra acreditado por uno de estos organismos evaluadores externos. Además, cabe señalar que solo el 10% (4 de 41 programas) tienen reconocimiento por algún organismo internacional.

Referente a los 65 programas ofertados en el posgrado, 16 de ellos (5 doctorados y 11 maestrías) pertenecen al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Conacyt, y el estatus en el que se encuentran es: 1 Programa Consolidado, 9 en desarrollo y 6 de reciente creación. Cabe señalar que el 21% (240 alumnos) de la matrícula de posgrado es atendida en uno de estos Programas de Calidad.

Con respecto a los bachilleratos de la UJED, solo 1 de los 4 planteles tiene vigente su pertenencia al Padrón de Buena Calidad del Sistema Nacional de Bachillerato, sin embargo, este plantel (CCH) atienden el 47% (2,136) de los alumnos que cursan en el sistema de media superior de la UJED y que pertenecen a este padrón. (UJED, PDI, 2018-2024).

3.2 Filosofía Institucional

3.2.1 Misión

Transformar la sociedad, mediante la formación integral de bachilleres, profesionales, científicos, creadores y ciudadanos conscientes de su responsabilidad social, promoviendo la investigación científica y la innovación en el conocimiento, la vinculación y extensión universitaria. Ser una institución pública, autónoma, laica, incluyente, que genere de manera integral la cultura y el deporte para contribuir a una sólida

formación universitaria, respetuosa de la diversidad, con principios humanistas, comprometida con la equidad y justicia social, atenta a la ampliación pertinente de la oferta y cobertura educativa, potencializando las tecnologías como un detonante para el desarrollo regional en el marco de un mundo globalizado, (UJED, PDI, 2018-2024).

3.2.2 Visión 2024

Llegar a ser una Universidad Integrada y vinculada de manera sólida con el desarrollo socioeconómico y ambiental del Estado, con alto reconocimiento y prestigio internacional, comprometida con la formación profesional de sus estudiantes como ciudadanos éticos y competentes; generadora y trasmisora del conocimiento, la cultura, el arte y el deporte, bajo un marco de transparencia y rendición de cuentas.

Esta Visión implica que la UJED debe caracterizarse por promover su funcionamiento institucional con base en los ideales de rasgos distintivos, como: equidad e inclusión, derechos humanos, valores institucionales, innovación, y transparencia y rendición de cuentas, enmarcadas en los siguientes espacios: (UJED, PDI, 2018-2024).

1. En lo social, refiriendo a este el de ofrecer a la comunidad duranguense un servicio educativo de calidad y que la institución sea reconocida por promover acciones para que todos los alumnos sean atendidos en condiciones de equidad, a fin de fortalecer la inclusión. Como parte de esa distinción se enseñarán con el ejemplo los valores institucionales definidos en este documento rector. Asimismo, en un marco de respeto a los derechos humanos, la UJED reconoce el ejercicio pleno de la educación de las personas y poblaciones diversas que han sido históricamente objeto de la exclusión, discriminación y estigmatización, por lo que buscare planificar, aplicar y evaluar estrategias y programas de acción que permitan ofrecer las condiciones óptimas para el ejercicio pleno de sus derechos.
2. En lo administrativo, caracterizándose este como el mejor uso de los recursos para garantizar un buen servicio a la sociedad, creando condiciones para que los organizamos colegiados accedan con mayor facilidad a las bolsas de recursos específicos y la propia institución se beneficie con un presupuesto ordinario y extraordinario suficiente para su quehacer y bajo este proyecto ofrecer un servicio a la comunidad, garantizando la correcta aplicación de los recursos en un marco de transparencia y rendición de cuentas y fortalecer la eficiencia, así como la obtención de resultados de desempeño institucional.

3. En lo profesional, que sea distinguida nuestra Universidad por su calidad educativa y por la formación de ciudadanos profesional íntegros. Ofrecer a la comunidad profesionistas formados con valores y principios éticos, competentes, que sepan aplica el conocimiento en contextos reales y resuelvan

3.2.3 Normativa

En cuanto a la normativa, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) enfatiza su atención a la consolidación de las normas y estructuras de gobierno para un desarrollo armónico entre autoridad y responsabilidad que garantice a la comunidad universitaria y a la sociedad una gestión estratégica que regule y equilibre las acciones que realizan las dependencias q integran la universidad, que asegure una administración transparente en el resguardo y eficiente aplicación de los recursos de que dispone, sin descuidar las normas fiscales, administrativas, de contraloría social, todo ello en cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.

Legislación Universitaria

1. Ley Orgánica de la Universidad Juárez del Estado de Durango.
2. Reglamento General de la Universidad Juárez del Estado de Durango.
3. Reglamento de Estudios de Postgrado.
4. Reglamento de Personal Académico.
5. Reglamento de Planeación y Evaluación Institucional de la Universidad Juárez del Estado de Durango.
6. Reglamento de Revalidación de Estudios y reconocimiento de Grados y Títulos.
7. Reglamento de Servicios Bibliotecarios BCU-UJED.
8. Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Universidad Juárez del Estado de Durango.
9. Reglamento del Consejo de Investigación
10. Reglamento del Consejo Editorial de la UJED
11. Reglamento del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente
12. Reglamento General de Exámenes de la UJED.
13. Reglamento para las Adquisiciones, bajas y Transferencias del Patrimonio Universitario.

14. Reglamento General de Elecciones 52 Artículo 65 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Durango (UJED, Portal de Transparencia, 2008).

3.2.4 Estructura

La UJED para el logro de sus objetivos cuenta con 95 unidades responsables (URES) con alcances académicos y administrativos plasmados en (ver anexo I). Está constituida por una planta laboral (ve tabla I) de un total de 3904 trabajadores en activo y 1208 jubilados.

Cabe destaca que en los últimos tiempos la UJED ha estado a la altura de los cambios sociales y los derechos de las mujeres a participa en la vida laboral de la misma como la tabla lo muestra hay casi un 50% de equilibrio entre mujeres y hombres trabajadores en la institución

Así mismo ha enfrentado uno de los mayores retos económicos de su existencia sosteniendo una planta laboral activa amplia más una inactiva que año con año crece.

Tabla 1

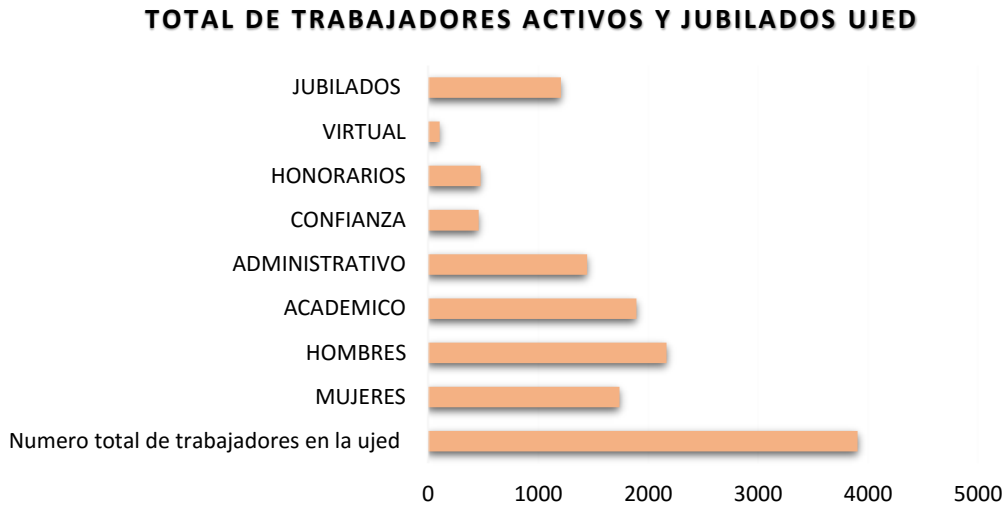
Número Total de Trabajadores en la UJED

| | |
|---|------|
| Número total de trabajadores de la UJED | 3904 |
| Mujeres | 1738 |
| Hombres | 2166 |
| Académico | 1894 |
| Administrativo | 1446 |
| Confianza | 458 |
| Honorarios | 477 |
| Virtual | 104 |
| Jubilados | 1208 |

Nota. Creación propia

Figura 2

Total de Trabajadores Activos y Jubilados



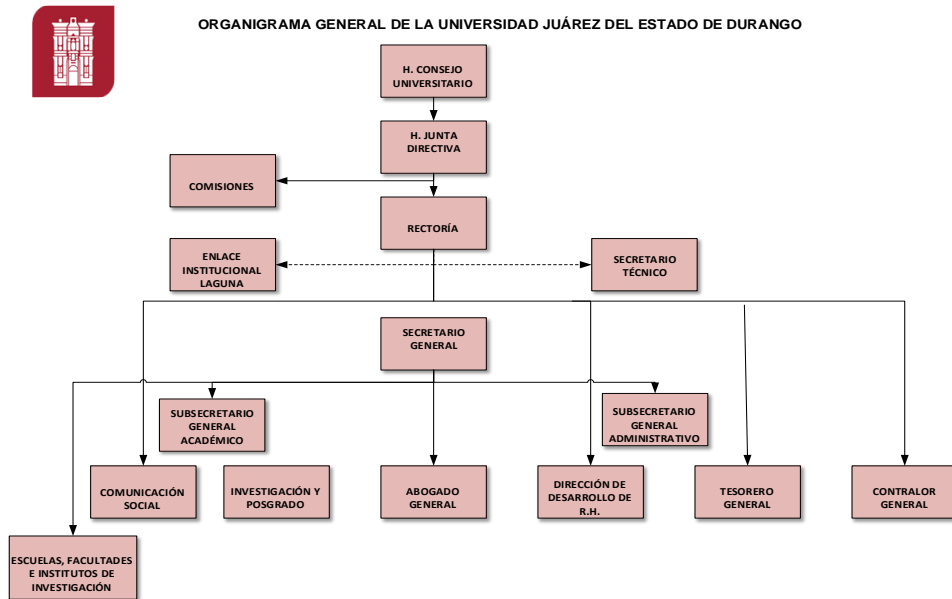
Elaboración propia

3.2.5 Organigrama

El siguiente organigrama refleja el nivel más alto en jerarquía de los tramos de autoridad dentro de la UJED

Figura 3

Organigrama General de la UJED



Fuente: manual de organización DDGRH 2021

La dirección de desarrollo y gestión de recursos humanos (DDGRH) objeto de esta intervención. Es una de las URES (unidad responsable) que conforma la estructura general de la UJED dependiente en el organigrama general de la Subsecretaría General Administrativa.

Ante una situación económica adversa por la que la mayoría de las universidades públicas del país atraviesan, debido a diferentes circunstancias entre ellas la más reciente la pandemia por el Covid 19 es un reto para la dirección administrar los recursos económicos y humanos de manera eficaz.

La DDGRH, tiene en su campo de actuación la tarea de administrar y gestionar por medio de procesos y programas los recursos humanos en pro del bienestar social y el desarrollo laboral de los trabajadores, con apego a la normatividad.

Misión de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos

Establecer y supervisar de manera eficaz los procesos relacionados con la administración y desarrollo de los recursos humanos de la Universidad. (Manual de organización DDGRH 2021)

3.2.6 Visión de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos al 2024

Ser para el 2024 modelo de excelencia y liderazgo en desarrollo y gestión de recursos humanos, enfatizando prácticas estratégicas y soluciones innovadoras, servicio de alta calidad, eficiencia y mejora continua, que sustenten la optimización de los recursos de la UJED, acorde a los nuevos contextos universitarios.

3.2.7 Objetivo General

Objetivo General de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos, (Manual de organización DDGRH 2021)

1. Atender con oportunidad las gestiones administrativas destinadas a cubrir las necesidades y requerimientos que, en materia laboral, sean recibidos de parte de las unidades responsables de la Universidad, generando las condiciones que

favorezcan el bienestar social, el desarrollo y la labor de los trabajadores, con apego a la normatividad.

2. Administrar y coordinar las acciones necesarias para propiciar el bienestar social, el desarrollo y la labor de los trabajadores y así contribuir con el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de la Institución, en apego a la normatividad.

Objetivos Específicos de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos (manual de organización DDGRH 2021)

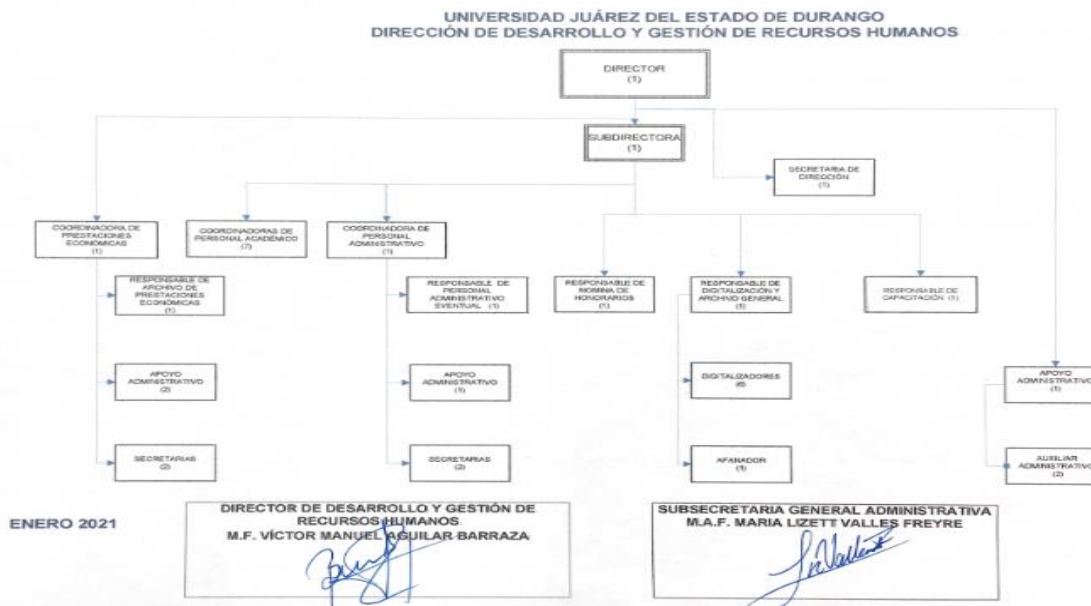
Gestionar procesos administrativos eficientes y transparentes sustentados en la normativa federal, estatal e institucional.

1. Apoyar y asesorar a los administradores de las diversas Unidades Académicas en relación con en los procesos de plantilla de personal y nómina.
2. Generar las sinergias pertinentes, con diversas dependencias y actores (Internos y externos), para la gestión y el desarrollo de los trabajadores.
3. Brindar información a los empleados referentes a su situación laboral en la institución.
4. Generar indicadores de desempleo administrativo de la DDGRH, mediante las TIC's (tecnologías de información y comunicación) para la toma de decisiones.

Una breve descripción de los puestos que conforman el organigrama de la DDGRH.

Figura 4

Organigrama de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos



Fuente: manual de organización DDGRH 2021

Dirección: Planea, organiza, controla y vigila los ingresos de personal en la UJED aplicando de manera eficiente y eficaz la normatividad vigente, con el fin de mantener actualizada la situación laboral de los trabajadores de la UJED.

Sustentados en las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) como lo es el sistema integral de información administrativa (SIIA).

Subdirección: Coordina y lleva a cabo las acciones dictadas por la dirección, a fin de actualizar en el SIIA los movimientos del personal en observancia a la normatividad vigente.

Lo anterior con el objetivo de contar con información en tiempo y forma para la toma de decisiones e historial de los trabajadores de la UJED.

Coordinación de prestaciones económicas: Planear, Dirigir y coordinar el recurso humano y material necesario para llevar a cabo el proceso de afiliación del personal de nuevo ingreso a la UJED ante el INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO (ISSSTE), así como las acciones derivadas de

dicho proceso traducidas en prestaciones, derechos y obligaciones quedando plasmadas en el SIIA, para la correcta toma de decisiones.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

La presente investigación se realiza desde un método cuantitativo, se diseñó el instrumento cuantitativo no experimental, de forma transversal descriptivo de acuerdo a Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010), quienes mencionan que “es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (P.27).

De acuerdo a Rojas, L. (2019) un diagnóstico organizacional es “un estudio especializado que requiere toda organización y se encarga básicamente de evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades reflejadas en sus problemas; así como, sus potencialidades y su alcance, incluyendo su crecimiento”.

De acuerdo a Espejel, A. (2015) se refiere al proceso de intervención organizacional como:

Según El conjunto de acciones deliberadas que son diseñadas y operadas “desde afuera”, es decir, por agentes externos (los cuales le dan vida a la organización a través de sus interacciones cotidianas), que están teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas y que están orientadas, tanto a comprender la compleja naturaleza de la organización particular a intervenir (los mundos, “objetivo y simbólico”, y sus interrelaciones), como a inducir su transformación para mejorar y fortalecer su desempeño integral a la luz de objetivos concretos, considerando los impactos que tales acciones transformadoras tienen en la sociedad y en el medio ambiente.

Del mismo modo Stagnaro, D. (2019) define que:

El proyecto de intervención es un género discursivo del ámbito profesional que cumple un rol importante en las prácticas profesionales de campos disciplinares

como el urbanismo, la sociología, las políticas sociales, el trabajo social, la administración pública, la economía y la salud. Su propósito consiste en diagnosticar y caracterizar un problema de orden práctico o una situación problemática para plantear estrategias que permitan articular acciones para su superación.

Este estudio se basa en el modelo de intervención profesional que se realizó en la DDGRH, se presenta bajo el modelo de Planeación de Lippitt, cuyas fases se componen de la necesidad de un cambio en la organización, explorando tanto el agente de cambio (consultor), como el cliente (UJED), estableciendo una relación de cambio, un diagnóstico en el cual se identifican las metas específicas de mejoramiento, (humano-social, administrativo, tecnología de trabajo y entorno), etapa de planeación en el cual se identifican las acciones y posibles resistencias al cambio, la fase de acción, estabilización y evaluación, y la terminación de la intervención.

Cabe destacar que, para efectos de la intervención, el instrumento de diagnóstico utilizado fue con énfasis en clima laboral que consta de 4 variables, las cuales son:



- Satisfacción laboral
- Comunicación
- Motivación y
- liderazgo

Dando como resultado un plan de mejora, dirigido a las áreas con mayor debilidad, las cuales fueron ordenadas con la herramienta de cuadro de mando integral, generando objetivos estratégicos, indicadores de medición (KPI), planes estratégicos y responsables de cada actividad. También como parte del diagnóstico se elaboró un FODA con la finalidad de conocer el panorama del entorno (amenazas y oportunidades), y para determinar las fuerzas internas (debilidades y fortalezas).

En la siguiente figura se muestran los resultados.

Figura 5

FODA

|  | | SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ANÁLISIS FODA RSGC4.1.A | |  | | Sub proceso: Administración de Recursos Humanos Área/Departamento: Dirección de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos Fecha: 14 de octubre de 2021 Realizó: M.A. Paola Herrera, Subdirectora de la DDGRH Autorizó: M.F. Víctor Aguilar, Director de la DDGRH | |
|---|--|---|---|---|--|---|--|
| CUESTIONES EXTERNAS POR ORDEN DE IMPORTANCIA | | | | | | | |
| No. | AMENAZAS | No. | OPORTUNIDADES | | | | |
| A1 | Contingencia sanitaria por la pandemia de Covid-19 | O1 | Vacunación para el personal de la UJED | | | | |
| A2 | Restricciones presupuestales por parte del Gobierno Federal hacia las Universidades. | O2 | Tecnología que permite el trabajo a distancia | | | | |
| A3 | Fiscalización más rigurosa por parte de la ASF, con lineamientos poco claros de lo se debería cumplir. | O3 | Disposición de los departamentos de Servicios Escolares y DDGRH, para compartir información de sus sistemas sobre la plantilla académica. | | | | |
| A4 | Percepción de injusticia en la contratación de maestros HSM | O4 | | | | | |
| A5 | Carga de plantilla a destiempo por parte de las Unidades Académicas | O5 | | | | | |
| A6 | Los Sindicatos se resisten a formar parte del plan de austeridad de la UJED | O6 | | | | | |
| CUESTIONES INTERNAS POR ORDEN DE IMPORTANCIA | | | | | | | |
| No. | DEBILIDADES | No. | FORTALEZAS | | | | |
| D1 | Falta de normatividad en el proceso de nómina | F1 | Compromiso y dedicación del personal | | | | |
| D2 | Falta normatividad para el personal de confianza | F2 | Aprendizaje de nuevas tecnologías para trabajo desde casa | | | | |
| D3 | Derivado de las auditorías, se realizan más acciones correctivas que preventivas | F3 | Proceso de Califica del personal administrativo se migró a plataforma virtual. | | | | |
| D4 | Falta de controles más estrictos en la nómina eventual semanal | F4 | Proceso de retabulación del personal académico cuenta con la opción electrónica mediante el Curriculum Único Universitario. | | | | |
| D5 | No hay indicadores para medir la productividad individual | F5 | Solicitud de constancias en línea | | | | |
| D6 | Faltan herramientas tecnológicas para dar seguimiento a las tareas y desempeño del personal. | F6 | Se cuenta con personal con mucha experiencia en los procesos. | | | | |
| D7 | Se requieren más herramientas para la autoevaluación de movimientos de nómina. | F7 | Escasos o nulos conflictos al interior del área. | | | | |
| D8 | Algunos espacios de trabajo son pequeños e inadecuados, ya sea para la atención al público o bien por la iluminación y | F8 | | | | | |

Fuente: manual de organización DDGRH 2021

La siguiente tabla muestra las dimensiones a analizar, sus conceptos y los ítems del cuestionario.

Tabla 2

Items

| DIMENSIONES | CONCEPTO | ITEMS |
|----------------------|---|------------------|
| Satisfacción laboral | Concretamente la satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo | 1,44,7,22,40,44 |
| Comunicación | La comunicación organizacional se define | 2,24,38,41,43,46 |

| | | |
|------------|--|----------------|
| | <p>como los canales y formas de comunicación que se producen dentro de las organizaciones, ya sean empresas, instituciones académicas, organizaciones no lucrativas u organismos gubernamentales. Incluye tanto la comunicación al interior de la organización como la comunicación hacia el público externo</p> | |
| Motivación | <p>La motivación en el trabajo consiste en “el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, desarrollan unas capacidades que conducen a la materialización de ciertos objetivos para satisfacer necesidades y/o expectativas</p> | 15,18,21,27,28 |
| Liderazgo | <p>El liderazgo es la acción de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito. El liderazgo ha cobrado vital relevancia en la actualidad debido a la escasez de personas con habilidades para conducir equipos y alcanzar objetivos por sobre el promedio.</p> | 10,12,34,39,42 |

La población seleccionada para llevar a cabo el estudio de campo es el personal que labora en las áreas de: Coordinación académica, administrativa y prestaciones económicas, digitalización y capacitación las cuales pertenecen a la DDGRH. El total de encuestados fueron 21 personas, siendo 17 con contratación de confianza y 4 sindicalizados con edades entre 26 y 63 años.

4.1 Confiabilidad del Instrumento

Se consideran 48 preguntas con escala de Likert para valorar dimensiones de: comunicación, liderazgo, motivación, y satisfacción laboral de la variable clima

organizacional, aplicados en un cuestionario con el objetivo de conocer las inquietudes en el personal administrativo y de confianza que labora en la DDGRH, dicho instrumento fue tomado de la página www.educ.seprog.com.mx.

Se determinó el criterio de confiabilidad del instrumento, por el Coeficiente de alfa de Cronbach, desarrollado por J.L Cronbach, el cual fue de 0.9505.

Dimensiones preguntas y escalas del test psicológico de Clima Organizacional (IPCO).

Dimensione de los ítems.

Tabla 3

Dimensiones de los ítems.

| DIMENSIONES | ÍTEMS | ESCALA POR DIMENSION | ESCALA DE LA VARIABLE |
|---------------------|--|--|--------------------------------------|
| Comunicación | 2, 6, 8, 16, 24, 30, 33, 35, 38, 41, 43, 46 | 25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO 0 – 12 BAJO | 95 – 188 FAVORABLE 48 – 94 |
| Liderazgo | 3, 5, 10, 12, 19, 29, 31, 34, 37, 39, 42, 45 | 25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO | |

| DIMENSIONES | ÍTEMS | ESCALA POR DIMENSION | ESCALA DE LA VARIABLE |
|-----------------------------|--|--|---|
| | | 0 – 12 BAJO | MEDIANAMENTE FAVORABLE 0 – 47 DESFAVORABLE |
| Motivación | 4, 9, 13, 15, 18, 21, 23, 25, 27, 28, 32, 47 | 25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO 0 – 12 BAJO | |
| Satisfacción Laboral | 1, 7, 11, 14, 17, 20, 22, 26, 36, 40, 44 | 23 – 44 ALTO 12 – 22 MEDIO 0 – 11 BAJO | |

Nota. [www. Educa.seprog.com-.mx](http://www.Educa.seprog.com.mx)

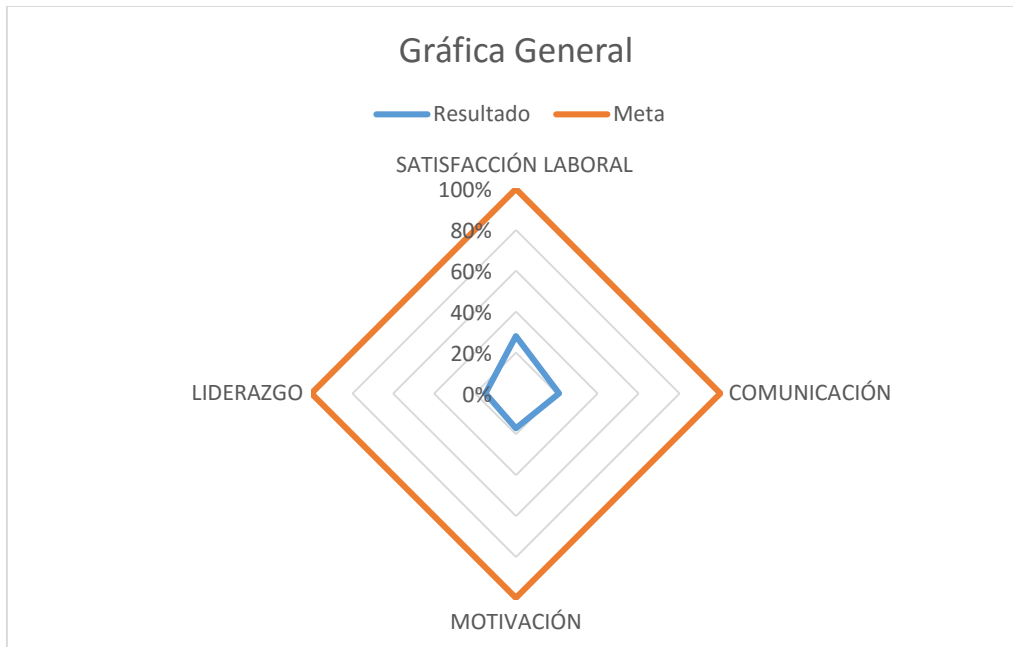
CAPITULO V

RESULTADOS

La siguiente gráfica muestra los resultados obtenidos de las variables establecidas en base a la necesidad de detección de acuerdo a las necesidades de mejora de esta intervención, la calificación cuantitativa global fue del 20%, observando que las 4 variables incluidas en este trabajo de intervención que son comunicación, satisfacción laboral, liderazgo y motivación se encuentran muy alejadas de la meta que es del 100%. En base a este resultado las propuestas de mejora van orientadas a elevar este resultado.

Figura 6

Gráfica General de las Variables



Nota. Creación propia

Tabla 4

Satisfacción Laboral

| | | | | |
|-------|----------|---------------|----------------|---------|
| Nunca | Rara vez | Algunas veces | Con Frecuencia | Siempre |
|-------|----------|---------------|----------------|---------|

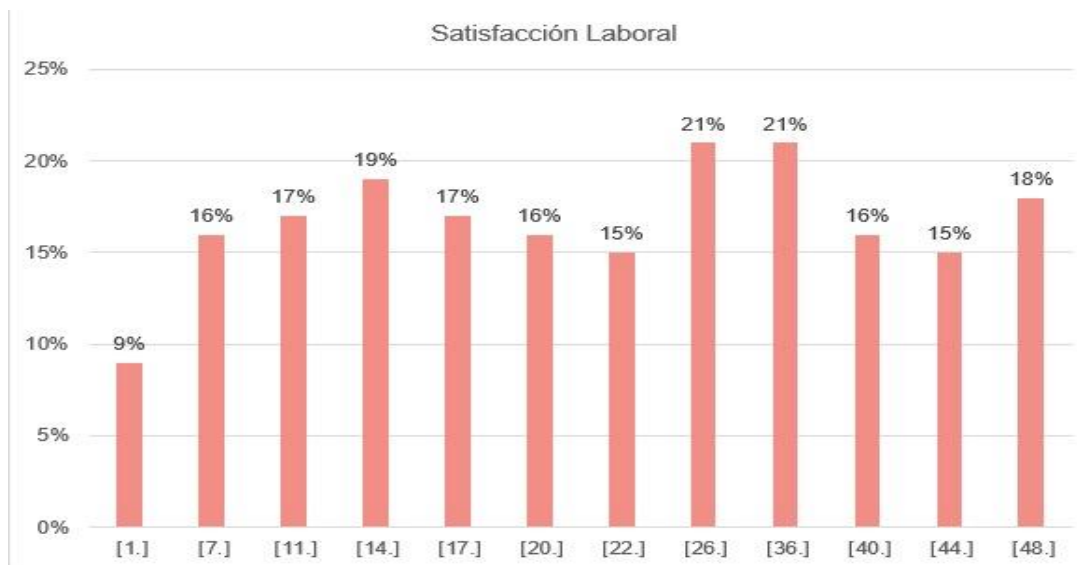
| SATISFACCIÓN LABORAL | Malo | Regular | Aceptable | Bueno | Muy Bueno | Calificación | |
|---|----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------------|-------------|
| | 0 al 20% | 21 al 40% | 41 al 60% | 61 al 80% | 81 al 100% | cuantitativa | Cualitativa |
| [1. Obtengo Premios y reconocimientos por parte de las autoridades de la DDGRH] | 52% | 29% | 5% | 14% | 0% | 9% | Malo |
| [7. El/la responsable del área o departamento soluciona los problemas de manera eficaz] | 14% | 10% | 29% | 14% | 33% | 16% | Malo |
| [11. Existe el intercambio de ideas en su área de trabajo] | 5% | 14% | 19% | 43% | 19% | 83% | Bueno |
| [14. En la DDGRH, hay un ambiente agradable de trabajo] | 0% | 0% | 33% | 38% | 29% | 81% | Bueno |
| [17. En su área le estimulan a realizar un trabajo eficiente] | 14% | 5% | 19% | 38% | 24% | 83% | Bueno |
| [20. Le atrae el trabajo que realizan sus compañeros] | 5% | 19% | 33% | 24% | 19% | 16% | Malo |
| [22. Las instalaciones de la DDGRH espacios físicos, equipos técnicos, mobiliario facilitan mi trabajo. | 14% | 14% | 33% | 19% | 19% | 15% | Malo |
| [26. Existe un ambiente de tranquilidad entre los trabajadores] | 0% | 0% | 19% | 33% | 48% | 21% | Regular |
| [36. Tiene libertad para realizar su trabajo en la DDGRH] | 0% | 0% | 14% | 43% | 43% | 21% | Regular |
| [40. Sus necesidades básicas (descanso, seguridad física y de salud, auto-reconocimiento, respeto, etc.), están siendo satisfechas adecuadamente en la DDGRH] | 10% | 24% | 19% | 24% | 24% | 16% | Malo |
| [44. Se buscan formas innovadoras que puedan mejorar el trabajo que se realiza en la DDGRH] | 10% | 29% | 19% | 33% | 10% | 15% | Malo |
| [48. Los jefes inmediatos tienen los conocimientos y destreza, para dirigir las áreas bajo su responsabilidad] | 14% | 0% | 14% | 33% | 38% | 18% | Malo |

Nota. Creación propia

En las siguientes graficas se muestran los resultados para cada una de las variables analizadas, es importante mencionar que en el eje horizontal se muestra el número de cada ítem del cuestionario aplicado.

Figura 7

Gráfica de la Variable Satisfacción Laboral



Nota. Creación propia

En la gráfica anterior se puede comprobar que el resultado oscila entre el 9 y el 21% de la variable de satisfacción laboral la cual consta de 11 reactivos relacionados con la satisfacción del trabajador con respecto a la labor que realiza encontrando que el personal

considera que el intercambio de ideas no es tomado en cuenta así como el ambiente de trabajo y la libertad para realizar sus funciones no se dan de forma óptima por ende no se buscan formas innovadoras para mejorar el trabajo y consideran que los jefes inmediatos deben tener mayores conocimientos y destrezas para dirigir las áreas de trabajo por lo que las propuestas de mejora hacen énfasis en lo antes mencionado.

Tabla 5

Comunicación

| COMUNICACIÓN | Nunca | Rara vez | Algunas veces | Con Frecuencia | Siempre | Calificación | |
|---|----------|-----------|---------------|----------------|------------|--------------|-------------------|
| | Malo | Regular | Aceptable | Bueno | Muy Bueno | Cuantitativa | Cualitativa |
| | 0 al 20% | 21 al 40% | 41 al 60% | 61 al 80% | 81 al 100% | | |
| [2. Los directivos facilitan la comunicación entre las áreas y quienes las integran] | 10% | 24% | 29% | 24% | 14% | 15% | Malo Muy Bueno |
| [6. En su área de trabajo se escuchan los unos a los otros] | 0% | 0% | 5% | 62% | 33% | 81% | Bueno |
| [8. El/la responsable del área o departamento me mantiene informado sobre los asuntos que afectan mi trabajo] | 10% | 0% | 24% | 29% | 38% | 19% | Regular |
| [16. En la DDGRH se habla con los trabajadores acerca de una información delicada o confidencial] | 5% | 29% | 29% | 14% | 24% | 15% | Malo |
| [24. Los directivos facilitan la comunicación y retroalimentación entre los niveles jerárquicos] | 14% | 19% | 29% | 19% | 19% | 15% | Malo |
| [30. Los trabajadores son consecuentes en la práctica de los valores que se estipulan en el Organismo] | 5% | 0% | 33% | 43% | 19% | 18% | Regular |
| [33. Su jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo] | 14% | 10% | 19% | 19% | 38% | 17% | Malo |
| [35. Las relaciones de amistad con los jefes se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo] | 48% | 24% | 14% | 14% | 0% | 91% | Muy bueno |
| [38. Se toman en cuenta las opiniones de los empleados en la DDGRH] | 5% | 24% | 24% | 43% | 5% | 15% | Malo |
| [41. Se le permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo] | 0% | 14% | 38% | 33% | 14% | 17% | Malo |
| [43. Se dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo] | 5% | 0% | 52% | 29% | 14% | 17% | Malo |
| [46. Se buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas] | 0% | 19% | 38% | 24% | 19% | 16% | Malo |

Nota. Creación propia

Figura 8

Gráfica de la Variable Comunicación



Nota. Creación propia

En la gráfica anterior se comprueba que la calificación cuantitativa oscila entre el 9 y el 20% de la variable de comunicación la cual consta de 12 reactivos relacionadas con la comunicación entre directivos y empleados donde las principales áreas de oportunidad de mejora son la comunicación deficiente entre los niveles jerárquicos y el operativo así como la falta de interés de los jefes inmediatos en fortalecer la confianza, las relaciones de amistad y la retroalimentación entre los empleados, del mismo modo el personal expresa que no son tomadas en cuenta las propuestas de mejora y que la información no está disponible para realizar la totalidad de sus funciones.

Tabla 6

Motivación

| | Nunca | Rara vez | Algunas veces | Con Frecuencia | Siempre | | |
|--|----------|-----------|---------------|----------------|------------|--------------|-------------|
| | Malo | Regular | Aceptable | Bueno | Muy Bueno | calificación | |
| MOTIVACIÓN | 0 al 20% | 21 al 40% | 41 al 60% | 61 al 80% | 81 al 100% | cuantitativa | Cualitativa |
| [4. Existe un ambiente de confianza entre compañeros de la DDGRH] | 0% | 14% | 29% | 33% | 24% | 18% | Malo |
| [9. El/la responsable del área o departamento delega eficazmente funciones de responsabilidad] | 14% | 5% | 19% | 33% | 29% | 17% | Malo |
| [13. Los trabajadores tienen interés por crear, mantener y establecer relaciones personales] | 0% | 10% | 29% | 48% | 14% | 18% | Malo |
| [15. En la DDGRH se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad del servicio] | 5% | 43% | 24% | 5% | 24% | 15% | Malo |
| [18. Cuando la DDGRH implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., facilita la información específica] | 5% | 14% | 38% | 24% | 19% | 16% | Malo |

| | | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| [21. Le agrada el trabajo a presión que le demanda su jefe inmediato] | 10% | 10% | 52% | 14% | 14% | 15% | Malo |
| [23. Las herramientas informáticas que utilizo se adaptan a las necesidades de mi trabajo] | 0% | 29% | 14% | 33% | 24% | 17% | Malo |
| [25. Existe dignidad y respeto en el trato entre colegas] | 0% | 0% | 5% | 48% | 48% | 79% | Bueno |
| [27. Las condiciones ambientales de las áreas (iluminación, decoración, ruidos, ventilación, entre otros factores) facilitan su actividad diaria] | 14% | 10% | 24% | 33% | 19% | 16% | Malo |
| [28. El salario que percibe, le motiva a ser excelente en su desempeño] | 19% | 5% | 33% | 29% | 14% | 15% | Malo |
| [32. Su jefe inmediato estimula el cambio y mejora continua] | 19% | 10% | 10% | 33% | 29% | 16% | Malo |
| [47 Contribuyo para generar un buen ambiente de trabajo en mi área] | 0% | 0% | 10% | 48% | 43% | 21% | Bueno |

Nota. Creación propia

Figura 9

Gráfica de la Variable Motivación



Nota. Creación propia

En la gráfica anterior se comprueba que el resultado general fue 17% esta variable consta de 12 reactivos en cuyos resultados se ve expresado que el personal está inconforme con el salario que percibe por lo que no se siente motivado en ser excelente en su desempeño, así mismo en el ambiente laboral consideran que existe poca confianza e interés por mejorar las relaciones interpersonales, por otro lado, se muestran inconformes por la presión de trabajo que le demanda su jefe inmediato

Tabla 7

Liderazgo

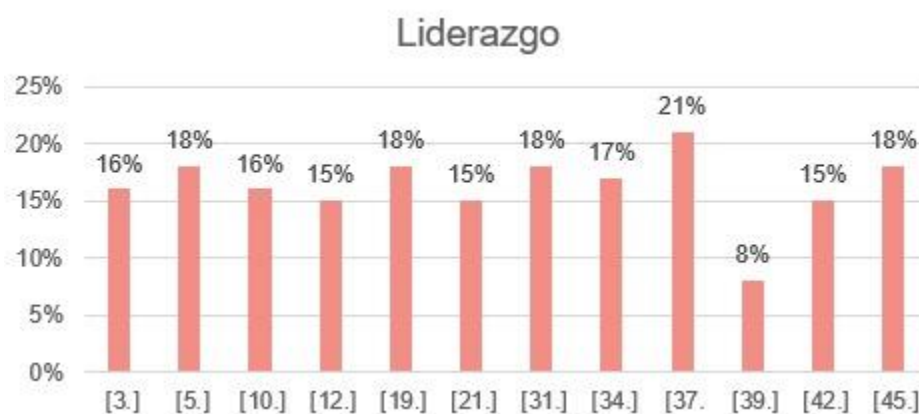
| | Nunca | Rara vez | Algunas veces | Con Frecuencia | Siempre | Muy Bueno | calificación |
|---|----------|-----------|---------------|----------------|------------|--------------|--------------|
| | Malo | Regular | Aceptable | Bueno | Bueno | | |
| LIDERAZGO | 0 al 20% | 21 al 40% | 41 al 60% | 61 al 80% | 81 al 100% | cuantitativa | Cualitativa |
| [3. Los directivos facilitan la resolución de conflictos internos y externos] | 5% | 19% | 33% | 29% | 14% | 16% | Malo |

| | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| [5. En la DDGRH existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable] | 0% | 19% | 10% | 38% | 33% | 18% | Malo |
| [10. Las funciones en la DDGRH están bien organizadas] | 5% | 33% | 14% | 29% | 19% | 16% | Malo |
| [12. Existe compromiso de la dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos] | 10% | 19% | 38% | 19% | 14% | 15% | Malo |
| [19. Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad] | 5% | 14% | 5% | 43% | 33% | 19% | Buena |
| [21. Le agrada el trabajo a presión que le demanda su jefe inmediato] | 10% | 10% | 52% | 14% | 14% | 15% | Malo |
| [31. Le resulta fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo] | 5% | 10% | 14% | 52% | 19% | 18% | Malo |
| [34. Su jefe inmediato promueve actitudes positivas] | 14% | 5% | 29% | 19% | 33% | 17% | Malo |
| [37. Puedo comunicarme fácilmente con las personas que tengo que relacionarme en mi trabajo] | 0% | 0% | 10% | 38% | 52% | 21% | Buena |
| [39. Recibe recompensas por los logros en su trabajo] | 67% | 10% | 14% | 10% | 0% | 8% | Malo |
| [42. Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logro de objetivos] | 14% | 24% | 14% | 43% | 5% | 15% | Malo |
| [45. Sus compañeros suelen hablar positivamente del área donde laboran] | 0% | 0% | 43% | 43% | 14% | 18% | Malo |

Nota. Creación propia

Figura 10

Gráfica de la Variable Liderazgo



Nota. Creación propia

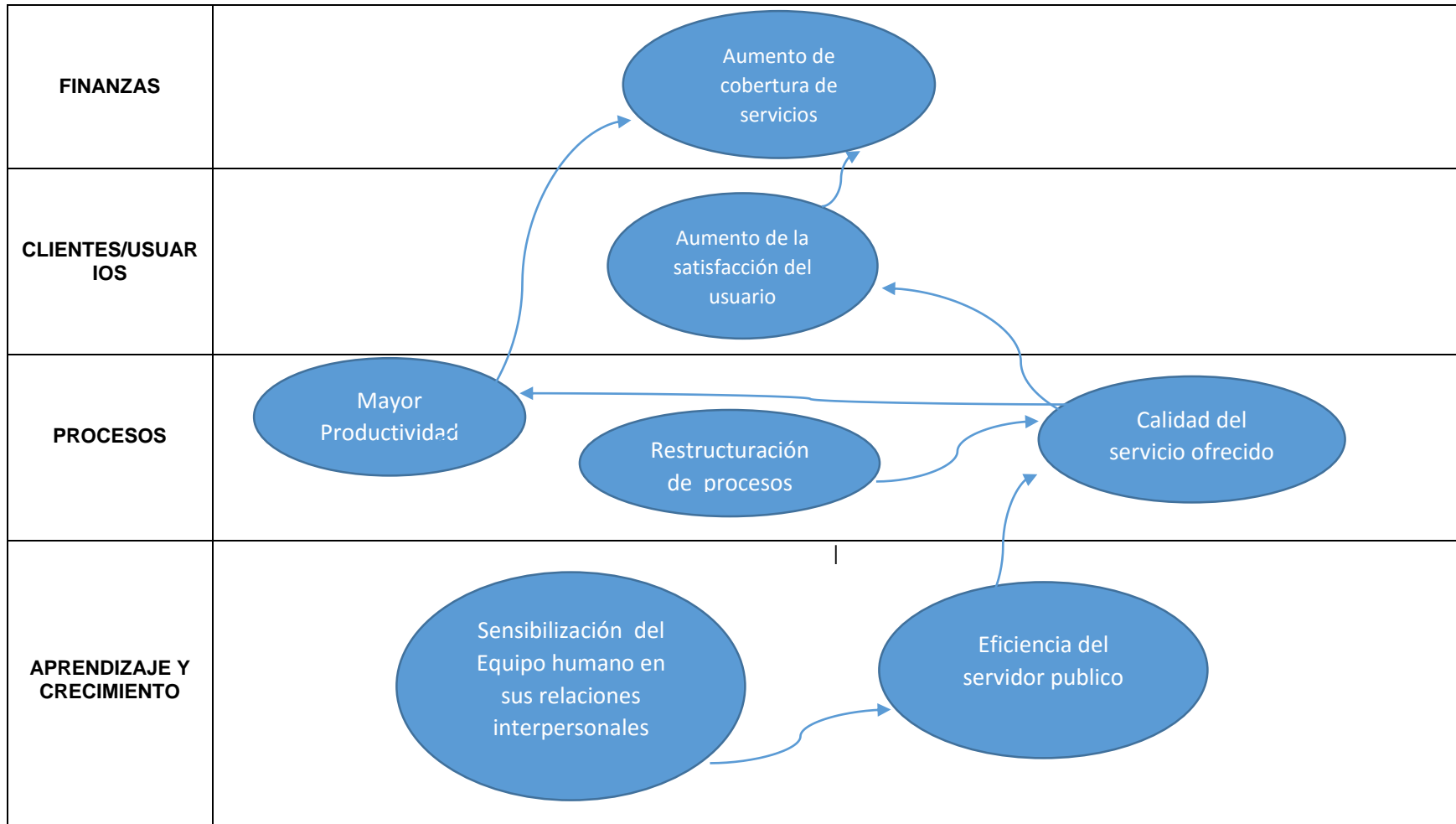
En la gráfica anterior se comprueba que el resultado se sitúa entre el 8 y el 21%, esta variable consta de 12 reactivos, los resultados expresan que los directivos no facilitan la resolución de conflictos internos y externos debido a que no existe una comunicación

interpersonal eficiente y agradable por lo que se considera que las funciones de la dirección de recursos humanos no están bien organizadas, además de que no se visualizan la existencia de un compromiso con la asignación y uso transparente de los recursos.

5.1 Propuesta de Plan de Acción: Cuadro de Mando Integral (CMI)

Figura 11

Propuesta de Plan de Acción



Nota. Creación propia

Perspectiva de Aprendizaje Organizacional y Conocimiento

| | Objetivo | Nombre del KPI | Fórmula de cálculo | U.M | MED. | Valor Actual | Val. Meta | | | | Responsable |
|----------------------|---|------------------------------------|---|-------------|-----------|--------------|----------------|-------------------------------|----------------|--------------------|----------------------|
| Satisfacción laboral | Realizar las acciones necesarias que permita contar con empleados satisfechos con su puesto de trabajo y la forma en la que desempeña su función en la dirección, de tal manera que, pueda rendir el doble, estar más motivado, comprometido y ser, por ello, más productivo. | Porcentaje de satisfacción laboral | $\frac{\text{No. de personas satisfechas}}{\text{el número de personas encuestadas}}$ <p>La mejor opción para medir la satisfacción laboral es a través de una encuesta. Estas encuestas pueden ser de preguntas abiertas o con números del 1 al 5, en donde el 1 sea "muy insatisfecho" y el 5 "muy satisfecho".</p> | Cualitativa | Semestral | 0 | Muy satisfecho | X=satisfecho o muy satisfecho | X=insatisfecho | X=muy insatisfecho | Director Subdirector |
| Plan de acción. | <p>En relación a la variable analizada de Satisfacción laboral, la medición arrojó "malo" en varios de los ítems, entre ellos la falta de reconocimiento e incentivos, herramientas innovadoras que mejoren el trabajo, resolución de problemas y condiciones de los espacios físicos. Enseguida se pone a consideración como acción pertinente la creación de un boletín virtual que sirva como enlace entre el trabajador y los directivos cuyo contenido incluya entre otras cosas el reconocimiento al personal, guías de procedimientos, nuevas herramientas informáticas que faciliten el trabajo etc., acciones encaminadas al sentido de pertinencia y relevancia del trabajo que realiza dando como resultado una plantilla laboral comprometida.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un boletín informativo virtual, haciendo uso de las herramientas informáticas con las que cuenta la institución como son la intranet donde se informara al personal los acuerdos y lineamientos establecidos en las reuniones de los mandos medios directivos. • La UJED como cualquier otro ente administrativo es susceptible de cambios que afectan las formas de llevar los procesos, lo que hace necesario contar con la información de manera pronta y clara de los cambios en las formas de aplicar las reglas de operación lo que permite la reducción de errores en el momento de autorizar los movimientos de altas, bajas y actualizaciones en el proceso de ingreso de personal a la UJED. | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------|---|-----------------------------------|--|-------------|-----------|--------------|--------------|---------------------------|------------------|------------------|----------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de supervisión de las áreas en cuanto al estado que guardan físicamente el mobiliario y estructura general de las oficinas a fin de tener un listado de las necesidades de mantenimiento y hacer las gestiones pertinentes en las áreas que corresponda. Programación de reuniones quincenales de retroalimentación para externar dudas, aclaraciones, ideas y aportaciones del personal en cuanto a las formas de aplicar la normativa en el proceso que le compete, las cuales tendrán una duración de 1 hora y deberán ser debidamente planeadas con un orden del día, lista de asistentes y minuta de la reunión para el debido seguimiento. Reconocimientos y felicitaciones al personal que cumpla años. Reconocimiento de las metas y objetivos alcanzados por el personal de las diferentes coordinaciones. <p>Una vez plasmada la información en el boletín es de suma importancia la difusión del mismo, la cual se sugiere tenga una periodicidad mensual o en su defecto conforme a la necesidad de difundir alguna noticia en especial. Se recomienda dar seguimientos a la variable mediante la encuesta la cual se propone sea semestral. Con estas acciones se pretende lograr un clima laboral sano con personal satisfecho y con sentido de pertenencia en una institución como lo es la Universidad Juárez del Estado de Durango, dando como consecuencia colaboradores comprometidos con los objetivos, metas y visión de la institución.</p> | | | | | | | | | | |
| | Objetivo | Nombre del KPI | Fórmula de cálculo | U.M | MED. | Valor Actual | Val. Meta | | | | Responsable |
| Comunicación | Establecer canales de comunicación efectivos para disminuir la barrera relacional entre el director, jefes inmediatos y colaboradores logrando así un ambiente, sano y de confianza para el logro eficiente de las actividades laborales. | Canales de comunicación efectivos | $\frac{\text{No. de canales de comunicacion efectivos}}{\text{No. de canales de comunicacion}}$ <p>La mejor opción para medir la comunicación es a través de una encuesta. Estas encuestas pueden ser de preguntas abiertas o con números del 1 al 5, en donde el 1 sea "nada efectivo" y el 5 "muy efectivo".</p> | Cualitativa | Semestral | 0 | Muy efectivo | X=efectivo o muy efectivo | X= poco efectivo | X= nada efectivo | Director Subdirector |
| Plan de acción. | <p>De acuerdo a la calificación cualitativa de la variable de Comunicación la cual fue "Malo" en varios de los reactivos, la propuesta se basa en reducir las barreras de la comunicación existentes entre los directivos y el resto del personal con la finalidad de ayudar a formar un equipo de trabajo estrecho, con la finalidad de aumentar su compromiso y sentido de pertenencia, es de suma importancia lograr no solo transmitir una información o un mensaje, sino que se trata de un proceso complicado de significados entre directivos, jefes inmediatos y el resto del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se propone la creación de un manual de procedimientos, que incluyan las políticas y reglas en las que se sustenten la aplicación de los procesos (plantilla académica, administrativa, honorarios y prestaciones económicas) de manera práctica que incluya las modificaciones y acuerdos tomados en la revisión contractual de cada año, se imprima y se entregue una copia a cada coordinadora y quienes tengan personal a su cargo lo difundan y compartan. | | | | | | | | | | |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de una agenda para programar reuniones quincenales para dar espacio al director para informar asuntos relevantes generales, así como el espacio a los colaboradores de expresar sus ideas e inquietudes con respecto a sus labores. Informar en el boletín acerca de los cambios que se den en el transcurso del año y que no se podrán incluir de manera impresa en el manual hasta el próximo año de revisión contractual. <p>Con estas acciones se pretende reducir la brecha comunicacional que existe entre la dirección, jefes inmediatos y colaboradores, dando como resultado personal informado y valorados dispuestos a contribuir con el logro de los objetivos particulares como los institucionales. Para medir y evaluar la comunicación se realizarán encuestas utilizando herramientas digitales, se enviarán a través del correo electrónico, y así evaluar si la comunicación es más eficaz, y si los mensajes emitidos han sido entendidos como se esperaba que lo hicieran, pues dependiendo de ello, deberán tomarse decisiones, para continuar o ajustar la estrategia de comunicación. La aplicación de la encuesta será 4 meses después de implementadas las acciones para medir el impacto de las mismas.</p> |
|--|---|

| | Objetivo | Nombre del KPI | Fórmula de cálculo | U.M | MED. | Valor Actual | Val. Meta | | | | Responsable |
|-----------------|---|--|--------------------------|---|-------------|--------------|-----------|----------------|-------------------------------|----------------|---------------------|
| | Motivación | Personal de la Dirección de Gestión y Recursos Humanos comprometidos con la institución para el logro de los objetivos particulares y generales. | Porcentaje de motivación | $\frac{\text{No. de personas motivadas}}{\text{No. de personas encuestadas}}$ <p>La mejor opción para medir la motivación es a través de una encuesta. Estas encuestas pueden ser de preguntas abiertas o con números del 1 al 5, en donde el 1 sea "muy insatisfecho" y el 5 "muy satisfecho".</p> | Cualitativa | Semestral | 0 | Muy satisfecho | X=satisfecho o muy satisfecho | X=insatisfecho | X= muy insatisfecho |
| Plan de acción. | <p>De acuerdo a la calificación cualitativa de la variable de Motivación la cual fue "Malo" en varios de los Items, se detectó una visión de falta información y difusión de herramientas informáticas existentes que permitan la eficacia de las labores, así como condiciones ambientales desfavorables en las áreas de trabajo y la falta de un programa de incentivos ya sean tangibles o intangibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se propone la elaboración de un programa de incentivos no tangibles y sin costo para la institución consistente en premios de días de descanso por asistencias, reconocimientos al desempeño y logro de metas propuestas. Elaboración de una agenda de pláticas motivacionales buscando ser impartidas por estudiantes de la facultad de psicología como parte de sus prácticas profesionales que nos permitan evitar costos a la dirección y beneficio académico al que las imparte. | | | | | | | | | | |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Con respecto a la condición ambiental de la dirección realizar un recorrido semestral para conocer las condiciones de iluminación, ventilación etc. Y dar un diagnóstico y elaborar un reporte que contenga los hallazgos para y realizar las acciones pertinentes que permitan las adecuadas condiciones laborales. • Elaborar e implementar un programa de rutinas de ejercicio en la oficina para aumentar el bienestar, la salud y motivación del colaborador. Con estas acciones se pretende motivar al colaborador de la dirección al grado tal de sentirse comprometido con su trabajo reduciendo al máximo las observaciones en las auditorias aplicadas. |
|--|

| | Objetivo | Nombre del KPI | Fórmula de cálculo | U.M | MED. | Valor Actual | Val. Meta | | | | Responsable |
|-----------------|---|----------------|--|-----|-----------|--------------|-----------|------|---------|------|------------------------|
| Liderazgo | Capacitación en temas de liderazgo y alta dirección para directivos y jefes inmediatos de tal manera que se cuente con líderes con la capacidad de influenciar y detectar problemas y oportunidades para llevar a cabo soluciones a través de la acción de las personas a su cargo. | Capacitación | $\frac{\text{No. De capacitados}}{\text{Total de personal directivo}}$ | % | Semestral | 0 | 100% | x>70 | 50<xz70 | X<50 | Director y subdirector |
| Plan de acción. | <p>En relación a la variable analizada de Liderazgo, se detectó en la mayoría de las respuestas una visión de falta de comunicación y resolución de problemas internos en la toma de decisiones, falta de organización en las funciones, así como difundir los planes y programas de la dirección y compartirlos con los colaboradores de tal manera que todos caminen en una misma dirección hacia el logro de los objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se propone la elaboración de una agenda de cursos de capacitación orientados al manejo de personal y habilidades de liderazgo. • Una vez implementadas las reuniones quincenales, incluir información de los avances en las metas, logros y objetivos alcanzados. • Promover el deporte y fomentar las relaciones interpersonales con el personal de la dirección organizando reuniones deportivas dos veces en el año para motivar las relaciones del personal fuera del ámbito laboral creando un ambiente de confianza. <p>Con estas acciones se pretende fortalecer los lazos de confianza y compromiso de directivos, jefes y colaboradores sintiendo que hay un equipo preparado y confiable para influenciar de manera positiva a cada colaborador de esta dirección.</p> | | | | | | | | | | |

La Intervención laboral aplicada a la DDGRH en relación a las 4 variables evaluadas de clima organizacional arrojan una muy extensa lista de estrategias y rumbos a seguir para revertir los bajos porcentajes obtenidos en la encuesta aplicada, sin embargo, para efectos de esta intervención el objetivo se centra en la variable de liderazgo en varios de los ítems de más bajo porcentaje como lo fueron (5) (10) (39) (42) (45) , referentes en su mayoría a la falta de capacidad de la Dirección para solucionar conflictos y la falta de habilidad para la asignación de los recursos de manera eficiente, y muy por debajo la falta de incentivos al personal.

Una de las estrategias plasmadas en el CMI menciona la creación de una agenda de cursos de capacitación para los directivos, jefes inmediatos y personal operativo encaminados a temas relacionados con los ítems de menor porcentaje.

Enseguida se pone a consideración la propuesta de capacitación para el personal Directivo y operativo de la DDGRH 2023.

La presente propuesta se desarrolla con base en los resultados de la encuesta aplicada a los 21 trabajadores adscritos a la DDGRH en este trabajo de intervención en términos de necesidades de capacitación detectadas.

En términos de prioridades enlistamos los temas en orden de mayor a menor grado de urgencia.

- Comunicación interpersonal eficiente y asertiva
- Administración transparente y racional de los recursos
- Formación y liderazgo superior
- Motivación para equipos de trabajo (sistema de recompensas)

La presente propuesta tiene como objetivo principal revertir los bajos porcentajes obtenidos con respecto a la visión de los trabajadores en el desempeño de los Directivos, la comunicación deficiente, la segmentación del programa de incentivos laborales y sanar el ambiente nocivo que descontento.

| Curso: | DDGRH CAPACITACIÓN | EXPERTOS URES | CURSOS EN LINEA Y EXTERNOS | FECHA |
|---|-------------------------------|--------------------------|---|-----------------|
| <i>Comunicación interpersonal eficiente y asertiva</i> | | | X | Febrero 2023 |
| <i>Administración transparente y racional de los recursos</i> | | X | | Marzo 2023 |
| <i>Formación y liderazgo superior</i> | X | | | Mayo 2023 |
| <i>Motivación para equipos de trabajo(programa de recompensas)</i> | | | X | Mayo 2023 |
| <i>Sistemas UJED (SHAKE, SIIA, SESCO)</i> | X | | | Junio 2023 |
| <i>Autoestima y valores</i> | X | | | Junio 2023 |

Nota. Creación Propia

Una vez concluido el programa de capacitación se aplicarán las encuestas señaladas en el CMI que permitan valorar los avances, así como la retroalimentación con la aplicación de la encuesta para detectar las necesidades de capacitación para el siguiente año.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La intervención laboral a la DDGRH de la UJED, deja una experiencia y un aprendizaje invaluable ya que a cada paso y en cada etapa se pudo comprobar de manera científica lo que con la observación y la actividad diaria los trabajadores y directivos percibían del clima laboral que permeaba en la Dirección, haciendo posible la detección de la variable o variables cuyo resultado se situara muy por debajo del 100% deseado y proporcionar las estrategias encaminadas a revertir dicho resultado para obtener una organización sana y por consecuencia productiva.

Dicha intervención fijó su propósito en el análisis del clima laboral en 4 de sus variables principales que son: satisfacción laboral, comunicación, motivación y liderazgo, sin embargo, se hace hincapié en atender de manera primordial la variable de liderazgo como primera etapa en el plan de acción, ya que los resultados de dicha variable se sitúan entre 8 y el 21% muy por debajo del 100% similares al de las demás variables, así que la única razón por la que se recomienda como inicio dicha variable es por la falta de recursos humanos y económicos en la Institución para llevar de manera conjunta todas la estrategias plasmadas en el CMI de las demás variables.

Una vez analizadas cada una de las variables y cuyo resultado general fue desfavorable, se hace necesario la suma las voluntades de directivos, coordinadoras y personal operativo para llevar a cabo las estrategias plasmadas en el CMI y así lograr se revierta dicho resultado.

En relación a la variable analizada de satisfacción laboral, la medición arrojó “malo” en varios de los ítems, entre ellos la falta de reconocimiento e incentivos, herramientas innovadoras que mejoren el trabajo, resolución de problemas y condiciones de los espacios físicos. Una de las estrategias puestas a consideración es la creación de un boletín virtual que sirva como enlace entre el trabajador y los directivos cuyo contenido incluya entre otras cosas el reconocimiento al personal, guías de procedimientos, nuevas herramientas informáticas que faciliten el trabajo etc., acciones encaminadas a fortalecer el sentido de pertenencia e importancia del trabajo que realiza dando como resultado una plantilla laboral comprometida.

De acuerdo a la calificación cualitativa de la variable de Comunicación la cual fue “Malo” en varios de los Items , la propuesta se basa en reducir las barreras de la comunicación existentes entre los directivos y el resto del personal con la finalidad de ayudar a formar un equipo de trabajo estrecho, con la finalidad de aumentar su compromiso y sentido de pertenencia , es de suma importancia lograr no solo transmitir una información o un mensaje, sino que se trata de un proceso complicado de significados entre directivos, jefes inmediatos y el resto del personal.

Es de suma importancia la creación de un manual de procedimientos, que incluyan las políticas y reglas en las que se sustenten la aplicación de los procesos (plantilla académica, administrativa, honorarios y prestaciones económicas) de manera práctica que incluya las modificaciones y acuerdos tomados en la revisión contractual de cada año, se imprima y se entregue una copia a cada coordinadora y quienes tengan personal a su cargo lo difundan y compartan.

De acuerdo a la calificación cualitativa de la variable de motivación la cual fue “Malo” en varios de los Ítems, se detectó una visión de falta información y difusión de herramientas informáticas existentes que permitan la eficacia de las labores, así como condiciones ambientales desfavorables en las áreas de trabajo y la falta de un programa de incentivos ya sean tangibles o intangibles.

Se considera que un programa de incentivos no tangibles y sin costo para la institución consistente en premios de días de descanso por asistencias, reconocimientos al desempeño y logro de metas propuestas entre otras propuestas incluidas en el cuadro de mando integral.

En relación a la variable analizada de liderazgo, se detectó en la mayoría de las respuestas la falta de comunicación y resolución de problemas internos, falta de organización en las funciones, así como difundir los planes y programas de la dirección y compartirlos con los colaboradores de tal manera que todos caminen en una misma dirección hacia el logro de los objetivos y un programa de incentivos en igualdad de circunstancias para todos.

Se propone la elaboración de una agenda de cursos de capacitación orientados al manejo de personal y habilidades de liderazgo.

Con estas acciones se pretende fortalecer los lazos de confianza y compromiso de directivos, jefes y colaboradores y así contar con un equipo preparado y confiable para influenciar de manera positiva a cada colaborador de esta dirección.

Uno de los elementos más importantes en una organización cualquiera que ésta sea es el elemento humano, y es de suma importancia que quien la dirige logre lo mejor de cada colaborador, aplicando los conocimientos y herramientas administrativas a su disposición que dan una visión más amplia de que una persona no solo está para ejecutar una acción dentro del proceso, sino que esa persona es capaz si se le motiva de dar un extra en cada paso que lleve al logro de los objetivos planteados.

No dejando de lado que el contar con políticas y reglas de operación plasmadas en documentos con su debida difusión, permitirá reducir las observaciones en las auditorias periódicas que se aplican a los procesos más relevantes en la DDGRH.

Así mismo es de vital importancia el compromiso de los Mandos Superiores con la correcta gestión y liderazgo de los directivos para lograr establecer las políticas y reglas de operación, así como la interacción de cada dirección involucrada en los procesos administrativos que se espera operen siempre de manera eficiente y eficaz.

La UJED como una de las instituciones de mayor relevancia en la impartición de la enseñanza media y superior en el Estado, se ha fijado metas y compromisos sociales plasmados en el Plan de Desarrollo Institucional 2018-2024, y que para su implementación se requiere la suma de los esfuerzos de cada unidad responsable desde el proceso que le compete.

A través de la aplicación de este trabajo de intervención y sus resultados plasmados en el cuadro de mando integral, traducida en estrategias, y con la suma de las voluntades para llevar a cabo la implementación, la DDGRH estará contribuyendo en la parte del proceso que le corresponde dentro de esta gran maquinaria llamada UJED.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2006). *Administración Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw Hill.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20ldalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Delgado, M. (2021). *Estilos de enseñanza*.
<https://www.escuelasuperiordenegocios.mx/post/motivaci%C3%B3n-laboral-qu%C3%A9-es>
- Dimock, M. (2002). ¿Qué es la Administración Pública? <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/article/view/18128/16299>
- Espejel, A. P. (2015). Intervención organizacional, primeras aproximaciones conceptuales. *Gestión y estrategia*(48), 15-23.
- Fraga, G. (1980) La comunicación gubernamental en los ayuntamientos de Veracruz, periodo 2008- 2010. [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/azv/concepto_de_administracion_publica.html#:~:text=Para%20Gabinero%20Fraga%20\(Rodr%C3%ADguez%2C%201980,satisfacci%C3%B3n%20de%20los%20intereses%20generales](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/azv/concepto_de_administracion_publica.html#:~:text=Para%20Gabinero%20Fraga%20(Rodr%C3%ADguez%2C%201980,satisfacci%C3%B3n%20de%20los%20intereses%20generales)
- García, M. (2019). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61.
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Hernández, J. et Al (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano* (1ª ed.). http://www.educa.seprog.com.mx/pluginfile.php/2767/mod_resource/content/1/2.-Libro%20Desarrollo_OrganizacionI_Enfoque_Latinoa%20%281%29.pdf
- Jáuregui, A. (2022). *Principios de la administración científica*, Taylor y Ford.
<https://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford/>

- Medley, P. Akan, O. (2008), Creando cambios positivos en la comunidad organizacional. <https://www.semanticscholar.org/paper/Creating-positive-change-in-community-A-case-for-Medley-Akan/5e2707af92890eabf87b2a0100627cc95c334ebe>
- Miles, R, (1980), Fit, Failure, and the Hall of Fame. How Companies Succeed or Fail. <https://www.redalyc.org/pdf/133/13314302.pdf>
- Nava, A. (2001) Concepto de Administración Pública. https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/azv/concepto_de_administracion_publica.html
- Segredo, A. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima laboral. *Dimensiones del Clima Organizacional*, 17, 1-19. <https://www.medigraphic.com/pdfs/correo/ccm-2013/ccm133n.pdf>
- Steeple, (2022). *Comunicación organizacional: Definición, tipos y características*. <https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-organizacional/>
- Universidad Juárez del Estado de Durango, (2021). *Manual de organización DDGRH 2021*.
- Soler, N. (2022). *Herramientas y métodos para medir los resultados de tu comunicación interna*. <https://steeple.com/es/noticias/comunicacion-interna/herramientas-y-metodos-para-medir-tu-comunicacion-interna>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (2019), *Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes, Higher Education*, OECD Publishing, Paris,
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (2022). <https://doi.org/10.1787/9789264309432-en>.
- Organización de las Naciones Unidas, (2015). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Organización de las Naciones Unidas, (2022). *¿Qué son los ODS?* Ministerio del Medio Ambiente. <https://ods.mma.gob.cl/que-son-los-ods/>
- Organización de las Naciones Unidas, (2022). *Trabajo Decente y Crecimiento Económico*. Desarrollo Sustentable.

https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/8_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (2018). Sistema Educativo Mexicano. <https://www.oecd.org/education/>

Orellana, P. (2019). *Liderazgo*. <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>

Ricárdez, J. (2018). *Plan de Desarrollo de las dependencias (2017- 2021)*. https://www.uv.mx/planeacioninstitucional/files/2019/06/PLADE_Recursos-Humanos.pdf

Ortiz, P. (2008). Universidad Autónoma del estado de Morelos. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017

Rafael Guízar M. (1998) *Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones* (1era ed.) McGraw-Hill

Sánchez, J. (2001) *La Administración Pública como Ciencia su objeto y su estudio*. Plaza y Valdéz Ed.

Thompson, A. & Strickland, A. (2001). *Modelo de Administración Estratégica*. <https://1library.co/article/modelo-de-administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-de-thompson-y-strickland.lq5lp5gz>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (2022). <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/P1C231.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (2022) *Historia del Sector de Educación* <https://es.unesco.org/themes/education/about-us/history>

Universidad Juárez del Estado de Durango, (1995). *Portal UJED*. <https://www.ujed.mx/>

Universidad Juárez del Estado de Durango, (2019). *Plan de Desarrollo Institucional UJED 2018-2024*.

Universidad Juárez del Estado de Durango, (2008). *Portal de Transparencia de la UJED*.

<http://transparencia.ujed.mx/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (2020)
Interrupción y Respuesta Educativa COVID-19
<https://es.unesco.org/covid19/educationresponse/>

Velásquez, A. (2007) La Organización, el sistema y su dinámica. Revista Escuela de
Administración de Negocios. 10, 1-28,
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>

Wilhelm, S. (1992). Enseñanza e Investigación en Psicología. Matriz FODA, 11, 1-19.
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Zamora, H. (2016), Desarrollo Organizacional y liderazgo
<https://es.slideshare.net/Hanszamora29/qu-es-el-do>

ANEXOS

Anexo I Facultades

FACULTADES

| |
|--|
| 1050 FAC. DE MEDICINA Y NUTRICION |
| 1100 FAC. DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS |
| 1150 FAC DE ECONOMIA CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN |
| 120001 HOSPITAL VETERINARIO |
| 1200 FAC. DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA |
| 1250 FACULTAD DE ING CIENCIAS Y ARQUITECTURA |
| 1300 FAC DE CIENCIAS DE LA SALUD GP |
| 1350 FACULTAD DE AGRICULT. Y ZOOTEK |
| 1400 FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS G.P |
| 1450 FACULTAD DE ENFERMERIA |
| 1500 FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL |
| 1520 FAC DE PSICOLOGIA TERAPIA Y COMUNICACION |
| 1540 FAC CIENCIAS CULTURA FISICA Y DEPORTE |
| 1550 FACULTAD DE ODONTOLOGIA |
| 1650 FACULTAD DE CIENCIAS FOREST |
| 1700 FACULTAD CIENCIAS QUIM-DGO |
| 1740 FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS |
| 1780 FAC DE CIENCIAS BIOLOGICAS |

UNIDADES VIRTUALES

| |
|-------------------------------------|
| 4990 UNIDAD VIRT (DOCT EN CIENC AGR |
| 5010 UNID VIRTUAL DOC EN C BIOMEDIC |
| 5030 UNIDAD VIRTUAL HUMANIDADES |
| 5040 UV.MAESTRIA EN SALUD PUBLICA |
| 5041 UV. MTRIA INST C AGROP Y FTALE |

ESCUELAS

| |
|---|
| 1600 ESCUELA SUPERIOR DE MUSICA |
| 1820 ESCUELA PREPARATORIA DIURNA |
| 1860 ESCUELA PREPARATORIA NOCTURNA |
| 1900 COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES |
| 1940 ESCUELA DE PINTURA ESCULTURA ARTESANIAS |
| 1980 ESCUELA COMERCIAL PRACTICA |
| 3450 ESCUELA DE LENGUAS |
| 3550 CUAAL GOMEZ PALACIO |
| 1990 CENTRO DE GRADUADOS |

INSTITUTOS

| |
|-------------------------------------|
| 2100 INSTITUTO DE INV. CIENTIFICA |
| 2200 INST. DE CIENCIAS SOCIALES |
| 2300 INST. DE INVEST. JURIDICAS |
| 2400 INST. DE INVEST. HISTORICAS |
| 2500 INST. DE SILVICULT. E IND. MAD |

UNIDADES ADMINISTRATIVAS

| |
|---|
| 305003 RADIO UNIVERSIDAD |
| 305009 INSTITUTO DE BELLAS ARTES |
| 3050 DIRECCION DE DIF. CULTURAL |
| 3100 DIRECCION DE EXT. UNIV. |
| 3200 MUSEO REGIONAL |
| 3300 BUFETE JURIDICO |
| 3600 BIBLIOTECA GOMEZ PALACIO |
| 405001 TV UJED |
| 405002 COORD DE VINC Y DES. EMPRES. |
| 4060 DIREC INST POSGRADO E INVESTIG |
| 4102 ALIANZA FRANCESA |
| 4200 TESORERIA GENERAL |
| 4450 DIR. DE REL. PUBLICAS |
| 4600 EDIFICIO CENTRAL |
| 5100 RECTORIA |
| 4950 COORDINACION DE REL LABORALES |
| 51200 DIR. DE POSGRADO E INVESTIGACION (NUEVA) |
| 51300 DIR. DE EXTENSION Y VINCULACION S.(NUEVA |
| 51400 COMUNICACION SOCIAL (NUEVA) |
| 51410 RADIO UNIVERSIDAD (NUEVA) |
| 51420 TV UJED (NUEVA) |

| |
|--|
| 51510 CENTRO DE DESARROLLO CULTURAL |
| 51530 CENTRO DE DESARROLLO DEPORTE UNIV. (NUEV |
| 51600 EDITORIAL (NUEVA) |
| 51700 LIBRERIA (NUEVA) |
| 51800 RELACIONES LABORALES (NUEVA) |
| 51900 ALIANZA FRANCESA (NUEVA) |
| 5200 CONTRALORIA |
| 5300 TESORERIA |
| 5500 ABOGADO GENERAL |
| 5600 SECRETARIA GENERAL SG |
| 5700 SUBSECRETARIA GENERAL ACADEMICA |
| 57100 DIRECCION PLANEACION INSTITUCIONAL SGA |
| 57200 DIRECCION DESARROLLO ACADEMICO SGA |
| 57300 DIRECCION SERVICIOS EDUCATIVOS SGA |
| 57400 SISTEMA UNIVERSIDAD VIRTUAL SGA |
| 57500 INTERNACIONALIZACION SGA |
| 57600 EDUCACION MEDIA SUPERIOR SGA |
| 57700 BIBLIOTECA CENTRAL SGA |
| 5800 SUBSECRETARIA GENERAL ADMINISTRATIVA |
| 58100 DIR.DESARROLLO Y GESTION DE REC HUM SGAD |
| 58200 COORDINACION DE OBRAS SGAD |
| 58300 COORD TELECOMUNICACION INFORMATICA SGAD |
| 58400 COMPRAS SGAD |
| 58410 NUEVO ALMACEN |
| 58500 SERVICIOS GENERALES SGAD |
| 58600 PATRIMONIO Y CONTROL VEHICULAR |
| 58700 PROGRAMACION Y PRESUPUESTO SGAD |
| 58800 RELACIONES PUBLICAS SGAD |
| 58900 CORRESPONDENCIA Y MENSAJERIA SGAD |
| 5900 DIRECCION SERVICIOS ESCOLARES DSE |

SINDICATOS

| |
|----------------|
| 490001 STEUJED |
| 490002 STAUJED |
| 490003 SPAUJED |
| 490004 FEUD |

| |
|----------------------|
| 490006 SPAUJED GOMEZ |
| 490007 STAUJED G.P. |
| 490008 STEUJED G.P. |

Anexo 2 Diagnóstico de clima organizacional

Se consideran 47 ítems con escala de Likert para valorar dimensiones de: comunicación, liderazgo, motivación, y satisfacción laboral de la variable clima organizacional.

Cuadro 1. Dimensiones, ítems y escalas del test psicológico de Clima Organizacional (IPCO)

| DIMENSIONES | ÍTEMS | ESCALA POR DIMENSION | ESCALA DE LA VARIABLE |
|---------------------|--|--|-----------------------|
| Comunicación | 2, 6, 8, 16, 24, 30, 33, 35, 38, 41, 43, 46 | 25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO 0 – 12 BAJO | 95 – 188 FAVORABLE |
| Liderazgo | 3, 5, 10, 12, 19, 29, 31, 34, 37, 39, 42, 45 | 25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO | 48 – 94 |

| DIMENSIONES | ÍTEMS | ESCALA POR DIMENSION | ESCALA DE LA VARIABLE |
|-----------------------------|--|--|------------------------|
| | | 0 – 12 BAJO | MEDIANAMENTE FAVORABLE |
| Motivación | 4, 9, 13, 15, 18, 21, 23, 25, 27, 28, 32, 47 | 25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO 0 – 12 BAJO | 0 – 47 DESFAVORABLE |
| Satisfacción Laboral | 1, 7, 11, 14, 17, 20, 22, 26, 36, 40, 44 | 23 – 44 ALTO 12 – 22 MEDIO 0 – 11 BAJO | |

Fuente: elaboración propia, basada en datos proporcionados por el Inventario Psicológico de Clima Organizacional (IPCO).

DATOS GENERALES

Instrucciones: Marque con una "X" el recuadro o indique en la línea, según sea el caso, la respuesta que usted considere de acuerdo a las situaciones que a continuación se plantean.

Género: Masculino Femenino

Edad: Años cumplidos _____

Estado civil:

Soltero Casado Viudo Divorciado Unión libre

Escolaridad (estudios concluidos):

Primaria Secundaria Bachillerato Licenciatura Posgrado

Otro. Especifique _____

¿Cuál es el área o departamento al que pertenece en el organismo?

¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente?

Antigüedad en el organismo

Menos de 1 año De 1 año a 2 años De 2 años a 3 años De 3 años en adelante

Tipo de contratación

Tiempo y obra Confianza Sindicalizado

ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Marque con una "X" el recuadro que corresponda a la respuesta con la que esté de acuerdo, considerando la escala que abajo se presenta; Por favor, se le pide no dejar ninguna pregunta sin calificar.

Describa según la siguiente escala de valoración:

| N | RV | AV | CF | S |
|-------|----------|---------------|----------------|---------|
| Nunca | Rara vez | Algunas veces | Con frecuencia | Siempre |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

| N° | ENUNCIADOS | ESCALA | | | | |
|----|--|--------|----|----|----|---|
| | | N | RV | AV | CF | S |
| 1 | Obtengo premios y reconocimientos por parte de las autoridades del Organismo | | | | | |
| 2 | Los directivos facilitan la comunicación entre las áreas o departamentos y quienes la integran | | | | | |
| 3 | Los directivos facilitan la resolución de conflictos internos y externos | | | | | |
| 4 | Existe un ambiente de confianza entre compañeros de su área de trabajo | | | | | |
| 5 | En el Organismo existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable | | | | | |
| 6 | En su área de trabajo se escuchan los unos a los otros | | | | | |
| 7 | El/la responsable del área o departamento soluciona los problemas de manera eficaz | | | | | |
| 8 | El/la responsable del área o departamento me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo | | | | | |
| 9 | El/la responsable del área o departamento delega eficazmente funciones de responsabilidad | | | | | |
| 10 | El trabajo en el Organismo está bien organizado | | | | | |
| 11 | Existe el intercambio de buenas ideas en su área de trabajo | | | | | |

| N° | ENUNCIADOS | ESCALA | | | | |
|----|--|--------|----|----|----|---|
| | | N | RV | AV | CF | S |
| 12 | Existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos | | | | | |
| 13 | Los trabajadores tienen interés por crear, mantener y establecer relaciones personales | | | | | |
| 14 | En el Organismo, hay un ambiente agradable de trabajo | | | | | |
| 15 | En el Organismo se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad del servicio | | | | | |
| 16 | En el Organismo se habla con los trabajadores acerca de una información delicada o confidencial | | | | | |
| 17 | Le estimulan a realizar un buen trabajo | | | | | |
| 18 | Cuando el Organismo implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., facilita la información específica | | | | | |
| 19 | Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad | | | | | |
| 20 | Le atrae el trabajo que realizan sus compañeros | | | | | |
| 21 | Le agrada el trabajo a presión que le demanda su jefe inmediato. | | | | | |
| 22 | Las instalaciones del Organismo (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios | | | | | |
| 23 | Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo | | | | | |
| 24 | La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles del organismo | | | | | |
| 25 | Existe dignidad y respeto en el trato entre colegas | | | | | |
| 26 | Existe un ambiente de tranquilidad entre los trabajadores | | | | | |
| 27 | Las condiciones ambientales del Organismo (iluminación, decoración, ruidos, ventilación, entre otros factores) facilitan su actividad diaria | | | | | |

| N° | ENUNCIADOS | ESCALA | | | | |
|----|---|--------|----|----|----|---|
| | | N | RV | AV | CF | S |
| 28 | El salario que percibe, le motiva a trabajar más | | | | | |
| 29 | El Organismo celebra logros cuando se ha alcanzado una etapa importante de algún proyecto | | | | | |
| 30 | Los trabajadores son consecuentes en la práctica de los valores que se estipulan en el Organismo | | | | | |
| 31 | Le resulta fácil expresar sus opiniones en mi lugar de trabajo | | | | | |
| 32 | Su jefe inmediato estimula el cambio y mejora continua | | | | | |
| 33 | Su jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo | | | | | |
| 34 | Su jefe inmediato promueve actitudes positivas | | | | | |
| 35 | Las relaciones de amistad con los jefes se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo | | | | | |
| 36 | Tiene libertad para realizar su trabajo en el Organismo | | | | | |
| 37 | Puedo comunicarme fácilmente con las personas que tengo que relacionarme en el trabajo | | | | | |
| 38 | Se toman en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo | | | | | |
| 39 | Recibe recompensas por los logros durante su trabajo | | | | | |
| 40 | Sus necesidades básicas (descanso, seguridad física y de salud, auto reconocimiento, respeto, etc.), están siendo satisfechas adecuadamente por su jefe inmediato | | | | | |
| 41 | Se le permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo | | | | | |
| 42 | Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logro de objetivos | | | | | |
| 43 | Se dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo | | | | | |
| 44 | Se buscan formas innovadoras que puedan mejorar el trabajo que hacemos en el organismo | | | | | |
| 45 | Sus compañeros suelen hablar positivamente del área donde laboran | | | | | |
| 46 | Se buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas | | | | | |
| 47 | Recibe la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo | | | | | |