



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

SATISFACCIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y POBLACIÓN PARA PROPUESTA

ACADEMICO ADMINISTRATIVA DEL CAMPUS UAQ JALPAN

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

Lic. Ma. Del Rosario Coria Plaza

Dirigido por:

Dr. Martín Vivanco Vargas

Co-dirigido por:

Nombre Completo del Co-Director del Trabajo.

Dr. Martín Vivanco Vargas

Presidente

Mtro. Ricardo Ramos Montes

Secretario

M en A Maria Elena Díaz Calzada

Vocal

Mtro. Héctor Fernando Valencia Pérez

Suplente

Mtro. Luis Alberto Solís

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Noviembre, 2021

México

RESUMEN

El campus Jalpan, de la Universidad Autónoma de Querétaro, que satisface gran parte de la demanda social en las distintas carreras instaladas en el campus Serrano, proporciona cobertura en el territorio norte del estado y a tres de estos colindantes. Una educación de calidad exige académicos capacitados, infraestructura, procesos administrativos eficientes y calidad en los servicios. Por este motivo, se tiene como objetivo principal analizar la situación administrativo-académica del campus Jalpan de la UAQ, con la finalidad de diagnosticar el grado de satisfacción y de ahí partir en detallar una propuesta académico-administrativa que permita su consolidación y excelencia académica en la región. De este modo, se parte de un análisis con un enfoque cuantitativo del planteamiento del problema y del fundamento teórico, bajo un diseño no experimental, descriptivo y transversal, y con una estrategia para la recolección de la información, estructurada bajo la ética de investigación. Por medio de entrevistas hechas a docentes, alumnos, administrativos y población, y con base en un análisis de muestra, se pueden obtener resultados que faciliten el planteamiento de una estrategia académico-administrativa que permita satisfacer las deficiencias y necesidades para elevar la calidad en los diversos procesos. Como conclusión general se admite que el campus Jalpa es identificado por la población sin embargo hay áreas de oportunidad, como la creación de nuevos programas educativos y mayor difusión del campus, al interior la comunidad universitaria, principalmente los estudiantes observan la necesidad de mejorar aspectos administrativos como estacionamiento, internet, equipos de cómputo entre otros. Cabe destacar que en la cuestión académica la comunidad universitaria está satisfecha.

Palabras clave: **educación, calidad, satisfacción y campus.**

ABSTRACT

SUMMARY

The Jalpan campus of the Universidad Autónoma de Querétaro, which satisfies a large part of the social demand in the different degree programs installed at the Serrano campus, provides coverage in the northern territory of the state and three of its neighboring states. Quality education demands trained academics, infrastructure, efficient administrative processes and quality services. For this reason, the aim of this work is at analyzing the administrative-academic situation of the Jalpan campus of the UAQ, in order to diagnose the degree of satisfaction and from there to detail an academic-administrative proposal that allows its consolidation and academic excellence in the area. Thus, the analysis is based on a quantitative approach to the problem statement and the theoretical foundation, under a non-experimental, descriptive and cross-sectional design, with a strategy for the collection of information, structured on the research ethics. Through interviews with teachers, students, administrators and the population, and based on a sample analysis, results can be obtained to facilitate the development of an academic-administrative strategy to satisfy the deficiencies and the needs to improve the quality of the various processes. As a general conclusion, it is admitted that the Jalpan campus is identified by the population; however, there are areas of opportunity, such as the creation of new educational programs and greater dissemination of the campus; within the university community. The students mainly observe the need to improve administrative aspects such as parking, internet, computer equipment, among others. It is worth noting that the university community is satisfied with the academic aspects.

Key words: education, quality, satisfaction and campus.



DEDICATORIAS

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, paciencia para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Rosario

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Alejandro

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizaron en mi vida y que me infundió siempre, a pesar de que ya no está aquí conmigo, tu ejemplo mostrado para salir adelante con valor.

A mis maestros

Mtra. Ana Laura Quintero por su gran apoyo, consejo, profesionalismo y motivación para la elaboración de esta tesis, Mtro. Arturo Castañeda Olalde por su dedicación en la revisión y acompañamiento, Mtro. Vivanco por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

A mis amigos

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que, hasta ahora, seguimos siendo amigos.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes. Mi profundo agradecimiento a todo el personal administrativo por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de sus competencias.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración, encabezada por el Dr. Martín Vivanco Vargas, profesores en la maestría en administración en alta Dirección quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente, quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Mtra. Ana Laura Quintero Crispín, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
ABSTRACT.....	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ABREVIATURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ASPECTOS TEÓRICOS	4
2.1 Generalidades del proceso administrativo	4
2.2 Administración estratégica.....	7
2.3 La administración estratégica en instituciones de educación superior.....	15
2.3.1 Contexto educativo en México.....	19
3. MARCO METOLÓGICO.....	23
3.1. Planteamiento del problema.....	23
3.2. Justificación.....	24
3.3. Preguntas de investigación.....	26
3.4. Objetivos	27
3.4.1 General	27
3.4.2 Específicos	27
3.5 Enfoque de la investigación	27
3.6 Diseño	28

3.7 Variables de estudio y procedimientos	28
3.8 Procesamiento y análisis de los datos	30
3.9 Ética de la investigación.....	31
4. CASO DE ESTUDIO.....	32
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
5.1 Indicadores de satisfacción del personal docente.....	34
5.2 Indicadores de satisfacción de los estudiantes.....	39
5.3 Indicadores de satisfacción del personal administrativo.....	43
5.4 Percepción de la población de Jalpan en relación con las necesidades educativas	46
5.4 Diagrama FODA	50
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
REFERENCIAS.....	54
ANEXOS	58
1. Encuestas aplicadas a personal docente, estudiantes, personal administrativo y población de Jalpan.....	59
2. Documentación relacionada con registro, seguimiento de la Tesis en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAQ.....	67
3. Consentimiento informado.....	75

ABREVIATURAS

UAQ	Universidad Autónoma de Querétaro.
IES	Instituciones de Educación Superior
CEACOM	Centro de Apoyo Comunitario
TECCAL	Tecno Centro de Autoaprendizaje de Lenguas
SEP	Secretaría de Educación Pública
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
STEM	Science, Technology, Engineering and Mathematics (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas)

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 “Evolución de las prácticas (funciones) administrativas de acuerdo con el estudio de la Escuela de Negocios de Harvard 1922-2000”	16
Tabla 2.2 “Principales teorías administrativas especiales y autores relevantes según la Escuela de Negocios de Harvard 1922-2000”	17

Dirección General de Bibliotecas UAQ

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfica 5.1 Distribución de los docentes por sexo, Campus Jalpan, UAQ, 2020	45
Gráfica 5.2 Estado civil de los docentes del estudio, Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	45
Gráfica 5.3. Tipo de contratación de los docentes del estudio, Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	46
Gráfica 5.4 Docentes que laboran en otra institución, Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	46
Gráfica 5.5 Antigüedad en la docencia reportada por los participantes, Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	47
Gráfica 5.6 Nivel académico de los docentes, Campus Jalpan, UAQ, 2020	47
Gráfica 5.7 Satisfacción de los docentes con indicadores generales, Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	48
Gráfica 5.8 Satisfacción de los docentes con indicadores de infraestructura del Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	48
Gráfica 5.9 Satisfacción de los docentes con indicadores de infraestructura del Campus Jalpan, UAQ, 2020	49
Gráfica 5.10 Satisfacción global de los docentes en el campus Jalpan, 2020.....	49
Gráfica 5.11 Distribución de los estudiantes por variable de estado civil, Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	50
Gráfico 5.12 Distribución de los estudiantes por sexo, Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	50
Gráfico 5.13 Distribución de los estudiantes por semestre, Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	51
Gráfica 5.14 Carrera que cursan los estudiantes del estudio, Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	51
Gráfica 5.15 Estudiantes que actualmente trabajan y estudian, Campus Jalpan, UAQ, 2020...	52
Gráfica 5.16 Lugar de procedencia de los estudiantes, Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	52
Gráfica 5.17 Satisfacción de los estudiantes con indicadores generales del Campus Jalpan, UAQ, 2020	53
Gráfica 5.18 Satisfacción de los estudiantes con indicadores de infraestructura del Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	53
Gráfica 5.19 Satisfacción de los estudiantes con indicadores de infraestructura, Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	54
Gráfica 5.20 Satisfacción de los estudiantes con el Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	54
Gráfica 5.21 Distribución del personal administrativo por antigüedad, Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	55

Gráfica 5.22. Distribución del personal administrativo por tipo de contratación, Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	55
Gráfica 5.23 Satisfacción del personal administrativo con indicadores del Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	56
Gráfica 5.24 Satisfacción del personal administrativo con indicadores del Campus Jalpan, UAQ 2020.....	56
Gráfica 5.25 Distribución de la población por edad y sexo, Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	57
Gráfica 5.26 Distribución de la población por estado civil, Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	57
Gráfica 5.27 Lugar de residencia de la población encuestada, Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	58
Gráfica 5.28 Población que refirió tener algún familiar estudiando en Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	58
Gráfica 5.29 Población que refiere conocer las carreras que se ofertan en Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	59
Gráfica 5.30 Calificaciones promedio que otorga la población en indicadores del Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	59
Gráfica 5.31 Indicadores de la población en cuanto a la creación de nuevas carreras que deberían ofertar en el Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	60
Gráfica 5.32 Indicadores de la población en cuanto al impacto que han tenido los egresados de los distintos programas educativos en el Campus Jalpan, UAQ, 2020.....	60
Gráfica 5.33 Indicadores de la población en cuanto a qué servicios le gustaría que el Campus Jalpan de la UAQ ofreciera. UAQ, 2020.....	61
Gráfica 5.34 Análisis FODA Campus Jalpan, UAQ.	62

1. INTRODUCCIÓN

La administración es una disciplina amplia y fundamental en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Esta comprende diferentes etapas como la organización, la planeación, la dirección, control y evaluación, mismas que se vinculan con su aplicación. De este modo, las organizaciones requieren un proceso administrativo que guíe sus objetivos, metas y resultados.

De acuerdo con Aguirre L. (2012), Lo primero que debe conocerse es el proceso administrativo, comprendido en tres perspectivas: el proceso que consiste en una serie de actividades y operaciones como la planeación, decisiones y evaluación; la estructura y utilización de recursos humanos, financieros, materiales, de equipo y de información, y finalmente la dirección para el logro de metas que requiere un proceso organizado para ejecutar las tareas. Aguirre hace hincapié en el entorno organizacional formado por las personas que de manera coordinada y estructurada buscan un propósito común.

Por otro lado, no se puede pasar por alto que, actualmente, la competitividad de las organizaciones exige más de las instituciones en lo concerniente a su administración. Es decir, toda organización independientemente de cualquier giro requiere reconocer el contexto en el que está establecida, ya que con esto se podrá identificar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades y riesgos que conlleva con el fin de establecer estrategias que le permitan lograr sus objetivos. (Rivera, Parra, & González, 2014)

De acuerdo con Giraldo (2016):

La administración estratégica es un proceso donde se formulan y ejecutan, las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Para ello es necesaria la identificación de amenazas y oportunidades externas de la empresa al igual que las debilidades y fortalezas internas. Una vez que se identifica todo esto la empresa debe formular estrategias que la lleven a ser competitiva. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional. (Ocampo, 2008)

“Cuando una empresa decide aplicar la administración estratégica se da la oportunidad de analizar todas las situaciones en un lenguaje común entre empleados y directivos”. (Ocampo, 2008)

Para Bello, Y. (2011) la organización escolar se propone como contexto de la planeación y administración educativa; la forma como se constituye el sistema y las instituciones de educación corresponden a un conjunto de elementos institucionales que estructuran el sistema educativo en el contexto social. Bello explica que la organización se remite a la forma en la que se estructura el sistema educativo y la descripción de las dinámicas institucionales de los centros; por su parte, la planeación hace relación a la forma como se conciben las estructuras administrativas y académicas con relación al ejercicio del acto educativo y la adecuada prestación del servicio educativo y, por último, la administración toma en cuenta un técnicas y procedimientos para el funcionamiento de la organización. (Bello, 2011)

En la presente investigación se ocupa de la administración estratégica como fundamento en el desarrollo de una institución del sector educativo. El propósito fue elaborar el Plan de Desarrollo Integral (PDI) del campus Jalpan de la Universidad Autónoma de Querétaro aplicando el marco conceptual de la planeación estratégica.

En los siguientes apartados se abordará la situación, problema, la importancia, los objetivos y el contenido de este documento.

El contenido de los capítulos es el siguiente:

En el *capítulo 1*, se presenta la introducción con una breve descripción del tema, así como el propósito y el contenido de la investigación.

Para el *capítulo 2*, se hace una profundización en la perspectiva teórica de la administración estratégica en donde se describen las diferentes escuelas, así como su aplicación y utilidad en las organizaciones a partir de otros estudios y la estructura y diseño de planes de desarrollo.

En el *capítulo 3*, se presenta el marco metodológico se deja claro el problema de estudio, la justificación, los objetivos, el enfoque del estudio, diseño, instrumentos y todos los procedimientos que se llevaron para la recolección, procesamiento y análisis de los datos, así como los principios éticos.

El *capítulo 4*, muestra el contexto del caso en estudio, en este caso el Campus Jalpan de la Universidad Autónoma de Querétaro. Los resultados y el análisis FODA final se presentan en el *capítulo 5*, se hace el análisis de la situación administrativa académica del campus Jalpan dando respuesta a los objetivos específicos de esta investigación. Se finaliza con el *capítulo 6*, que comprende las conclusiones y sugerencias.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

En este capítulo se analizarán los aspectos claves para la conceptualización de las variables en estudio. De esta manera, se incorporan conceptos generales del proceso administrativo; *a posteriori*, se presenta la planeación estratégica, para concluir con su ubicación en el contexto educativo.

2.1 Generalidades del proceso administrativo

La globalización y la revolución científico-tecnológica han modificado la vida cotidiana, las instituciones sociales, las características de las naciones y los gobiernos en casi todo el mundo, incluido México. Como producto de estos cambios, a escala mundial, en los últimos 20 años se han producido en México transformaciones económicas, políticas y socioculturales que han alterado sustancialmente las características de la sociedad, el Estado y sus instituciones, incluidas las educativas. Cabe destacar que la evolución de la sociedad mexicana, en las últimas décadas, obedece a múltiples razones como el cambio demográfico, la elevación de los niveles de educación de la población, profundos cambios en lo económico, intereses y valores emergentes, así como a nuevas formas de organización social, cambios tecnológicos e internacionales.

Las instituciones educativas no deben ser estáticas, sino dinámicas, de tal manera que respondan a las necesidades actuales de la sociedad, partiendo de una estructura organizativa sólida, flexible, y que cuenten, operativamente, con personal altamente capacitado y con las competencias necesarias para alcanzar las metas y resultados. A continuación, se abordan conceptos generales del proceso administrativo de acuerdo con algunos autores.

Según señala Hernández en su libro de administración general: “Existe la necesidad apremiante de disponer de un marco conceptual que permita asimilar y sintetizar los fundamentos y quehaceres de la administración y a su vez nos ayude a saber si es una práctica, técnica, arte, teoría o ciencia” (Torres Hernández, 2014). Además, el autor hace referencia a la evolución de las prácticas administrativas que se presentan en la tabla 2.1 y en la tabla 2.2 los principales autores de los diferentes enfoques teóricos de la administración. Se presenta de esta manera ya que la finalidad para esta investigación no es profundizar en cada una de las teorías, pero si ampliar el tema de la administración estratégica cuya base se encuentra en la información de estas tablas.

Tabla 2.1 “Evolución de las prácticas (funciones) administrativas de acuerdo con el estudio de la Escuela de Negocios de Harvard 1922-2000”. (Torres Hernández, 2014)

Tiempo 1922-1924		Tiempo 1942-1953			Tiempo 1994-2000	
Práctica	Acontecimientos	Acontecimientos	Práctica	Acontecimientos	Acontecimientos	Práctica
Administración	Asociaciones comerciales	Racionamiento de materias	Política de negocios	Descentralización (modelo multidivisional)	Visión	Liderazgo
Personal	Beneficios paternalistas	Mujeres toman temporalmente roles no tradicionales	Recursos humanos	Suspensión incómoda de trabajo	Organizaciones flexibles y trabajo inseguro	Dirección de personal
Ventas	Aparición de clientes duraderos	Racionamiento	Verita y mercadotecnia	Demanda deprimida	Resurgimiento de equidad de marcas	Ventas y mercadotecnia
Producción	Fábricas rediseñadas para mejor uso de motores eléctricos	Investigación de operaciones	Operaciones	Búsqueda de bajos costos en área de manufactura	Organización virtual	Valor agregado
Contabilidad	Retorno sobre inversión	Crecimiento de la auditoría profesional	Contabilidad	Contabilidad divisional (estado de resultados)	Evaluación del capital intelectual	Evaluación de resultados
Finanzas	Inversiones públicas equitativas en aceptación creciente	Bonos de guerra	Finanzas	Medición del PNB	Derivados	Finanzas

Tabla 2.2 “Principales teorías administrativas especiales y autores relevantes según la Escuela de Negocios de Harvard 1922-2000”. (Torres Hernández, 2014)

	Adminis- tración científica	Regulación gubernamental	Mercado- teoría y ventas	Estrategia y cambio social	Competitividad y reestructu- ración	Globali- zación y conocimiento
Periodo	1922-1931	1931-1946	1946-1960	1960-1972	1972-1988	1988-2000
Autores	F.W. Taylor, H. Fayol, M. Parker Follett y Lillian Gilbreth	Elton Mayo, Berle y Means, Ch. Bernard y A. Maslow	Herbert Simon, P. Drucker, Daniel Katz y T. Levitt	Douglas Mc Gregor, F. Herzberg, Lawrence y Lorsch, Kenneth Andrews	H. Mintzberg, Chris Argyris, M. Porter, Peter y Waterman	P. Senge, Kaplan y Norton G. Hamel y Prahalad Ch. Handy

Otro autor menciona, que el término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficacia, eficiencia y efectividad. Varios términos de esta definición merecen más explicaciones; se trata de las palabras *proceso*, *eficiencia* y *eficacia*.

En el concepto de administración, la palabra *proceso* se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes. La eficiencia y la eficacia se refiere a lo que hacemos y cómo lo hacemos. Eficiencia significa hacer una tarea correctamente. La eficacia es hacer lo correcto y alcanzar las metas. (Robbins P., 2010)

De acuerdo con Robbins P., el Proceso Administrativo tiene su origen en la teoría de la administración general del industrial francés Henry Fayol, quien escribió que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas conocidas como el “proceso administrativo”, esto a principios del siglo XX, y que más tarde se consolida con el enfoque neoclásico; comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo, y hace referencia a los procesos de: planeación, organización, dirección, control y coordinación. (Robbins P., 2010) En la presente investigación se aplica la administración estratégica que a continuación se detalla.

2.2 Administración estratégica

De acuerdo con (Henríquez, 2005) las organizaciones son complejas y diversas, sin embargo, es posible identificar los elementos básicos que las componen. Tres son los enfoques o perspectivas más importantes que definen una organización: *racional* es una forma de trabajo social formalmente establecida cuyo propósito explícito es lograr ciertos objetivos; *natural*, es una colectividad cuyos participantes persiguen diferentes objetivos, pero reconocen el trabajo organizado como un importante recurso para el logro de los objetivos individuales y *sistémica*, formada por actividades interdependientes que operan e intercambian con el entorno. Los diferentes enfoques o perspectivas de la administración han coexistido desde sus inicios hasta hoy, donde el único objetivo ha sido identificar, ordenar, y analizar la complejidad de la administración al objeto de que ésta contribuya eficiente y eficazmente al logro de los objetivos organizacionales.

A partir de las investigaciones que se han revisado, la administración estratégica tiene su origen aproximadamente en el año de 1950. “La palabra estrategia deriva del latín *strategía*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* ‘ejército’ y *agein* ‘conductor’, ‘guía’. Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares”. (Merino, 2017)

Strategos cuyo significado es ‘jefe del ejército’, equivale a hablar de comandante y en administración estratégica se refiere a optimizar recursos en un determinado tiempo. Esto se refiere a jefe del ejército como estrategia en el sentido de administración, estrategia será adaptar recursos y capacidades de una empresa.

“Peter Drucker, quien hace ver que el termino estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en

el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro”. (González, 2005, pág. 62)

“Según Fred. R David, gerencia estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos”. (David, Administración Estratégica, 2013)

“La primera etapa es la formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica, la segunda etapa que es planeación de habilidades es la configuración interna de la organización, la tercera etapa es respuesta administrativa aquí las organizaciones realizan varios esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna”. (Ocampo, 2008) Se debe realizar un análisis del ambiente interno y externo de la organización, determinar si esta cuenta con misión, visión y objetivos también es importante considerar que una estrategia incluye objetivos claros, metas específicas, planes de acción y políticas implementadas por parte de todo el equipo de trabajo como inicio de un plan a corto y a largo plazo.

Para Chandler, citado por Posadas, la definición de estrategia es “La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos”. (Posadas, 2017) También realizó una gran aportación en el concepto al considerar la estructura de una organización como base fundamental para organizar una estrategia.

El concepto de administración estratégica ha ido evolucionando en forma secuencial, siendo posible identificar determinada fase. En una primera, la atención de la administración general o tradicional estuvo en un enfoque que se centraba en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando como base el planteamiento funcional básico. En la evolución a la segunda fase se verifica un planteamiento de

actividades más complejo, agregándose en esta fase el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos (Certo, S., Peter P., 1996).

González señala lo siguiente:

En lo que se puede denominar tercera fase, se presenta un cambio importante frente a lo anterior, pues ahora se incorpora un análisis más complejo respecto de los mercados objetivos que una empresa ha definido, proponiéndose una evaluación competitiva, y también se agrega en esta etapa una evaluación, desde diferentes puntos de vista, de las operaciones que se le presentan a una empresa para lograr sus objetivos. Se llega a una fase final que consiste en formular la estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeación sistemático (González, 2005, págs. 63,64).

Este sistema se definen los procesos, fases, recursos con los que cuenta la empresa y capacidades que se preocupan por su producto o servicio y el mercado en el que se hallan. El éxito en el sector empresarial dependerá del reconocimiento por la dirección de las siguientes funciones:

Analizando los cambios ambientales, seleccionando a los estrategas, ayudándoles a pensar con creatividad, establecer objetivos, establecer estrategias para alcanzar los objetivos, responsabilidad e implementación de las estrategias, midiendo el éxito y evaluando los resultados (Zafar, 2013, pág. 1).

Por otra parte, Zafar, en cuanto a las gestiones estratégicas señala lo siguiente:

La gestión estratégica es un enfoque disciplinado que utiliza los principios y el proceso para identificar el objetivo o la misión corporativa de cualquier negocio. Determina unos objetivos adecuados para satisfacer el objetivo, reconocer las oportunidades existentes y las del medio ambiente y el dispositivo una manera por el cual objetivo se puede lograr. El rendimiento de cualquier organización empresarial en la economía competitiva depende en gran medida de la calidad de su

gestión mediante la correcta implementación de la gestión estratégica. (Zafar, 2013, pág. 2)

La administración estratégica logra, invariablemente, identificar sus ventajas competitivas y potencializarlas con el propósito de diferenciarse sobre sus competidores. Esto se logrará definiendo su visión a largo plazo y misión, las estrategias para alcanzarla a partir de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas debemos de ser conscientes de su situación a la que nos enfrentamos y así identificar sus factores de éxito. “La atención, como se puede apreciar recae en obtener información proveniente del medio externo que dilucida la importancia de una serie de variables y su incidencia en la eficiencia económica que se pretende alcanzar”. (González, 2005, pág. 65)

También González, J. (González, 2005) señala con claridad el periodo de inicio de la administración más sistematizada que, finalmente, se definió como *Administración Estratégica*; como ya se ha mencionado, no son conceptos nuevos, ya que su aplicación inició en la década de los setenta, aunque hay evidencia de que en los sesenta se originaron estos conceptos, pero hechos como la economía mundial, el resultado de segunda guerra estancó el avance, aunque también se dio lugar al ambiente más competitivo en los diferentes sectores industriales. Por ello, en la primera etapa de la administración estratégica se identifican las fortalezas y capacidades competitivas de la organización es decir constituyen la base para que la empresa enfrentara con éxito todas sus dificultades en el entorno. Además, también menciona que la estrategia se visualizó como *hard* y *soft*, a la primera correspondieron las áreas del mercado y competencia y a la segunda la participación, creatividad y motivación en la empresa.

De acuerdo con Lana, Rogelio, al introducirse en la administración estratégica se inicia, también, un desafío en el que deben tenerse algunas consideraciones como el análisis de dos entornos (interno y externo) de la organización, el establecimiento de directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico. De esta manera, es necesario que las empresas creen su modelo de administración estratégica y analicen el impacto en sus resultados. (Lana, 2008)

Olivera (2007), citado por Lana, Rogelio, menciona que los beneficios que puede tener una organización al implementar la administración estratégica son:

- a) Modelos de gestión cada vez más simples, flexibles y sustentables.
- b) Identificación facilitada de las capacidades –e incapacidades– de los profesionales de las empresas, como consolidación del nuevo perfil de los ejecutivos.
- c) Consolidación de la postura de actuación empresarial dirigida a las necesidades y expectativas –actuales y futuras– del mercado.
- d) Mejora de los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas.
- e) Incremento en la amplitud de actuación y en los resultados de las empresas. (Lana, 2008)

Resulta imprescindible describir las diferentes escuelas de la planeación estratégica de acuerdo con Henry Mintzberg.(Mintzberg, 2014)

La escuela de diseño define a la estrategia como un proceso de concepción o formulación que lleva a cabo el directivo principal a partir de la evaluación de las condiciones internas y externas de la organización. En esta escuela hay un vínculo entre el ambiente externo e interno es decir la capacidad interna de las organizaciones con las posibilidades externas se usa el FODA: Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades y Amenazas de hecho es su principal contribución. El proceso de planeación se reduce a los siguientes pasos: 1) evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, 2) definición de la estrategia y, finalmente, 3) especificación de la estructura adecuada para llevarla a cabo. (Romero & Galindo Sosa, S/A) (Alonso & Montoya Restrepo, 2005) Sus principales precursores son Chandler, Andrews y Ansoff.

Para *La Escuela de Planificación*. en la etapa de planificación formal se fijan plazos, programas y presupuestos, que responden de manera óptima a los objetivos de la empresa. Parte de la estabilidad de una organización, lo que puede resultar incompatible con cambios impredecibles, o con la incertidumbre, resulta latente en toda organización. Esta escuela no sólo deja de lado el carácter dinámico de la organización, sino que deja fuera el proceso mismo de generación de la estrategia. En esta escuela el autor principal es Ansoff. (Alonso & Montoya Restrepo, 2005)

La escuela de posicionamiento. Se concentra en el contenido de la estrategia, generó estrategias genéricas que responden al mercado donde opera la organización. Además, también crearon instrumentos analíticos. Su precursor es Porter, en esta escuela la esencia de la estrategia es la posición específica de la compañía, aborda la innovación y el mejoramiento continuo. Todo esto permite que la empresa tenga la ventaja competitiva. Dicha ventaja se logra si la organización implementa las estrategias de liderazgo de costos, la diferenciación o concentración. Se requiere un proceso abierto, así como el análisis externo e interno de la compañía. (Alonso & Montoya Restrepo, 2005) (Romero & Galindo Sosa, S/A)

La escuela empresarial También surge en la economía, se basa en las estrategias de procesos mentales en el directivo y enfatiza en la intuición, el criterio, talento, capacidad y percepción del líder. El eje central de esta escuela lo constituye el concepto

de visión. La visión consiste en una idea orientadora creada en la mente del líder, lo que es muy distinto a la idea de un plan completamente articulado y de carácter constrictivo. Sin embargo, la crítica a esta escuela es que se enfoca en el plano individual, busca seguidores. (Romero & Galindo Sosa, S/A)

La Escuela Cognoscitiva. Introdujo una perspectiva novedosa al considerar la forma en que los managers generan sus mapas cognitivos como el factor clave para comprender la creación de la estrategia. Emplea la experiencia de los que participan en la planeación y dirección estratégica, desarrolla tareas a partir de conceptos, esquemas y mapas que conforman la manera en que las personas se relacionan con los estímulos del medio.

La Escuela de Aprendizaje. En esta escuela la conducta adquiere relevancia, ya que a partir de esta se dan soluciones a las situaciones que se presentan en la organización. El papel del líder es administrar el proceso de aprendizaje estratégico, el cual tiene lugar durante la confrontación de pensamiento y acción, lo que estimula el pensamiento retrospectivo del líder sobre sus propias conductas. Se fundamenta en la lógica de Quinn, que consiste en el aprender haciendo; es decir, en probar las cosas, ver las consecuencias, explicarlas y seguir adelante. Se basa en las “core competences”. Esta escuela rompe con la concepción de la estrategia como un proceso lineal. (Alonso & Montoya Restrepo, 2005) (Romero & Galindo Sosa, S/A)

La Escuela de Poder reconoce expresamente la existencia de éste dentro de la organización, da importancia a la política y a la capacidad del líder de imponerse a socios y terceros. Las relaciones de poder pueden darse a nivel micro y a nivel macro”. (Alonso & Montoya Restrepo, 2005)

Para **La Escuela Cultural**. La creación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización. La cultura es entendida como una dimensión que da cohesión y estabilidad al interior de la organización y en ese sentido presupone una relación congruente entre cultura y estrategias. Empero, una crítica que se puede hacer es a la noción de cultura que esta escuela presupone, la cual se asume como fuente de cohesión y consenso, dejando sin explorar elementos de contradicción y disenso. (Romero & Galindo Sosa, S/A)

Para **la escuela ambiental**, la estrategia es ante todo un proceso reactivo. Con ello se contrapone a las escuelas que ven el ambiente o entorno tan sólo como un factor, al considerarlo el actor principal. De esta manera, la organización completa se vuelve un ente pasivo que sólo reacciona ante los movimientos del entorno, el cual es tratado como un conjunto de fuerzas vagas “allá afuera”. Las principales limitaciones de esta escuela son que las dimensiones del entorno son vagas y agregadas, lo que la hace la menos útil para la formación de la estrategia. (Alonso & Montoya Restrepo, 2005) (Romero & Galindo Sosa, S/A)

La Escuela de la Configuración. Reconciliación de las anteriores escuelas. Describe a los estados de la organización y del contexto que la rodea como configuraciones, y al proceso de creación de estrategia como transformación. Para esta escuela, “la mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable... Cada tanto, estos periodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación... la clave del *management* estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor parte del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización ... el proceso de

creación de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto.” (Romero & Galindo Sosa, S/A)

2.3 La administración estratégica en instituciones de educación superior

Considerando los cambios económicos, sociales, culturales y políticos a nivel mundial, es conveniente que las organizaciones retomen la gestión educativa con la finalidad de vencer los retos actuales en el ámbito educativo. Así, uno de los enfoques que tiene auge en la gestión es la planeación, dirección o gestión estratégica, que de acuerdo con Almuiñas y Galarza:

La planificación estratégica se operacionaliza a través de un proceso, cuyo principal resultado es la Estrategia institucional. Mantener altos rendimientos en la gestión de dicho proceso exige desarrollar con calidad, y por tanto se necesitan acciones evaluativas, que propicien su mejoramiento continuo. (Almuiñas Rivera & Galarza López, 2012)

Esta se enfoca en metas de tipo cualitativo, pero también de las cuantitativas. De esta manera, se concibe la organización como integral ya que responde a propósitos sociales y psicológicos.

Almuiñas Rivera & Galarza López (2012) señalan que:

Dirigir estratégicamente una universidad significa:

- a) Concebir su desarrollo futuro tomando conciencia de las condiciones turbulentas que existen en el entorno,

- b) Priorizar los factores externos con relación a los internos
- c) Asumir una actitud proactiva y emprendedora
- d) Estar conscientes de que no basta con diseñar la proyección estratégica institucional, sino que también es importante hacerla realidad a través de acciones que favorezcan el cambio

Por otro lado, estos autores también destacan los principales enfoques de la planificación estratégicas en las universidades:

La *estimación de la demanda social*, que tiene su basamento principal en la previsión de la posible demanda estudiantil; el de *recursos humanos – demanda económica - o matriz de insumo - producto*, que centra su atención en la determinación de los recursos humanos -cantidad y tipo de profesional- que son necesarios formar; la *planificación normativa*, basado en la conformación de una norma, en la que la educación superior es concebida como un “sistema cerrado”. La *planificación prospectiva*, que se fundamenta en el diseño de los futuros posibles, para luego identificar el más factible, que sirve de marco de referencia a la acción en el presente. Finalmente, el enfoque de *la planificación estratégica*, concebido como un proceso (conjunto de actividades y operaciones interrelacionadas entre sí, que producen un resultado sinérgico), que tiene como uno de sus objetivos básicos la formulación de la Estrategia institucional. (Almuiñas Rivera & Galarza López, 2012).

Asimismo, Contreras Bello, Armijos y José Gómez, aseveran lo siguiente:

La mayoría de los autores conciben el factor o capital humanos como la base para que el proceso de planificación estratégica cumpla con los resultados y metas. Es importante que se promueva al interior de las organizaciones la participación, motivación, la capacitación, la comunicación y el compromiso de todos los sujetos involucrados en el proceso estratégico y que se identifiquen con la filosofía institucional compuesta por los valores, principios, visión, misión y objetivos. (Contreras Bello, 2011) (Armijos & José Gómez, 2017)

En su análisis prospectivo es muy contundente al retomar las cuatro posibles actitudes en las organizaciones hacia el futuro, propuestas por Godet:

1. *Avestruz pasivo que sufre el cambio.* Se establece como la actitud inactiva y de abandono, que no toma acciones frente al futuro, no hace nada. Sea por el desconocimiento de qué va a suceder (incluso puede negarse a conocerlo); o bien porque carezca de interés (incluso motivación) en realizar algo; el futuro es inamovible.
2. *El bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado.* Actitud reactiva que responde conforme el futuro se va manifestando, de manera inmediata a las situaciones, buscando cambiar o transformar los eventos.
3. *El asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención.* Trata de prever el futuro, adelantarse y adquirir conocimiento en lo posible, busca tomar acciones en el presente para adaptarse al futuro que parece inminente, cual soldado de avanzada que reconoce el terreno antes de que pasen las tropas, asegurando que no existen inconvenientes en el área.
4. *El conspirador proactivo que trata de provocar los cambios deseados.* Además de actitud pre-activa, requiere prever el futuro o los futuros; evaluarlos, tomar en cuenta acciones individuales y en conjunto que modificarían a los futuros. Como son futuros de tipo social, su realización estaría condicionada a un diseño de tipo participativo del futuro elegido. (Armijos & José Gómez, 2017)

Las ideas básicas en la planeación estratégica parten del análisis sistémico y riguroso del medio ambiente interno y externo de la institución, en función de identificar los aspectos que favorecen o dificultan su adecuado empleo en el curso de acciones estratégicas, partiendo de una clara conciencia sobre, cuál es su aspiración en la relación con su entorno. (Macías Sánchez, 2016)

Con lo anterior, se advierte que las Instituciones de Educación Superior (IES), como toda organización, deben analizar su ambiente interno y externo, así como lo refiere Porter (2012) es fundamental analizar a la empresa de manera sistemática en todas sus funciones y actividades y sus interrelaciones, para comprender la ventaja competitiva, es decir, revisar las actividades al interior de la organización desde el proceso, diseño, comercialización, tiempos de entrega, pues estas actividades contribuyen a la posición relativa en costos y a la diferenciación. La forma ideal de construir una cadena de valor es mediante las actividades que se desempeñan en una industria particular. En el nivel industrial o sectorial la cadena resulta demasiado extensa, pues puede opacar importantes fuentes de la ventaja competitiva. Las cadenas de valor de la competencia a menudo son dos iguales, aunque los miembros de una misma industria cuenten con cadenas parecidas. (Porter, Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2012)

Para el cumplimiento de los objetivos y metas de las IES, a través de la planificación estratégica, también es conveniente realizar el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro el contexto local, estatal, nacional e internacional, en el que fundamente sus planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

2.3.1 Contexto educativo en México

En cuanto a los servicios educativos que ofrece la SEP y la manera en que aparece integrada, se añade lo siguiente:

El Sistema Educativo Nacional comprende a las instituciones del gobierno y de la sociedad encargadas de proporcionar servicios educativos y de preservar, transmitir y acrecentar la cultura de los mexicanos. Está integrado por: educandos y educadores; autoridades educativas; planes, materiales y métodos educativos; instituciones educativas del gobierno y organismos descentralizados; instituciones de los particulares e instituciones de educación superior. (SEP, 2017)

El Sistema Educativo Mexicano se compone por los siguientes niveles educativos:

Educación Preescolar

Se proporciona a niños de entre 3 y 5 años y consta de tres grados o niveles. Estimula el desarrollo intelectual, emocional y motriz del niño y de la niña, lo cual favorece un mejor aprovechamiento de la educación primaria.

Educación Primaria

Consta de seis grados y, normalmente, se imparte a niños de 6 a 12 años. Las personas de 15 años o más que no hayan cursado o concluido este nivel pueden hacerlo en los cursos integrados para adultos. Es obligatorio cursar la Primaria.

Educación Secundaria

La secundaria es obligatoria y se proporciona en tres años a la población de 12 a 16 años que haya concluido la educación primaria. Las personas mayores de 16 años pueden estudiar en la secundaria para trabajadores o en la modalidad para adultos. Este nivel es necesario para iniciar estudios medios profesionales o medios superiores.

Educación Media Superior

Este nivel educativo se proporciona a estudiantes de entre 15 y 18 años. Asimismo, es un requisito para ingresar a los estudios de nivel superior. Comprende tres subsistemas: bachillerato general, educación profesional técnica y bachillerato tecnológico.

Educación superior

Puede estudiarse en universidades, institutos tecnológicos o escuelas para maestros. Comprende cuatro niveles: licenciatura, especialidad, maestría y doctorado.

Los diferentes niveles que componen nuestro sistema educativo se ofertan en instituciones tanto públicas como privadas, que deben contar con una organización administrativa en el ámbito de la educación que favorezca la formación académica con los estándares de calidad adecuados.

En el año 2010 la OCDE estableció un marco normativo de mejora para las escuelas de México que (OCDE O. p., 2010) en el cual incluye quince recomendaciones que en síntesis señalan:

- Reforzar la importancia del papel que juegan los docentes; determinar estándares claros de la práctica docente; garantizar programas de formación inicial docente (ITP, por sus siglas en inglés) de alta calidad; atraer mejores candidatos; profesionalizar la selección, contratación, y evaluación de docentes; y vincular a los docentes y su desarrollo profesional de forma más directa con las necesidades de las escuelas.

- Redefinir y apoyar un liderazgo y una gestión escolar de excelencia; consolidar el papel de los directores escolares fijando estándares claros: proporcionando formación, selección y contratación profesionales, facilitando una autonomía escolar con estructuras de apoyo, y garantizando la participación social. Las escuelas también necesitan tener una fuente de financiamiento estable que responda a sus necesidades específicas. (OCDE, 2016)

De acuerdo con el informe del Panorama de la educación 2017 emitido por la OCDE, (Sánchez-Serra, 2017) señala las siguientes estadísticas y datos de México:

- México tiene una de las mayores proporciones de estudiantes que ingresan a la educación superior en el campo de la ciencia entre los países miembros de la OCDE. En el 2015, el 32% de los alumnos de nuevo ingreso a la educación superior eligieron las áreas de estudio relacionadas con la Ciencia, la Tecnología, la Ingeniería y las Matemáticas (STEM), 5 puntos porcentuales más que el promedio de la OCDE, situando a México entre los seis primeros países de la OCDE respecto a este rubro.
- Las áreas de estudio de Negocios, Administración y Derecho siguen siendo las más populares entre alumnos de nuevo ingreso a la educación superior. En el 2015, el 31% de los alumnos de nuevo ingreso eligieron estos campos, proporción que solo está por debajo de Colombia (39%), Luxemburgo y Turquía (ambos 37%) y muy por encima del promedio de la OCDE (23%).
- A pesar de estas mejoras en el nivel educativo alcanzado, sólo el 17% de los jóvenes de entre 25 a 64 años, en México había cursado la educación superior en el 2016, la proporción más baja entre los países de la OCDE. Esto es 20

puntos porcentuales abajo del promedio de la OCDE (37%), pero más alto que en algunos países socios, tales como Brasil (15%), China (10%), India (11%), Indonesia (10%) y Sudáfrica (12%).

- Aunque el gasto en instituciones educativas en México creció de 2013 a 2014, sigue siendo bajo en términos absolutos. En el 2014, México gastó 3,703 dólares por estudiante en instituciones educativas de primaria a educación superior, considerablemente por debajo al promedio de la OCDE de 10,759 dólares. Este es el nivel de gasto más bajo entre los países de la OCDE (Sánchez-Serra, 2017)

Los retos de la educación en México son notorios: se asocian con la calidad educativa, la equidad y cobertura, así como con la transparencia. En el primero, que corresponde a la calidad, es donde se ubican las estrategias educativas de cada IES y que direccionan su rol en el sistema educativo mexicano. Es decir, la administración educativa con el enfoque estratégico es una de las propuestas base para el logro de resultados en la comunidad escolar, no solo en la formación integral de los estudiantes, sino en las funciones y roles que tiene el personal académico, el administrativo y los directivos. Con los planteamientos teóricos, conceptuales y metodológicos, citados en los apartados anteriores, esta investigación propone estructurar el Plan de Desarrollo Integral del Campus Jalpan de la Universidad Autónoma de Querétaro.

3. MARCO METOLÓGICO

La presente investigación se realiza sobre la base del enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo transversal, realizando encuestas que más adelante se detallan, mismas que se aplicaron a personal docente, estudiantes y a personal administrativo. Además, se elaboró una encuesta para la población sobre la percepción que tienen del campus Jalpan de la UAQ.

3.1. Planteamiento del problema

Como toda organización, el campus Jalpan de la Universidad Autónoma de Querétaro precisa del cumplimiento de objetivos y metas; en este caso, ambas se derivan del plan de desarrollo institucional de la rectoría, pero para ello deben contar con un documento guía que facilite dicho cumplimiento. A 15 años de su creación, en el campus prevalecen algunas áreas de oportunidad entre las que destacan:

1. Mejorar la oferta académica a través de proyectos de difusión y vinculación
2. Impulsar los cuerpos académicos por disciplina y multidisciplinarios
3. Fomento de la investigación multidisciplinaria del campus Jalpan
4. Optimización de la capacidad instalada y proyección de crecimiento con base a la matrícula
5. Fomento de la cultura, del arte, del deporte y de la salud en la comunidad universitaria del campus
6. Consolidación y posicionamiento del campus en la Sierra Gorda
7. Mejora del clima organizacional

3.2. Justificación

Ramírez (2013), señala que la planificación o planeación estratégica, apareció en la escena de la administración de empresas en la década de 1940. Durante los años sesenta del siglo XX su uso se extendió hasta constituirse en un instrumento para el desarrollo organizacional muy conocido por los administradores y gerentes de los grandes negocios. Se trasladó a la educación a partir de la teoría del capital humano y planteó temas como la inversión en capital humano, economía de la educación, planeación de recursos y planeación de los sistemas educativos. En la década de los setenta comenzó a hablarse de la gestión estratégica, incluyendo no sólo elementos de planificación sino también la definición de esquemas operativos. La principal razón de esta redefinición fue que una planificación estratégica como se planteaba entonces no era suficiente. Ante este escenario se hicieron precisiones que derivaron en una metodología mucho más completa.

De esta manera se concibe la planeación estratégica como un escenario deseable para que las organizaciones logren los resultados proyectados. En el ámbito educativo la aplicación de este escenario tiene un rezago de más de 10 años. En la literatura se hace referencia que en los Estados Unidos algunas Instituciones de Educación Superior (IES) utilizaron la planificación estratégica de forma temprana, desde finales de los setenta, pero su introducción formal en el ámbito educativo se vincula con las contribuciones de Kotler y Murphy (1981) y Keller (1983) citados por Ojeda Ramírez en su artículo “La planificación estratégica en las IES”. (Ramírez, 2013)

La planeación estratégica, según diversos autores, es una necesidad para las empresas y para las IES, en la mayoría de las organizaciones donde se ha implementado se consigue un éxito rotundo y cuando no se logra el éxito generalmente se asocia al

control de riesgos que tuvo la organización. De acuerdo con López Galarza y Almuiñas Rivero:

El desafío que impone el contexto actual hace que el análisis sostenido de las controversias planetarias en el ámbito político, económico y cultural, le otorguen un valor cada vez mayor al proceso de diseñar objetivos y las estrategias para lograrlos con éxito dentro de cualquier organización”. (López & Rivero, 2015)

La universidad, en la actualidad, se enfrenta cada vez a nuevos retos y debe responder con competitividad, productividad y eficiencia. Los actores, todos los participantes de una comunidad universitaria son parte activa del diseño y logro de este futuro deseado; es aquí donde la prospectiva permite una visión múltiple, sistémica, flexible y de largo plazo que optimizará los actuales procesos de planificación estratégica. (Armijos & José Gómez, 2017)

La educación superior a nivel internacional enfrenta una multiplicad de retos: Una mayor cantidad de estudiantes con mayores expectativas, la internacionalización, el progreso tecnológico, las crecientes restricciones financieras, la necesidad del aseguramiento de la calidad, los procesos de acreditación, la transparencia y rendición de cuentas, la educación a lo largo de la vida y fuera de las aulas universitarias, por mencionar solo algunos. (OCDE, 2016)

Sánchez (2016), refiere que la planificación estratégica en las IES se presenta como un proceso dinámico, continuo y permanente en el análisis y discusión para la toma de decisiones. Es, además, un proceso participativo, creativo e innovador, sistemático, crítico, reflexivo, estructurado en varios momentos, que permite formular objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, y que responde a condiciones histórico-sociales concretas y a demandas externas e internas del lugar donde se desenvuelve y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación constante.

Por otra parte, es conveniente que las IES vinculen la planificación estratégica con el control determinante que les permita contestar las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los resultados obtenidos hasta el momento?, ¿qué se debe modificar o mejorar?, y, ¿cuál será el plan?

Uno de los beneficios que se reportan en la literatura es el de la posibilidad de disponer favorablemente al hombre hacia el trabajo creador, garantizando la autorrealización ante sus semejantes, la satisfacción de logros organizacionales y personales, el desarrollo de una proyección permanente de aprendizaje encaminado a alcanzar metas superiores y el perfeccionamiento sistemático de los procesos que la integran a través de acciones evaluativas efectivas. (Sánchez, 2016)

Considerando lo anterior, es pertinente que en el campus Jalpan de la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) se diseñe un modelo de planeación táctica reflejada en un Plan de Desarrollo Integral que apoye el cumplimiento de las funciones adjetivas y sustantivas del campus.

3.3. Preguntas de investigación

A partir de las áreas de oportunidad citadas en el subcapítulo anterior, se considera necesario contar con un Plan de mejora que muestre la satisfacción de estudiantes y maestros del Campus Jalpan. Para su elaboración se plantearon las siguientes **preguntas de investigación**:

1. ¿Cuál es el estado administrativo académico actual del campus Jalpan?
2. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del campus Jalpan?
3. ¿Cuál es la percepción que tiene la población del municipio con relación en las necesidades educativas que cubre el campus Jalpan de la UAQ?

3.4. Objetivos.

Tener elementos para una propuesta académico administrativa para el campus Jalpan

3.4.1 General

Analizar la situación administrativo-académica del campus Jalpan de la UAQ con la finalidad de elaborar una propuesta académico-administrativo que permita su consolidación y excelencia académica en la región.

3.4.2 Específicos

1. Identificar los resultados en los indicadores administrativos de calidad como satisfacción del personal administrativo, académico y estudiantes, así como la capacidad instalada.
2. Elaborar la herramienta FODA que muestre la situación interna y externa del campus Jalpan.
3. Indagar la percepción que tiene la población de Jalpan con relación en las necesidades educativas que cubre el campus.

3.5 Enfoque de la investigación

La presente investigación es enfoque cuantitativo ya que a partir del planteamiento del problema y del fundamento teórico se diseñó la estrategia para la recolección de la información de campus Jalpan, UAQ que sirviera para responder a las preguntas de investigación y a los objetivos. (Sampieri, 2014, págs. 2-21)

3.6 Diseño

De acuerdo con Sampieri (Sampieri, 2014) es un diseño no experimental, descriptivo y transversal. Además, se concibe como estudio de caso, definido como “una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado”. Razón por la cual el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones de cualquier ámbito. (Martínez, 2006, pág. 189)

3.7 Variables de estudio y procedimientos

Para recolectar los indicadores administrativos de calidad se procedió en primer lugar a la revisión del Plan Gran Visión UAQ 2015-2045 así como los diferentes planes de desarrollo integral de los campus de esta universidad. En segundo lugar, se revisaron indicadores como satisfacción del alumno, docentes y personal administrativo, la capacidad instalada, y la percepción de la población en relación con el trabajo académico del campus Jalpan y las necesidades educativas para el municipio. Para esto se elaboraron cuatro encuestas que a continuación se detallan:

1. Para alumnos con datos de identificación siete ítems y 16 indicadores de satisfacción.
2. Para docentes con seis ítems de identificación, dos de formación docente y 15 indicadores de satisfacción.
3. Para el personal administrativo con seis ítems de identificación y 12 indicadores de satisfacción

4. Para la población en general con datos de identificación cinco ítems, cuatro enfocados a la oferta académica del campus y ocho indicadores a calificar. (*Ver anexo 1*)

Finalmente, se analizó la situación actual del campus Jalpan utilizando la información generada en los primeros objetivos y apoyados en el uso de la herramienta FODA al recolectar información de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que tiene la organización y con esto tener un panorama más claro. FODA proviene del acrónimo SWOT en español las siglas significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En este análisis se avalúan los factores fuertes y débiles y en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa es decir las oportunidades y amenazas.

Es una herramienta sencilla con la cual se obtiene una perspectiva general de la situación estratégica de una organización. Porter citado por (Talancon, 2006) refiere que las fortalezas y oportunidades son las capacidades de la organización que pueden expresarse como productos, distribución, comercialización, ventas, operaciones, investigación, costos, estructura financiera, habilidad directiva entre otras. Estas capacidades reflejan los aspectos fuertes y débiles de las organizaciones o empresas competidoras (Talancon, 2006). En este ejercicio se contó con la participación de personal administrativo del campus.

A continuación, se presenta un esquema base de la herramienta FODA:



Fuente: <http://www.analisisfoda.com/>

3.8 Procesamiento y análisis de los datos

Se elaboró una base de datos en Excel con su hoja de codificación para posteriormente obtener estadísticas descriptivas como frecuencias, porcentajes, media y desviación estándar. Para los indicadores de satisfacción se construyeron intervalos de confianza con un nivel de confianza del 95%. Se elaboraron tablas y figuras para ilustrar los hallazgos más representativos.

3.9 Ética de la investigación

Para la realización de esta investigación primero se contó con la anuencia de las autoridades correspondientes de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAQ, para la aprobación y seguimiento hasta su culminación. (ver anexo 2)

Dado el diseño de la investigación, es un estudio sin riesgo y en el cual se respetó el anonimato de los participantes y la confidencialidad de los datos proporcionados por alumnos, docentes, personal administrativo y población en general. Se les pidió su consentimiento informado por escrito. (Ver anexo 3)

Dirección General de Bibliotecas UAQ

4. CASO DE ESTUDIO

La Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) inició sus clases el 24 de febrero de 1951 a través de la escuela Preparatoria, la escuela de Derecho y la escuela de Ingeniería. Así, el 5 de febrero de 1959 se inicia el régimen autonómico de esta Universidad. A partir de ese entonces, su crecimiento y desarrollo académico han sido permanentes en la creación de nuevas licenciaturas, del inicio del posgrado y de diversos centros de investigación. Cabe resaltar que siempre se ha cumplido con sus funciones sustantivas y adjetivas como *alma mater* del estado de Querétaro (Querétaro, 2018).

En la actualidad, la UAQ posee 14 facultades que ofertan sus programas académicos en doce campus. Entre estos se halla el campus Jalpan, cuyo inicio de actividades se data del 15 de agosto de 2003 con los programas de profesional asociado en procesos administrativos, en derecho y procesos computacionales que han servido como base para la apertura de las siguientes licenciaturas: Lic. En derecho, Lic. en contaduría, Lic. en administración y Lic. en negocios turísticos, hasta el año 2006. A éstas se agregan la licenciatura en enfermería en 2005 y el Bachillerato Semiescolarizado en el 2009 y, a nivel posgrado, en 2010 se oferta la maestría especializada en el área de finanzas y alta dirección.

En el 2003 las actividades académico-administrativas del campus se efectuaron en la Biblioteca Municipal y en 2005 se inauguran las instalaciones propias. Para entonces, la parte orgánica estaba conformada por el coordinador del campus y una secretaria; en la actualidad, en cambio, se conserva el puesto de Coordinador General de Campus, junto a tres coordinadores académicos de las licenciaturas, un coordinador para bachillerato y nueve empleados administrativos; a esto se le suman dos docentes de tiempo completo,

siete de tiempo libre y 57 docentes que laboran bajo honorarios. Cabe destacar que los coordinadores académicos de las distintas licenciaturas dependen del director de la facultad correspondiente para el desarrollo de las funciones asociadas con alumnos, docente y las que puedan derivarse de los programas y planes de estudio.

Lo anterior se vincula con el coordinador general del campus para atender los asuntos de infraestructura académico-administrativa y para la utilización de la biblioteca, centros de cómputo, espacios deportivos, TECCAL, CEACOM, y a que dichas instalaciones sean compartidas. Con relación a la matrícula del cierre del semestre 2019-2, el total de alumnos recogido fue de 426 estudiantes.

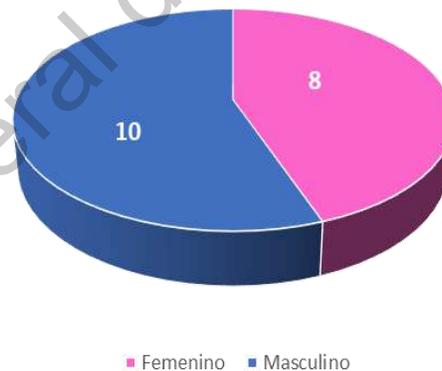
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados que se presentan en el siguiente capítulo se han ordenado conforme a los objetivos de la tesis para facilitar su comprensión y análisis. Como se explicó en la metodología se midieron diferentes indicadores generales y de infraestructura asociados con la satisfacción del personal docente, estudiantes y administrativos del campus Jalpan. Así como de la población del municipio.

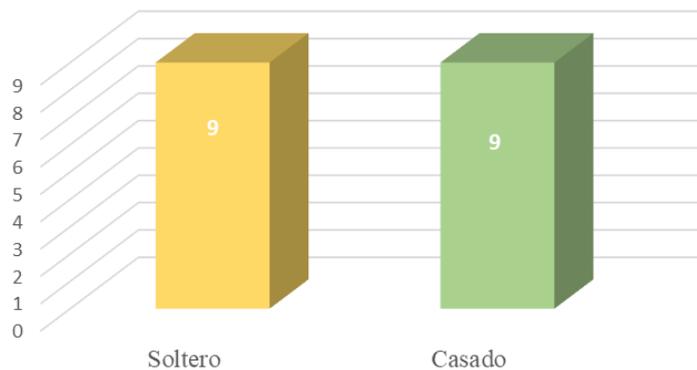
5.1 Indicadores de satisfacción del personal docente.

Se encuestaron dieciocho docentes con un promedio de edad de entre 36 ± 8.4 años, diez de ellos del sexo masculino y con un estado civil; en el mismo porcentaje fueron casados y solteros, como se aprecia en la gráfica 5.1 y 5.2

Gráfica 5.1 Distribución de los docentes por sexo, Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=18

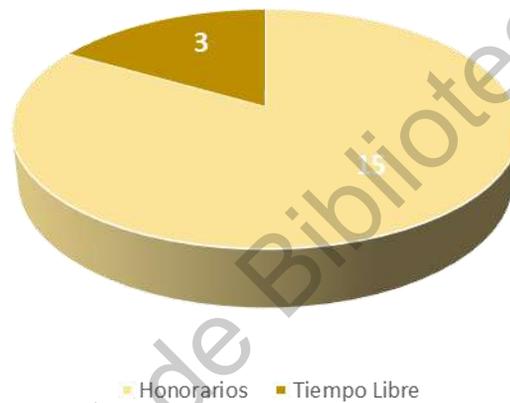


Gráfica 5.2 Estado civil de los docentes del estudio, Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=18

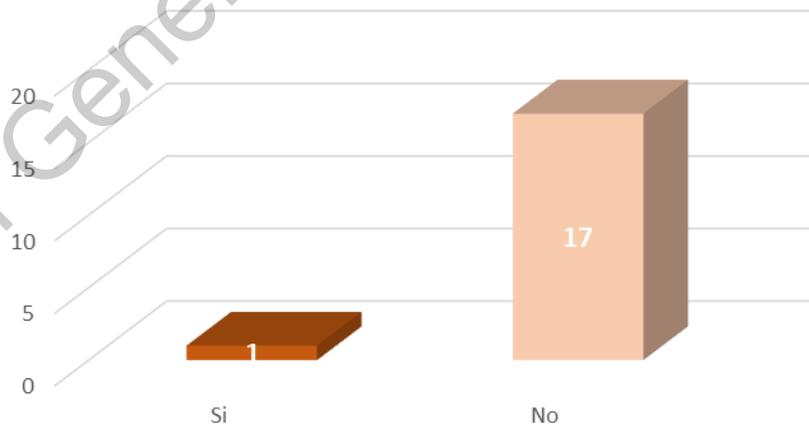


Como se observa en las gráficas, de la 5.3 a la 5.6, del total de docentes que laboran en el Campus Jalpan, quince refirieron estar contratados por honorarios, mientras que solo uno de ellos labora en otra institución. Cinco manifiestan una antigüedad de un año, cuatro de tres años y tres de ocho años. Predominó la formación académica de licenciatura con doce docentes, el resto informó que cuenta con estudios de maestría.

Gráfica 5.3. Tipo de contratación de los docentes del estudio, Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=18

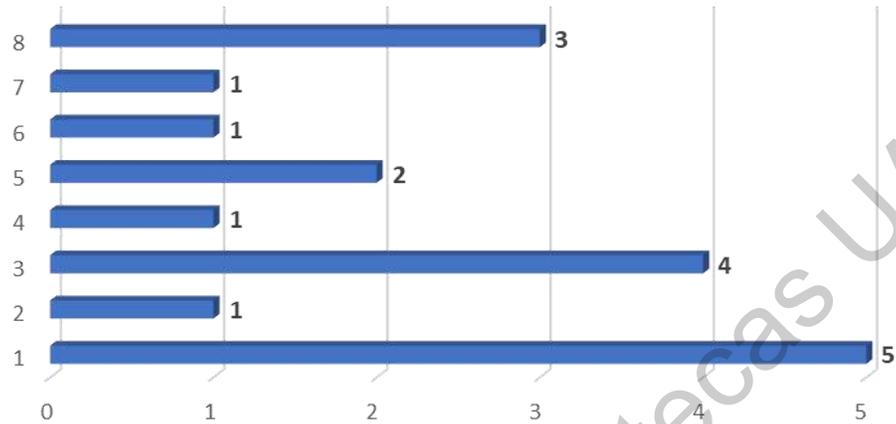


Gráfica 5.4 Docentes que laboran en otra institución, Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=18



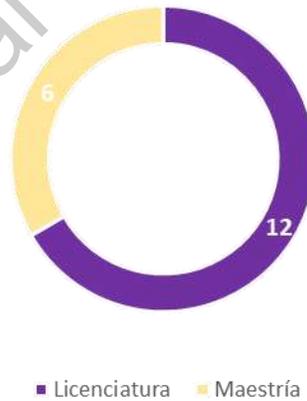
En la gráfica 5.4, podemos visualizar que de los maestros entrevistados solo uno 1 labora en otra institución educativa además de prestar sus servicios en Campus Jalpan.

Gráfica 5.5 Antigüedad en la docencia reportada por los participantes, Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=18



En la gráfica 5.5, los docentes que cuenta con mayor antigüedad han laborado en la institución entre ocho y tres años.

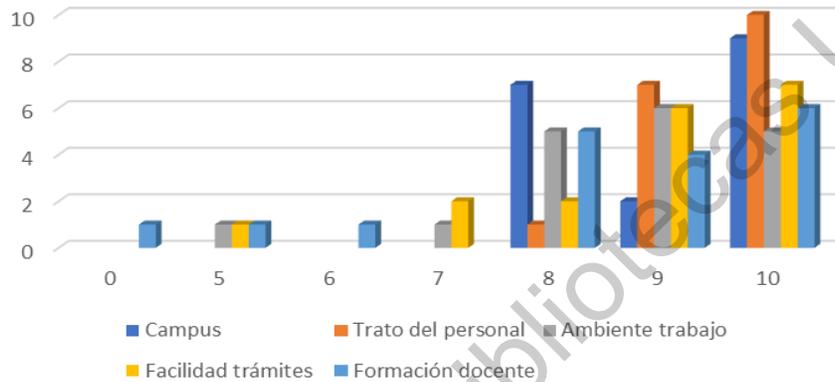
Gráfica 5.6 Nivel académico de los docentes, Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=18



Asimismo, se solicitó que calificarán una serie de indicadores generales y de infraestructura del Campus Jalpan, de esta manera se encontró que el trato que los docentes reciben por parte del personal del campus recibió las calificaciones 9.0 y 10.0, siendo estas las más sobresalientes. Resulta sugerente que siete docentes evalúan con calificación de

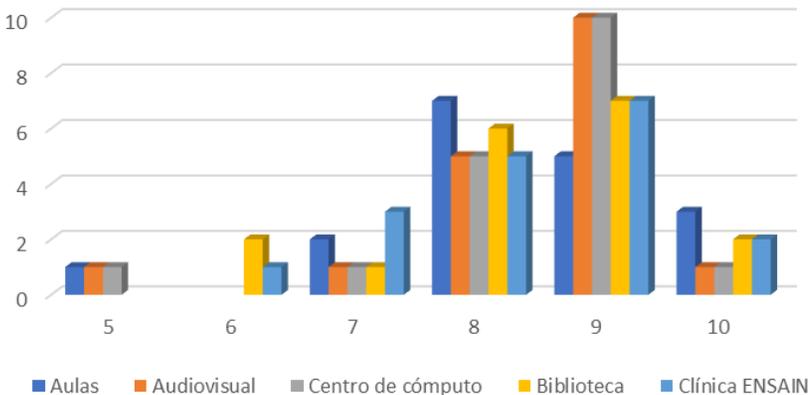
8.0 el servicio general del campus. Además, el ambiente de trabajo tuvo calificaciones entre 5.0 y 8.0 hallazgos que se ilustran en la gráfica mostrada a continuación:

Gráfica 5.7 Satisfacción de los docentes con indicadores generales, Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=18

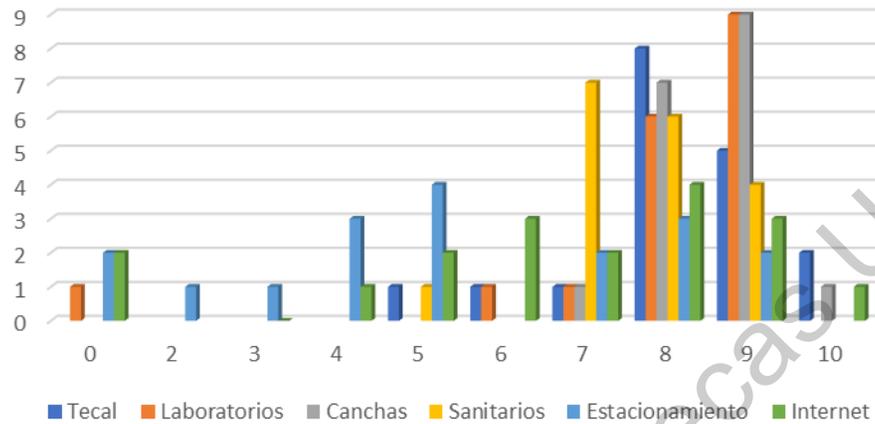


En las gráficas 5.8 y 5.9, se muestran los resultados de satisfacción de los docentes con referencia a la infraestructura del Campus Jalpan. Se advierte que nueve docentes evaluaron con calificación de 9.0 el equipo audiovisual, al centro de cómputo, los laboratorios y las canchas. Las calificaciones más bajas se vieron reflejadas en el parámetro de las aulas, TECAL y el servicio de internet dentro del campus.

Gráfica 5.8 Satisfacción de los docentes con indicadores de infraestructura del Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=18

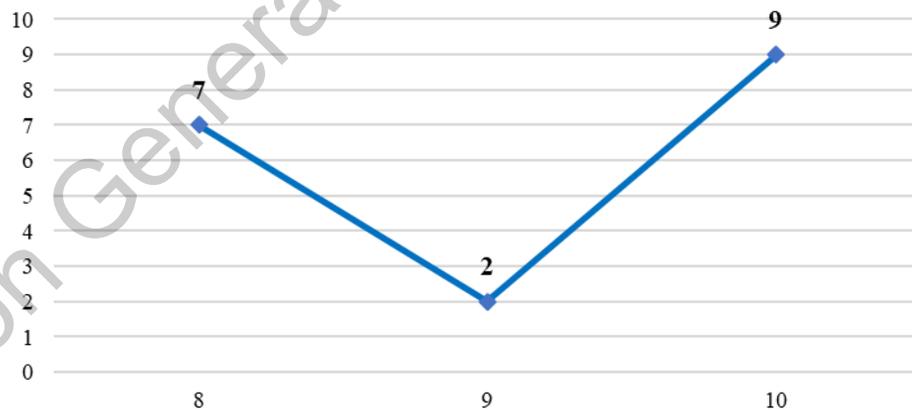


Gráfica 5.9 Satisfacción de los docentes con indicadores de infraestructura del Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=18



La satisfacción global de los docentes, referente a todos los indicadores, refleja que nueve de ellos calificaron con 10.0 el campus y siete con 8.0, resultado que se presenta en la siguiente gráfica:

Gráfica 5.10 Satisfacción global de los docentes en el campus Jalpan, 2018. n=18



5.2 Indicadores de satisfacción de los estudiantes.

Se encuestaron a cien estudiantes del Campus Jalpan, con un promedio de edad de 22.8 ± 4.17 años, sólo dos mencionaron estar casados, el 69% fueron femeninos, datos que se ilustran en las gráficas de la 5.11 a la 5.13. Se entrevistó en su mayoría a estudiantes del 5°. al 8°. semestre.

Gráfica 5.11 Distribución de los estudiantes por variable de estado civil, Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=100



Gráfico 5.12 Distribución de los estudiantes por sexo, Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=100

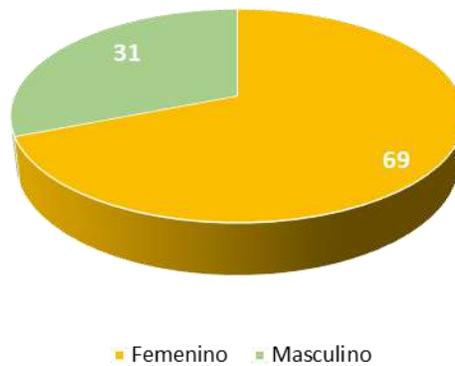
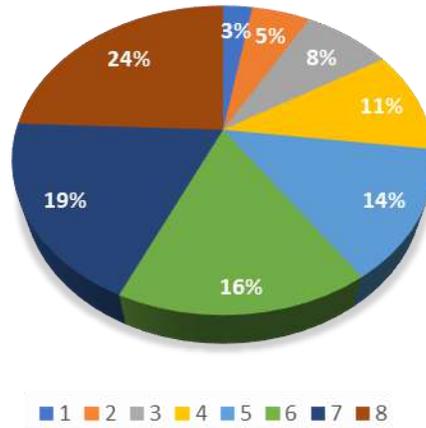


Gráfico 5.13 Distribución de los estudiantes por semestre, Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=100

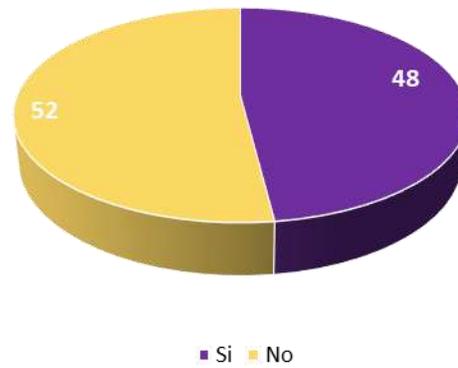


El 34% de los estudiantes, que contestaron la encuesta, pertenecían a la Licenciatura en Derecho, seguido de Contaduría y Administración con un 25% y 18% respectivamente. Del total, cuarenta y ocho educandos estudian y laboran; además, en su mayoría residen en el campus Jalpan, seguido por quince estudiantes de Pinal de Amoles. Lo anterior se presenta en las gráficas 5.14 a la 5.16.

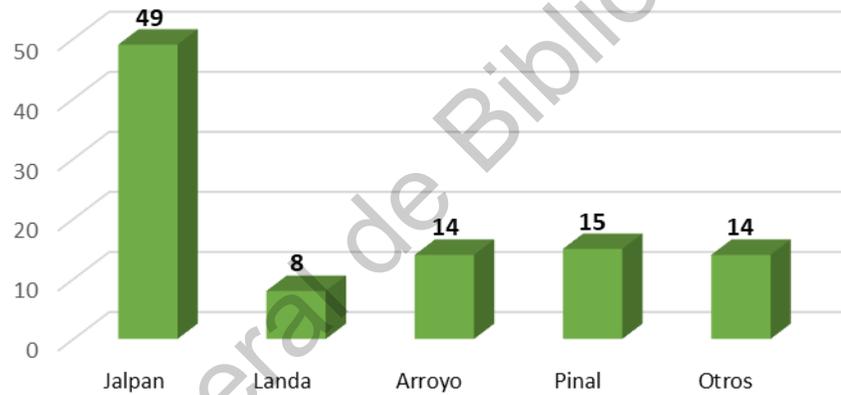
Gráfica 5.14 Carrera que cursan los estudiantes del estudio, Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=100



Gráfica 5.15 Estudiantes que actualmente trabajan y estudian, Campus Jalpan, UAQ, 2018
n=100

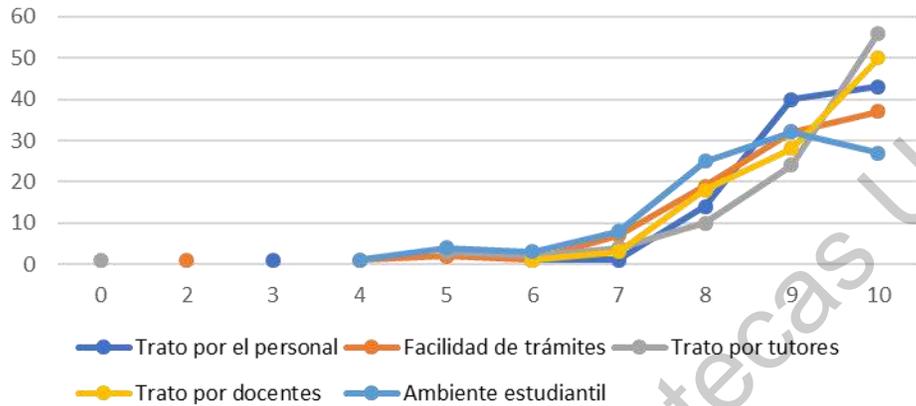


Gráfica 5.16 Lugar de procedencia de los estudiantes, Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=100



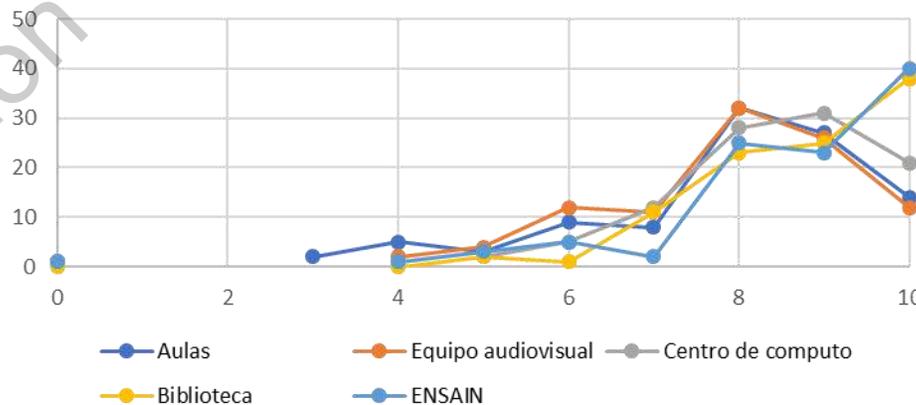
En los indicadores de satisfacción general con el campus se encontró que más del 50% de los estudiantes evalúan con 9.0 y 10.0 el trato recibido por los tutores y los docentes, seguido por facilidad de trámites y ambiente estudiantil. Realmente, las calificaciones bajas son aisladas en estos indicadores:

Gráfica 5.17 Satisfacción de los estudiantes con indicadores generales del Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=100

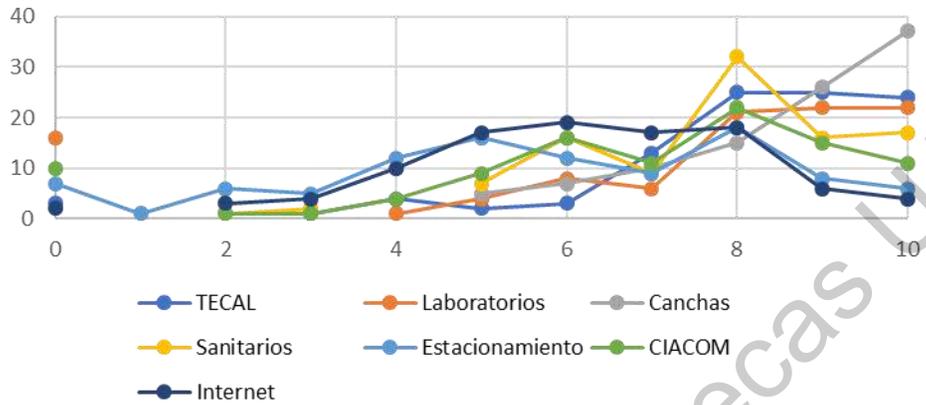


En la gráfica 5.18 y 6.19, se ilustran los resultados de la satisfacción de los estudiantes con indicadores asociados a la infraestructura, entre el 10 y el 20% de los estudiantes evaluó con 6.0 o menos el equipo audiovisual, las aulas, la clínica ENSAIN, la biblioteca, TECAL, CIACOM y el estacionamiento. Sin embargo, como se observa en las calificaciones, las puntuaciones se encuentran entre un 7.0 y 10.0 en la mayoría de los indicadores.

Gráfica 5.18 Satisfacción de los estudiantes con indicadores de infraestructura del Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=100.

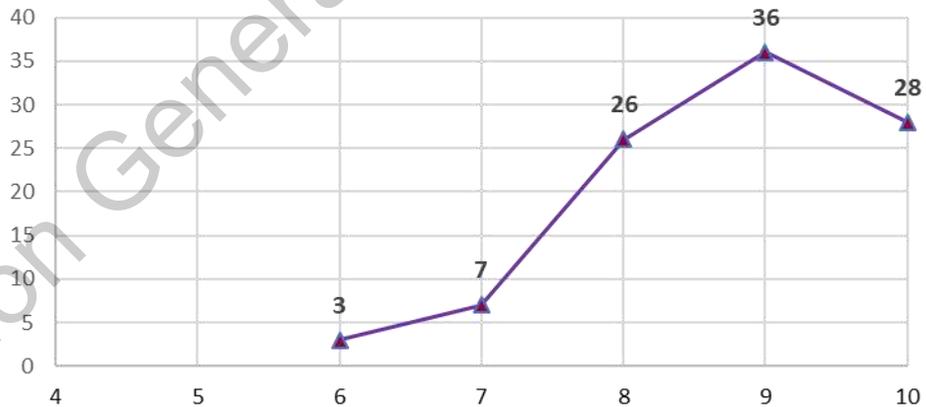


Gráfica 5.19 Satisfacción de los estudiantes con indicadores de infraestructura, Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=100



La satisfacción global percibida por los estudiantes evidencia que 10 evaluaron con 7.0 o 6.0 y el resto (90) con calificaciones entre 8.0 y 10.0, siendo la frecuencia más alta en la calificación de 9 con 36 alumnos.

Gráfica 5.20 Satisfacción de los estudiantes con el Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=100

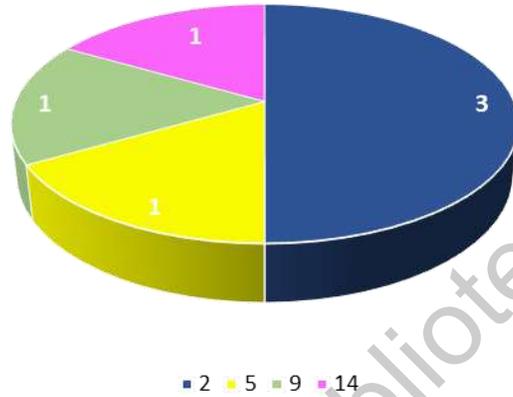


5.3 Indicadores de satisfacción del personal administrativo.

De los seis administrativos encuestados, el 100% fueron femeninos, en un mismo porcentaje casadas y solteras. Refirieron laborar solo en la UAQ y tuvieron un promedio

de edad de 32.6 ± 13.2 años. El 50% tiene una antigüedad de tres años en el campus Jalpan y sólo dos tienen contrato como tiempo libre. (ver gráfica 5.21 y 5.22)

Gráfica 5.21 Distribución del personal administrativo por antigüedad, Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=6.

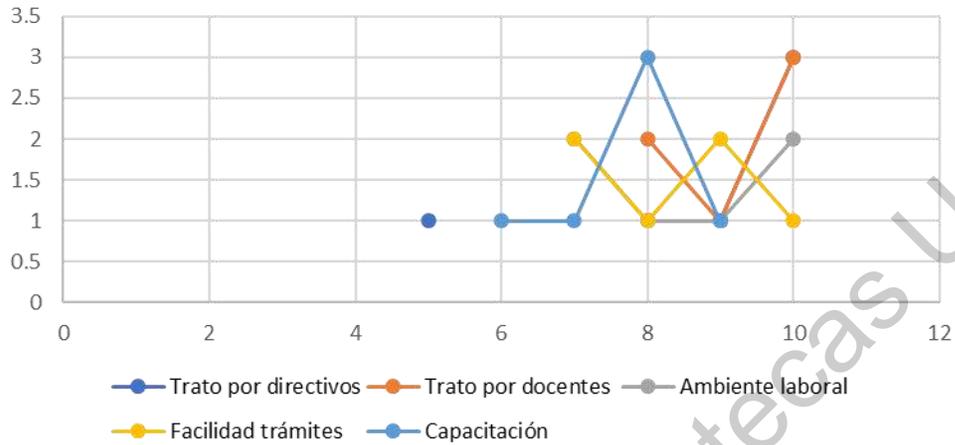


Gráfica 5.22. Distribución del personal administrativo por tipo de contratación, Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=6



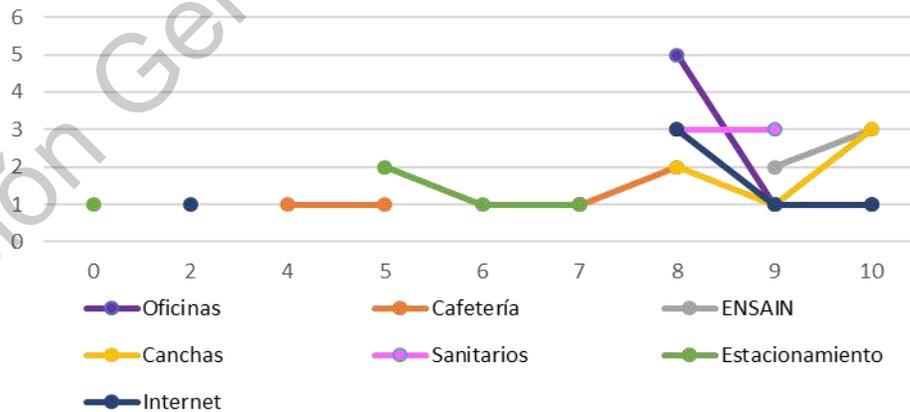
En la gráfica 5.23, se presentan los resultados de satisfacción del personal administrativo, para los indicadores generales, la más alta evaluación fue para el trato que reciben por los docentes y las calificaciones menores o igual a 7.0 fueron para la capacitación que reciben en el campus.

Gráfica 5.23 Satisfacción del personal administrativo con indicadores del Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=6



En la infraestructura el personal administrativo percibe una satisfacción baja con calificaciones menores a 7.0 en cafetería y estacionamiento del campus. Tres empleados evaluaron con 10.0 las canchas y el servicio de la clínica de ENSAIN y cinco con 8 sus oficinas.

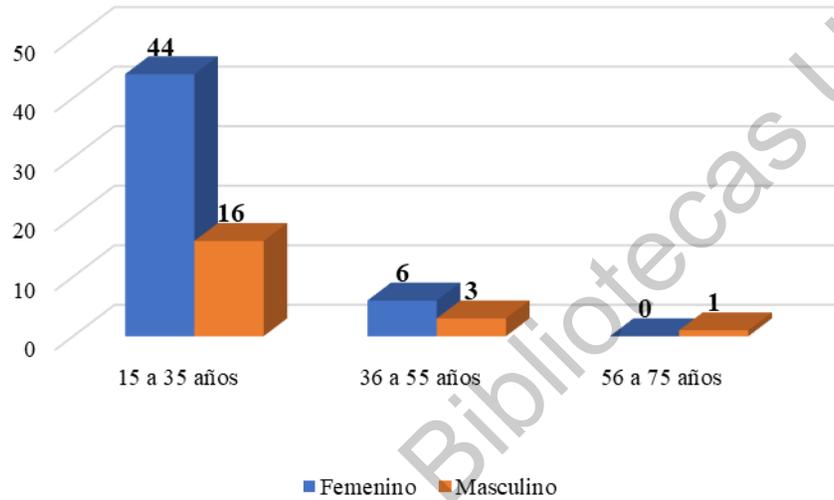
Gráfica 5.24 Satisfacción del personal administrativo con indicadores del Campus Jalpan, UAQ, 2018 n=6



5.4 Percepción de la población de Jalpan en relación con las necesidades educativas

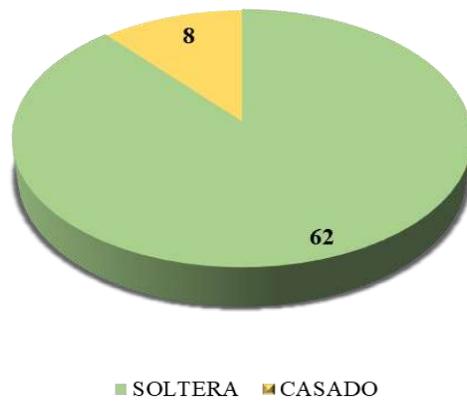
Gráfica 5.25 Distribución de la población por edad y sexo, Campus Jalpan, UAQ, 2020

n=70

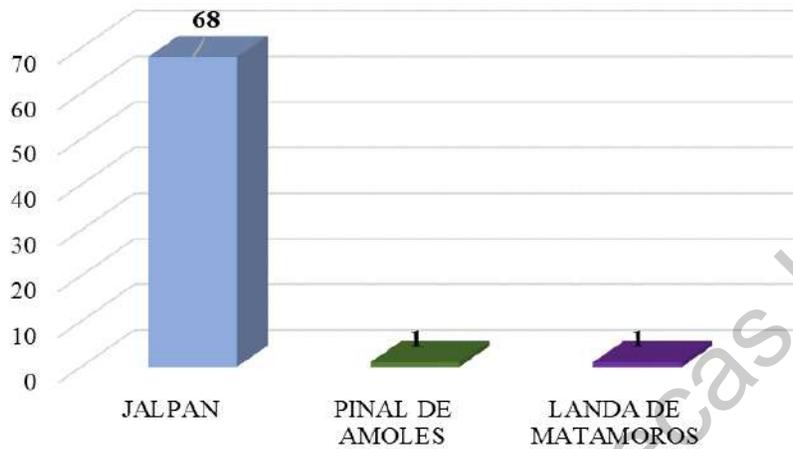


En la gráfica 5.25 y 5.26, se visualiza que la población a la cual se tuvo a bien entrevistar, son personas entre los 15 y 35 años en su mayoría, donde sesenta y dos de los entrevistados son solteros y dos de ellos casados.

Gráfica 5.26 Distribución de la población por estado civil, Campus Jalpan, UAQ, 2020 n=70

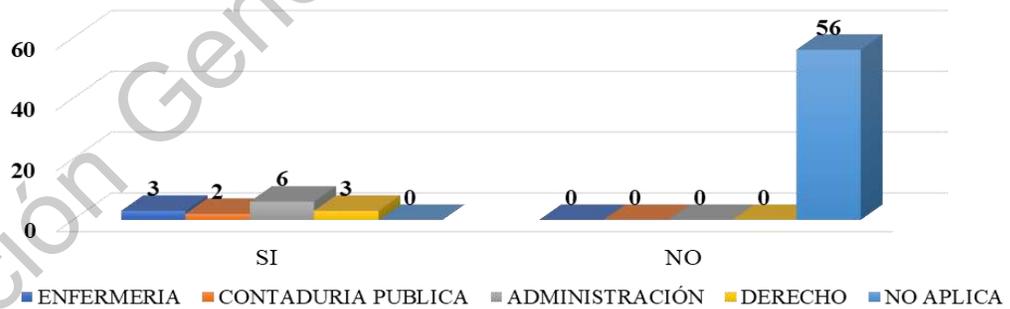


Gráfica 5.27 Lugar de residencia de la población encuestada, Campus Jalpan, UAQ, 2020 n=70

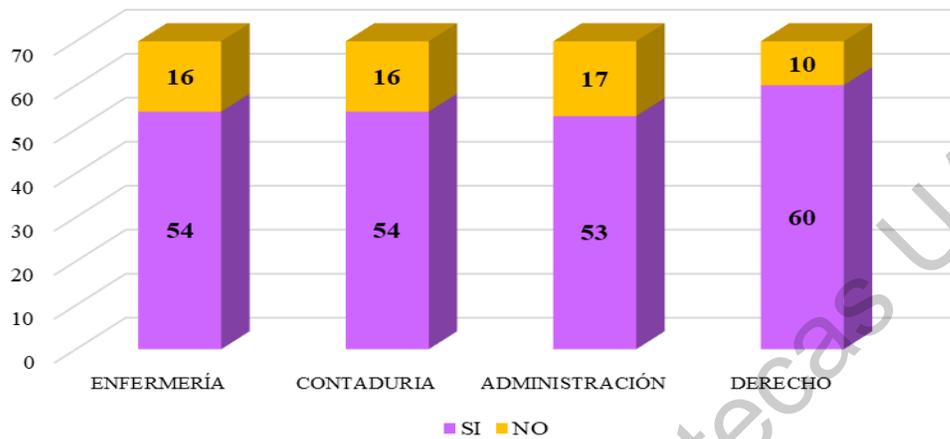


En la gráfica 5.27 y 5.28 la población entrevistada en su mayoría tiene su residencia en Jalpan, al igual cincuenta seis de los entrevistados de los setenta dijeron no tener ningún familiar estudiando en la UAQ.

Gráfica 5.28 Población que refirió tener algún familiar estudiando en Campus Jalpan, UAQ, 2020 n=70

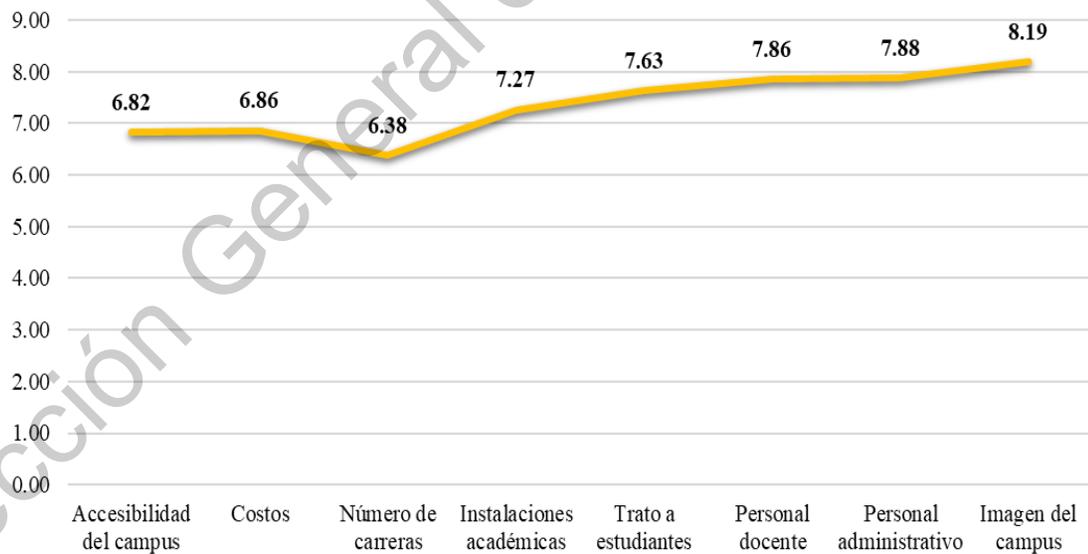


Gráfica 5.29 Población que refiere conocer las carreras que se ofertan en Campus Jalpan, UAQ, 2020 n=70



En la gráfica 5.29, el 80% de la población dice conocer las carreras que se ofertan en el Campus Jalpan.

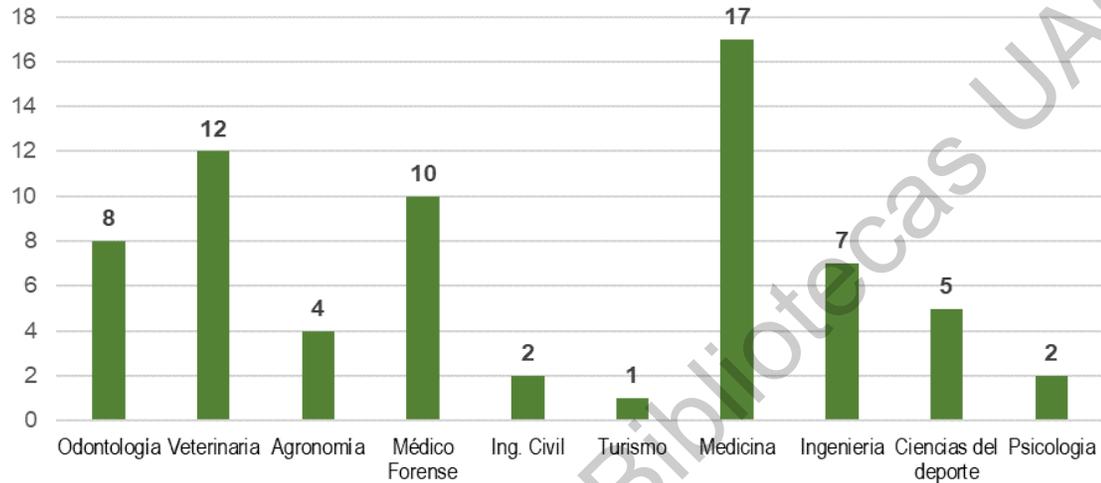
Gráfica 5.30 Calificaciones promedio que otorga la población en indicadores del Campus Jalpan, UAQ, 2020 n=70



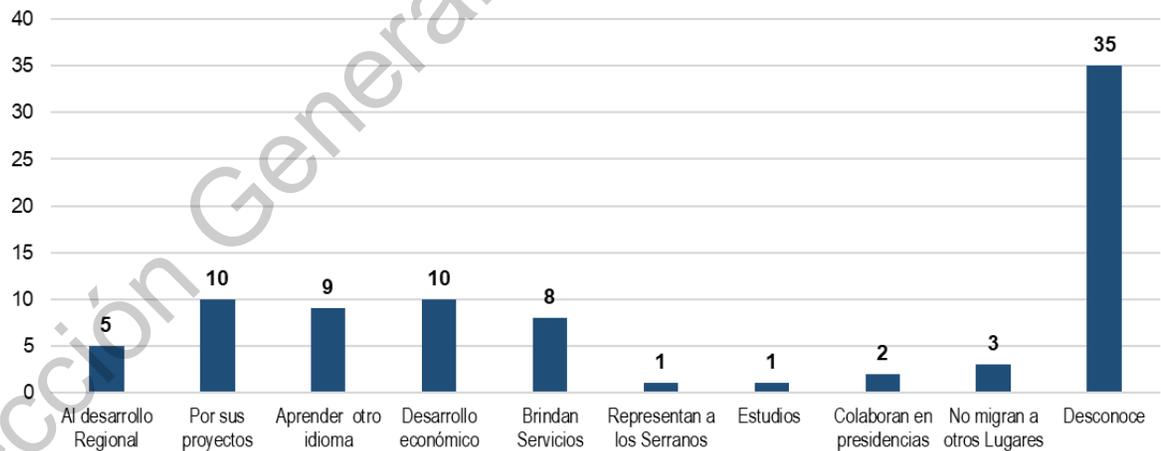
En la gráfica 5.30, se visualiza cual es la calificación que le dan los entrevistados a la estructura interna del Campus Jalpan. Cabe destacar que la media general fue de 7.36. por su parte, en la 5.31 se observa que la población demanda que se oferten otras

licenciaturas citando en los primeros cinco lugares a: Medicina, Veterinaria, Médico Forense, Odontología e Ingenierías respectivamente.

Gráfica 5.31 Indicadores de la población en cuanto a la creación de nuevas carreras que deberían ofertar en el Campus Jalpan, UAQ, 2020n=70

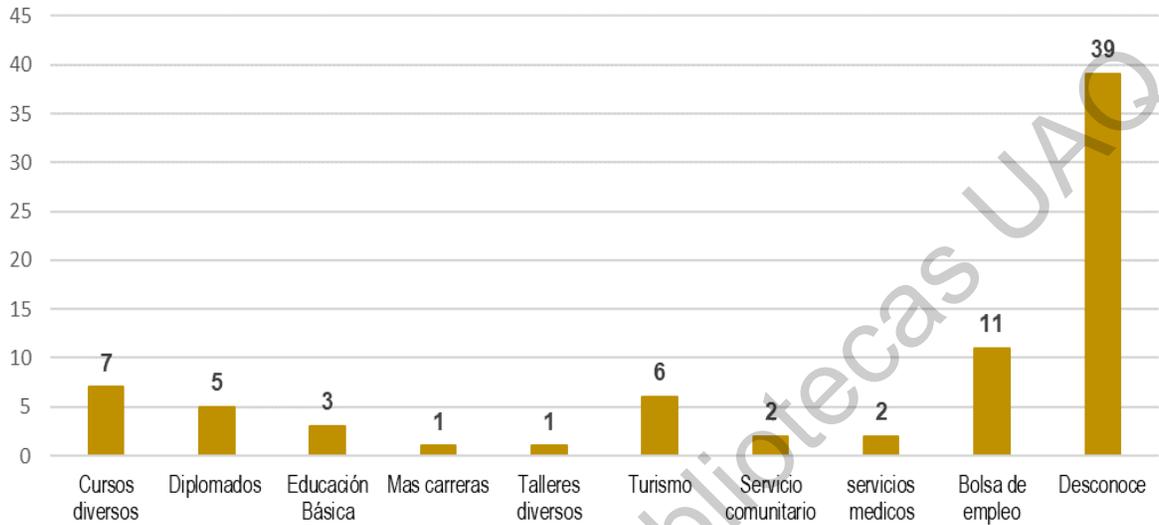


Gráfica 5.32 Indicadores de la población en cuanto al impacto que han tenido los egresados de los distintos programas educativos en el Campus Jalpan, UAQ, 2020 n=70



En la gráfica 5.32 se puede observar que un 35% de los entrevistados no conocen el impacto que se tiene en los egresados del Campus Jalpan, mientras el 65% restante dice que si tiene influencia en la población.

Gráfica 5.33 Indicadores de la población en cuanto a qué servicios le gustaría que el Campus Jalpan de la UAQ ofreciera. UAQ, 2020 n=70



Como podemos observar, los indicadores de la tabla 5.33 muestran los servicios que los encuestados señalaron deben ser brindados en el campus.

5.4 Diagrama FODA

De acuerdo con los resultados se elaboro nuevamente el análisis FODA con el que se podrán implementar nuevas líneas de trabajo en el campus así como sus estrategias de mejora continua:

Gráfica 5.34 Análisis FODA Campus Jalpan, UAQ.

AMENAZAS	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de otras Universidades • Contratación eventual sin bases • Deserción escolar • Falta de capacidad instalada • Falta de oportunidades laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio • Ubicación • Becas Internas • Infraestructura equipada • Docentes con alto nivel de preparación. • Carreras están acreditadas. • La UAQ vinculación con otros sectores. • Promueve movilidad internacional • Capacitación constante a los docentes • Disposición en el personal administrativo para la mejora continua.
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mantenimiento y/o actualización de los equipos de cómputo. • Falta de difusión de los servicios universitarios. • Falta de estacionamiento • Falta de comunicación efectiva en las áreas administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar más eventos de divulgación académica, seminarios y/o congresos. • Crear en un área de psicopedagogía para estudiantes y docentes. • Procesos de mejora continua • Mejora de clima organizacional.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos encontrados en los resultados que arrojan las encuestas, aceptamos y hacemos alusión sobre el estado administrativo-académico actual del Campus Jalpan; se analizó cuáles fueron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Asimismo, se recibió la percepción que tiene la población del municipio con relación a las necesidades educativas, donde, con base en esta investigación, y a las entrevistas realizadas, se halla relacionado con lo descrito en el marco teórico sobre la evolución de la sociedad mexicana en las últimas décadas, esto con referencia a los temas de educación de la población y los profundos cambios que han permeado en lo económico, intereses y valores emergentes, nuevas formas de organización social, cambios tecnológicos e internacionales. Al igual que las demandas inmediatas de toda sociedad, es necesario que se promuevan, socialicen y difundan de forma más eficiente los procesos académico-administrativos en las Universidades.

Donde las instituciones educativas no deben ser estáticas sino dinámicas de tal manera que respondan a las necesidades actuales de la sociedad, partiendo de una estructura organizativa sólida, flexible y que cuenten, operativamente, con personal altamente capacitado y con las competencias necesarias para alcanzar las metas y resultados de esta (Torres, 2014).

Con atención en lo anterior y con apoyo de esta investigación, se detectó que la población en general entrevistada no conoce qué es lo que se oferta en el Campus Serrano. Por otra parte, los servicios que se brindan externaron, de igual manera, el argumento del que al haber un espacio universitario en la zona se debería apertura carreras de impacto y acordes a la región, por lo que la UAQ campus Jalpan se apuntala a consolidarse como una DES para que ésta, en lo futuro, contribuya al análisis con ayuda de un equipo

multidisciplinario y los pertinentes estudios de factibilidad, atendiendo la demanda social, verificando y analizando la apertura de nuevos espacios y carreras universitarias en la Sierra Gorda.

En la actualidad, la educación superior se enfrenta a nuevos retos y, por tales razones, es su deber responder con competitividad, productividad y eficiencia. El campus Jalpan de la UAQ, al tener 15 años de su instalación en la Sierra Gorda, se halla en constante crecimiento y consolidación, situación que hace necesario que se siga impulsando la mejora continua en el área administrativa y académica, teniendo como principal objetivo el fortalecer los servicios que brinda al alumnado, maestros y público en general, mediante la gestión permanente en temas de capacitación y adiestramiento. En cuanto al tema de infraestructura, es necesario puntualizar que es imprescindible replantearse el plan de desarrollo institucional, ya que cada año la demanda es superior al anterior y los espacios no son sino insuficientes.

Se deberá desarrollar una estrategia académica administrativa que permita mejorar, optimizar y se eficiente todo el quehacer universitario, desde temas de infraestructura, formalización de contratación, promoción, academia, servicios, entre otros.

Los campus serranos, y en particular el de Jalpan de Serra, es el más dinámico dado que se halla ubicado en el corazón de la sierra y cubre gran parte de la zona norte de la región del Estado, por lo que es un factor importante para el desarrollo de la población.

REFERENCIAS

- Aguirre, L. M. (2012). *Administración educativa*. Tlalnepantla, México, México: Red Tercer Milenio S.C.
- Almuiñas Rivera, J. L., & Galarza López, J. (agosto de 2012). El proceso de la planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *GUAL*, 5(2), 72-97.
- Alonso, M. R., & Montoya Restrepo, L. A. (enero-abril de 2005). Visitando a Mintzberg; su concepto de estrategia y principales escuelas. (E. Universidad, Ed.) *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84-93. Recuperado el 27 de julio de 2017, de redalyc.org
- Armijos, L., & José Gómez. (2017). La prospectiva estratégica como herramienta de planificación en las instituciones de educación superior de Latinoamérica. *Qualitas*, 14, 102-124.
- Bello, Y. C. (junio de 2011). Organización, planeación y administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. *Revista LOGOS, Ciencia & Tecnología*, 2(2), 88-103.
- Contreras Bello, Y. (enero-junio de 2011). Organización, planeación y administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. *LOGOS CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 2(2), 88-103.
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica* (14a ed.). (T. p. administración, Trad.) México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C. V.
- Fabela. (1890). *Derecho canónico*.
- González, J. S. (JUNIO de 2005). Economía y administración. *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS*.

- Henríquez, F. F. (2005). La ciencia de la administración de empresas; un análisis de sus componentes y de la contribución de la revista economía y administración. *Economía y Administración*, 33-60.
- Lana, R. (junio de 2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. (U. N. Misiones, Ed.) *Visión de Futuro*, 9(1).
- López, J. G., & Rivero, J. L. (2015). La gestión de los riesgos de la planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista cubana de educación superior*, 2, 45-53.
- Macías Sánchez, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. (U. d. Palermo, Ed.) *Palermo Business Review*(13), 51-72.
- Martínez, P. C. (JULIO de 2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *PENSAMIENTO Y GESTION 20*, 165-193. Obtenido de <http://www.redalyc.org>
- Merino, J. P. (16 de 04 de 2017). *Definición de* . Obtenido de Definición de : <http://definicion.de/estrategia/>
- Mintzberg, H. (septiembre de 2014). *Henry Mintzberg*. Recuperado el 27 de Julio de 2017, de <http://www.mintzberg.org>
- Ocampo, J. D. (19 de enero de 2008). *Notas de cursos*. Recuperado el 08 de 04 de 2017, de Gerencia estratégica: <https://juliangiraldo.wordpress.com/>
- OCDE. (2016). *Panorama de la educación en México. Indicadores de la OCDE 2016*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Madrid: secretaria general Técnica. Recuperado el 30 de junio de 2018, de <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/eag/panorama2016okkk.pdf?documentId=0901e72b82236f2b>

OCDE, O. p. (2010). *Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas*. . París, Francia: OCDE.

Porter, M. E. (2012). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Décima reimpresión ed.). (J. P. Hernández, Trad.) D.F., México: Grupo Editorial Patria.

Posadas, F. J. (16 de 04 de 2017). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo

Querétaro, U. A. (2018). *Historia de la UAQ*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://www.uaq.mx/index.php>

Ramírez, M. M. (enero-junio de 2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. (I. d. Veracruzana, Ed.) *Revista de Investigación Educativa*, 119-129.

Rivera, M. L., Parra, M. E., & González, N. E. (enero-marzo de 2014). Manual de Organización aplicado a un despacho contable a través de la consultoría de negocios. (I. T. Sonora, Ed.) *El buzón de Pazioli*(85), 4-15.

Robbins P., S. (2010). *Fundamentos de Administración* (6ª ed.). (P. M. Rosas Guerrero, Ed.) México, México: Person Education.

Romero, Y. H., & Galindo Sosa, R. V. (S/A). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. (Z. UAEM, Ed.) *Paraninfo UNIVERSITARIO*, 96-98.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Sánchez, M. M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. (U. d. Palermo, Ed.) *Palermo Business Review*(13), 51-72.

- Sánchez-Serra, D. (2017). *Panorama de la educación: indicadores de la OCDE. Nota País*. París, Francia: OCDE. Obtenido de www.oecd.org/education/education-at-a-glance-19991487.htm.
- SEP, S. d. (24 de enero de 2017). *Sistema Educativo Mexicano*. Recuperado el 16 de Julio de 2018, de <http://www.mexterior.sep.gob.mx/index.php>
- Talancon, H. P. (septiembre de 2006). Contribuciones a la economía. *La matriz foda: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría General de la Administración* (2a, ed.). México, México: Editorial Patria.
- Zafar, F. (2013). El arte de la gestión estratégica: una clave para el éxito en el sector corporativo. *Revista Europea de Investigación y Reflexión de la Ciencia de la gestión*, 15.

ANEXOS

Dirección General de Bibliotecas UAQ

1. Encuestas aplicadas a personal docente, estudiantes, personal administrativo y población de Jalpan.

Encuesta para estudiantes del campus Jalpan, UAQ

Fecha ___/___/___

Objetivo: Identificar el grado de satisfacción de los alumnos con los servicios y/o infraestructura que se le brinda en el campus Jalpan, UAQ.

Instrucciones: Le solicitamos leer detenidamente cada pregunta antes de contestar.

I. Datos de identificación

1. Edad ___ ___ 2. Sexo F__ M__ 3. Estado civil _____
4. Carrera que cursa: _____ 5. Semestre _____
6. Actualmente trabaja Si___ No___
7. Lugar de procedencia: _____

II. Indicadores de satisfacción

8. En una escala del 0 al 10 califique su satisfacción con la carrera que estudia actualmente en el campus Jalpan _____
5. A continuación, se presenta una serie de servicios y/o espacios que le ofrece el Campus Jalpan, **califique su satisfacción del 0 al 10** en donde 0 representa insatisfacción y el 10 completamente satisfecho.

Indicador	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Trato recibido por el personal que labora en el campus											
2. Facilidad en la realización de trámites como estudiante.											
3. Trato recibido por los docentes de su carrera.											
4. Trato recibido por tutores											
5. Ambiente estudiantil											
6. Aulas											
7. Equipo Audiovisual											
8. Centro de computo											
9. Biblioteca											

10. Clínica ENSAIN																				
11. TECAL																				
12. Laboratorios																				
13. Canchas deportivas (Basquetbol/Futbol)																				
14. Sanitarios																				
15. Estacionamiento																				
16. CEACOM																				
17. Internet																				

Comentarios y/o sugerencias adicionales:

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Encuesta para personal docente del campus Jalpan, UAQ.

Fecha ___/___/___

Objetivo: Identificar la satisfacción del personal docente con los servicios e infraestructura que se le brindan en el campus Jalpan, UAQ.

Instrucciones: Le solicitamos leer y reflexionar las preguntas antes de dar su respuesta.

I. Datos de identificación

1. Edad ___ ___ 2. Sexo F__ M__ 3. Estado civil _____
4. Fecha de ingreso a la institución: _____
5. Contrato que tiene en la institución: _____
6. Labora en otra institución como docente: Si___ No___

II. Formación docente

7. Años de experiencia como docente: ___
8. Ultimo grado académico: Licenciatura___ Especialidad___ Maestría ___
Doctorado
9. En una escala del 0 al 10, en donde el 0 representa la calificación mínima y el 10 la máxima, evalúe su satisfacción como docente del campus Jalpan: ___

III. Indicadores de satisfacción

10. A continuación, se presenta una serie de servicios y/o espacios que le ofrece el Campus Jalpan, **califique su satisfacción del 0 al 10** en donde 0 representa insatisfacción y el 10 Completamente satisfecho.

Indicador	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Trato recibido por el personal que labora en el campus											
2. Ambiente de trabajo											
3. Facilidad en la realización de trámites asociados con su función docente.											
4. Formación docente											
5. Aulas											
6. Equipo Audiovisual											
7. Centro de computo											
8. Biblioteca											

9. Clínica ENSAIN																				
10. TECAL																				
11. Laboratorios																				
12. Canchas deportivas (Basquetbol/Futbol)																				
13. Sanitarios																				
14. Estacionamiento																				
16. Internet																				

Comentarios y/o sugerencias adicionales:

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Encuesta para personal administrativo de campus Jalpan, UAQ

Fecha ___/___/___

Objetivo: Identificar la satisfacción del personal administrativo con los servicios e infraestructura que se le brindan en el campus Jalpan, UAQ.

Instrucciones: Le solicitamos leer y reflexionar las preguntas antes de dar su respuesta.

1. Datos de identificación

1. Edad ___ ___ 2. Sexo F__ M__ 3. Estado civil _____
4. Fecha de ingreso a la institución: _____
5. Contrato que tiene en la institución: _____
6. Labora en otra institución: Si___ No___
7. En una escala del 0 al 10, en donde el 0 representa la calificación mínima y el 10 la máxima, evalúe su satisfacción como personal administrativo del campus Jalpan: ___

II. Indicadores de satisfacción

8. A continuación, se presenta una serie de servicios y/o espacios que le ofrece el Campus Jalpan, **califique su satisfacción del 0 al 10** en donde 0 representa insatisfacción y el 10 Completamente satisfecho.

Indicador	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Trato recibido por el personal directivo											
2. Trato recibido por el personal docente											
3. Ambiente de trabajo											
4. Facilidad en la realización de trámites asociados con su función laboral											
5. Capacitación											
6. Oficinas y/o lugar de trabajo											
7. Cafetería											
8. Clínica ENSAIN											
9. Canchas deportivas (Basquetbol/Futbol)											
10. Sanitarios											
11. Estacionamiento											

12. Internet																				
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Comentarios y/o sugerencias adicionales:

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Encuesta para la población en general

Fecha ___/___/___

Objetivo: Identificar la percepción que tiene la población de Jalpan con respecto a los servicios y oferta académica del campus Jalpan, UAQ.

Instrucciones: Le solicitamos leer y reflexionar las preguntas antes de dar su respuesta.

I. Datos de identificación

1. Edad ___ ___ 2. Sexo F__ M__ 3. Estado civil _____

4. Lugar donde reside _____

5. Tiene familiares estudiando en el campus Jalpan de la UAQ SÍ ___ NO ___

En cuál carrera _____

II. Oferta académica del campus Jalpan

6. Del siguiente listado de carreras marque las que se imparten en el campus Jalpan, UAQ:

Lic. En contaduría

Lic. En administración

Lic. Enfermería

Lic. Filosofía

Lic. Medicina

Lic. Derecho

Lic. Odontología

Lic. Criminología

Lic. Veterinaria

Lic. Idiomas

Lic. Ciencias política y sociales

Lic. informática

Otras que usted conozca: _____

7. Mencione que otras carreras considera que se deben impartir en el campus Jalpan, UAQ:

8. ¿De qué manera los egresados del campus Jalpan, UAQ han contribuido al desarrollo de esta región?

9. ¿Qué servicios le gustaría que el campus Jalpan de la UAQ, ofertara a la población?

III. Indicadores de percepción del servicio

10. A continuación, se presenta una lista de servicios y/o espacios que le ofrece el Campus Jalpan, **evalúelos del 0 al 10, en donde el 0 es la calificación mínima y el 10 la máxima.** Si no ha tenido contacto o desconoce alguno de estos servicios déjelo en blanco.

Indicador	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Accesibilidad											
2. Costos											
3. Número de carreras que se ofrecen											
4. Instalaciones académicas (aulas, laboratorios, canchas, estacionamiento, cafetería, etc.)											
5. Trato al estudiante											
6. Personal docente											
7. Personal administrativo											
8. Imagen del campus ante la sociedad											

Comentarios y/o sugerencias adicionales:

2. Documentación relacionada con registro, seguimiento de la Tesis en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAQ.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Centro Universitario, noviembre 03 de 2020.

C. Coria Plaza Ma. Del Rosario
Exp. 111400
Maestría en Administración/Alta Dirección
Presente.

Por medio de la presente me permito hacer de su conocimiento que en sesión ordinaria del H. Consejo Académico de la Facultad de Contaduría y Administración, celebrada el 03 de noviembre del presente, se ratificó la aprobación que emite el Consejo de la División de Estudios de Posgrado de esta Facultad, efectuado el 27 de octubre de 2020, autorizándole una prórroga por seis meses a partir de esta fecha para que concluya sus trámites de titulación.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

"Educo en la Verdad y en el Honor"
Atentamente


Dr. Martín Vivanco Vargas
Presidente del H. Consejo Académico

Cc. Dra. Josefina Morgan Beltrán.- Jefe de la División de Estudios de Posgrado de la FCA
Archivo

MVV/pm

SOMOSUAQ
Educar. Crear. Construir.

Centro Universitario, Cerro de las Campanas s/n, Santiago de Querétaro, Qro. México. C.P. 76110
Tel. 01 (442) 1921200 Ext. 5309



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



Centro Universitario, 04 noviembre de 2020.

Asunto: **Autorización de prórroga.**

C. Ma. Del Rosario Coria Plaza

Exp:111400

Maestría en Administración/Alta Dirección
PRESENTE

Por este conducto me es grato saludarle y aprovecho para informarle a Usted sobre el acuerdo emitido en la sesión ordinaria del H. Consejo de Investigación y Posgrado celebrada el 27 de octubre del año en curso, referente a su solicitud de extensión de tiempo para concluir su proceso de titulación, el H. Consejo de la División de Investigación y Posgrado FCA acuerda:

"Por unanimidad de votos se autoriza su solicitud de extensión de tiempo y se le otorgan seis meses, a partir de esta fecha para concluir su proceso de titulación"

Sin más por el momento reciba un cordial saludo.

Atentamente
"EDUCO EN LA VERDAD Y EN EL HONOR"


DRA. JOSEFINA MORGAN BELTRÁN

Jefa de la División de Estudios de Posgrado e Investigación

Ccp. Expediente



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



Centro Universitario, 04 de noviembre del 2020.

Asunto: **cambio de tema de tesis**

C. Ma. Del Rosario Coria Plaza

Maestría en Administración/Alta Dirección

Exp. 111400

PRESENTE

Por este conducto me es grato saludarle, y aprovecho para informarle a usted sobre el acuerdo emitido en la sesión ordinaria N° 174 del H. Consejo de Investigación y Posgrado celebrada el 27 de octubre del año en curso, referente a su solicitud de autorización de cambio de tema de tesis:

El H. Consejo Académico acuerda aprobar el nuevo tema de tesis:

**SATISFACCION DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y POBLACION PARA
PROPUESTA ACADEMICO ADMINISTRATIVA DEL CAMPUS UAQ JALPAN**

Atentamente
"EDUCO EN LA VERDAD Y EN EL HONOR"

DRA. JOSEFINA MORGAN BELTRÁN

Jefa de la División de Estudios de Posgrado e Investigación FCA

C.p. Expediente



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



Centro Universitario, 04 de noviembre de 2020.

Asunto: **Cambio de sinodal**

C. Ma. Del Rosario Coria Plaza
Expediente. 111400
Maestría en Administración/Alta Dirección
Presente

Por este conducto me es grato saludarle, y aprovecho para informar a usted sobre el acuerdo emitido en la sesión ordinaria N° 174 del H. Consejo de Investigación y Posgrado celebrada el 27 de octubre del año en curso, referente a su solicitud de autorización de **cambio de sinodales**.

Se **Acuerda** el cambio de sinodales

Por lo anteriormente expuesto, a continuación, se enlistan sus sinodales asignados:

Presidente: Dr. Martín Vivanco Vargas

Secretario: Mtro. Ricardo Ramos Vargas

Vocal: M en A María Elena Díaz Calzada

Suplente 1: Mtro. Héctor Fernando Valencia Pérez

Suplente 2: Mtro. Luis Alberto Solís

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

Atentamente

"EDUCO EN LA VERDAD Y EN EL HONOR"


DRA. JOSEFINA MORGAN BELTRÁN

Jefa de la División de Investigación y Posgrado FCA

C.c.p Expediente



Universidad Autónoma de Querétaro

HOJA 1 DE 1

Secretaría Académica
 Dirección de Servicios Académicos
 Departamento de Servicios Escolares

Estado Académico

ALUMNO: 111400	CORIA PLAZA MA. DEL ROSARIO	EMISION: 12/06/2019
ESCUELA: ES	FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION	SEM: 2 GRUPO: 10
	MAESTRIA EN ADMINISTRACION AREA TERMINAL ALTA DIRECCION	
ULTIMA INSCRIP:	TERCER PERIODO DE 2015	NO INSCRITO
FECHA INGRESO:	27/01/2011 F.BAJA 11/12/2015	MAT. APROBADAS: 16 DE 16
NO. INSCRIP:	111113121123141153	MAT. REPROBADAS: 0
	MARE6	CREDITOS ACUMULADOS: 67 DE 61

Tip. Cuarter	Num.	Nombre Materia	Materias		Fecha Examen	Calificación	Co.
O	1	526	ENTORNO ECONOMICO		20120814	2012005310	10
O	1	528	ADMINISTRACION AVANZADA		20110506	2011001387	10
O	1	529	CONTABILIDAD AVANZADA		20111210	2011006092	9
O	1	531	ADMINISTRACION FINANCIERA I		20120831	2012005404	8
O	1	532	ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION		20110829	2011005249	10
O	1	533	ADMINISTRACION DE LA MERCADOTECNIA		20120814	2012005311	8
O	1	535	ADMINISTRACION ESTRATEGICA		20120504	2012001248	8
O	1	537	ESTADISTICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES		20110506	2011001388	10
O	1	538	INVESTIGACION DE OPERACIONES PARA TOMA DE DECISIONES		20111210	2011006093	10
O	1	539	SEM. T. DE INT. Y APOYO PARA LA OBTENCION DEL GRADO		20140502	201400100258	10
O	1	540	ADMINISTRACION DEL FACTOR HUMANO		20120504	2012001249	8
O	1	583	DESARROLLO ORGANIZACIONAL		20121214	201200501254	8
O	1	586	GESTION EMPRESARIAL		20151211	201500102533	7
O	1	587	DESARROLLO HUMANO INTEGRAL		20121214	201200501255	8
O	1	588	ORGANIZACION DE ALTO DESEMPEÑO		20130503	201300101471	8
O	1	589	CREACION Y GESTION DEL CONOCIMIENTO		20130503	201300101472	8
						PROMEDIO ALCANZADO	8.75
		N/M	MATERIAS QUE CURSA			GPO.	
		N/M	MATERIAS QUE ADEUDA				



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



Centro Universitario, noviembre 11 de 2021.

C. Coria Plaza Ma. del Rosario
Exp. 111400
Maestría en Administración con Área Terminal en Alta Dirección
Presente.

Por medio de la presente me permito hacer de su conocimiento que en sesión ordinaria del H. Consejo Académico de la Facultad de Contaduría y Administración, celebrada el 09 de noviembre del presente, se ratificó la aprobación que emite el Consejo de la División de Estudios de Posgrado de esta Facultad, efectuado el 26 de octubre de 2021, autorizándole una prórroga de seis meses a partir de esta fecha para que concluya sus trámites de titulación.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

"Educo en la Verdad y en el Honor"
Atentamente



Dr. Martín Vivanco Vargas
Presidente del H. Consejo Académico

Cc. Dra. Josefina Morgan Bañán - Jefe de la División de Estudios de Posgrado de la FCA.
Archivo

MV/vpm

SOMOS UAQ
ENCAR OBEOS CONSOLIDAM

Centro Universitario, Cerro de las Campanas s/n. Santiago de Querétaro, Qro. México C.P. 76010
Tel. 01 (442) 1921200 Ext. 3209



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



Centro Universitario, a 11 de noviembre de 2021.

C. Coria Plaza Ma. del Rosario
Expediente 111400, Posgrado
P r e s e n t e

Por medio de la presente me permito hacer de su conocimiento que en sesión ordinaria del H. Consejo Académico de la Facultad de Contaduría y Administración, celebrada el 09 de noviembre de 2021, se aprobó su solicitud, autorizándole a que una vez que haya cubierto los trámites académicos y administrativos que se requieran, obtenga por la opción de Presentación de Tesis y Examen de Grado su título de la Maestría en Administración con área terminal en Alta Dirección.

Sin otro particular, quedo de usted.

"Educo en la Verdad y en el Honor"
Atentamente


Dr. Martín Vivanco Vargas
Presidente del H. Consejo Académico

Dr. Archivo
MVV/pm

SOMOS UAQ
EDUCAR CRETAR CONSOLIDAR

Centro Universitario, Cerro de las Campanas s/n. Santiago de Querétaro, Qro., México C.P. 76010.
Tel: 01 (442) 1921200 Ext. 5209



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



Centro Universitario, 26 octubre de 2021.

Asunto: **Autorización de prórroga.**

Ma. del Rosario Coria Plaza
Exp 111400
Maestría en Administración con Área Terminal en Alta Dirección
PRESENTE

Por este conducto me es grato saludarle y aprovecho para informarle a Usted sobre el acuerdo emitido en la sesión ordinaria del H. Consejo de Investigación y Posgrado celebrada el día 26 de octubre del año en curso, referente a su solicitud de extensión de tiempo para concluir su proceso de titulación, el H. Consejo de la División de Investigación y Posgrado FCA acuerda:

"Por unanimidad de votos se autoriza su solicitud de extensión de tiempo y se le otorgan seis meses, a partir de esta fecha para concluir su proceso de titulación"

Sin más por el momento reciba un cordial saludo,

Atentamente
"EDUCO EN LA VERDAD Y EN EL HONOR"

DRA. JOSEFINA MORGAN BELTRÁN

Jefa de la División de Estudios de Posgrado e Investigación

Ccp. Expediente

3. Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

A Quien corresponda:

La que suscribe Ma. Del Rosario Coria Plaza, desea hacerle una invitación para participar en la contestación de una encuesta para un proyecto de investigación para grado de maestría de Administración en Alta dirección de la Facultad de Contaduría y administración de a UAQ, que lleva por nombre:

*Satisfacción de la comunidad universitaria y población para propuesta académico-
administrativa del campus UAQ Jalpan*

El objetivo general es aplicar encuestas que con los resultados que estas me proporcionen, me permita visualizar la problemática y contar con un conocimiento más amplio para la elaboración de mi propuesta de Tesis.

NOTA: No se utilizarán sus datos personales para un fin distinto de la investigación.

ACEPTO HACER LA ENCUESTA

Nombre o Firma