



Universidad Tecnológica de la Mixteca

Propuesta estratégica de reforzamiento del modelo MEEMS a través de una Auditoría Administrativa: Caso de Estudio Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios número 263.

Tesis

Para obtener el título de
Licenciado en Ciencias Empresariales

Presenta:

Brian Quiroz López

Directora de tesis:

Dra. Olivia Allende Hernández

Huajuapán de León, Oaxaca, México, Febrero de 2022.

DEDICATORIAS

A mis padres, Yolanda B. López Cabello y Gerardo Quiroz Santiago, por el gran esfuerzo que realizaron para darme la oportunidad de estudiar.

A mi abuela Beatriz Cabello, que me acompañó la mayor parte de mi proceso de estudiante universitario.

A mi esposa Cristina Cortés Cabañas, por apoyarme desde que éramos estudiantes hasta la actualidad, sobre todo en el desarrollo del presente trabajo.

A mi hija Dania, fuiste la inspiración para terminar mi tesis y quiero que recuerdes que nunca es tarde para terminar lo que te propongas.

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de Tesis, Dra. Olivia Allende Hernández, por su dedicación, paciencia y enseñanzas a lo largo del desarrollo del presente trabajo.

A mi alma máter, la Universidad Tecnológica de la Mixteca, por la formación de calidad que me brindaron.

A todos los docentes de la Universidad Tecnológica de la Mixteca, por sus enseñanzas, que hasta el momento hacen eco en mí.

A mis amigos de la Universidad que me acompañaron siempre en las buenas y en las malas en nuestro transcurso universitario.

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| ÍNDICE DE TABLAS | vii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | ix |
| GLOSARIO | x |
| ABREVIATURAS..... | xi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: FUNDAMENTO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 4 |
| I.1.- Planteamiento del problema..... | 4 |
| I.1.1.- Pregunta de Investigación..... | 8 |
| I.2.- Justificación..... | 8 |
| I.3.- Objetivos | 11 |
| I.3.1.- Objetivo General | 11 |
| I.3.2.- Objetivos específicos..... | 11 |
| I.4.- Área de influencia, Alcances y Limitaciones..... | 11 |
| I.4.1.- Área de Influencia | 11 |
| I.4.2.- Alcances..... | 11 |
| I.4.3.-Limitaciones..... | 12 |
| I.5.- Marco Contextual..... | 12 |
| I.5.1.- Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios 263..... | 12 |
| I.5.2.- Misión, Visión y estructura organizacional CBTIS 263..... | 13 |
| I.5.3.- Carreras que oferta el CBTIS 263 | 14 |
| I.5.4.- Infraestructura del CBTIS 263 | 15 |
| I.6.- Metodología | 15 |
| I.6.1.- Enfoque y tipo de investigación..... | 16 |
| I.6.2.- Población de Estudio..... | 17 |
| I.6.3.-Técnicas e instrumentos de recolección..... | 17 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL..... | 19 |
| II.1.- Administración y Proceso Administrativo..... | 19 |

| | |
|---|----|
| II.2.-Emprendedor | 21 |
| II.2.1.- Definición. | 21 |
| II.2.2.-Competencias emprendedoras. | 22 |
| II.2.3.- Cultura emprendedora..... | 24 |
| II.3.- Modelo de Emprendedores de la Educación Media Superior (MEEMS)..... | 26 |
| II.3.1.- Presentación del Modelo MEEMS..... | 26 |
| II.3.2.- Enfoque del MEEMS..... | 27 |
| II.3.3.- Etapas del modelo MEEMS..... | 29 |
| II.3.4.- Lineamientos de operación. | 30 |
| II.4.- Auditoría administrativa | 32 |
| II.4.1.- Qué es la Auditoría Administrativa. | 32 |
| II.4.2.- Metodología de la Auditoría Administrativa | 35 |
| II.5.- Planeación estratégica..... | 37 |
| II.5.1.- Estilos de dirección en la planeación estratégica..... | 38 |
| II.5.2.- Planeación por consideraciones acerca del presente..... | 39 |
| II.5.3.- Líneas genéricas de acción, estructuración y evaluación..... | 40 |
| CAPÍTULO III: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS MÓDULOS DEL MEEMS..... | 43 |
| III.1.- Planeación..... | 43 |
| III.1.1.- Indicadores de nivel directivo..... | 43 |
| III.1.2.- Indicadores de nivel táctico | 45 |
| III.1.3.- Indicadores de nivel operativo..... | 45 |
| III.2.- Instrumentación | 47 |
| III.3.- Examen y Diagnóstico..... | 51 |
| III.3.1.- Directivos..... | 51 |
| III.3.2.- Personal Docente. | 57 |
| III.3.3.- Alumnos..... | 61 |
| III.3.4.- Evaluación de competencias emprendedoras e indicadores del MEEMS..... | 66 |
| III.3.5.- Problemática identificada en los módulos de formación del modelo MEEMS..... | 69 |
| CAPÍTULO IV: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE REFORZAMIENTO. | 71 |
| IV.1.- Estrategias basadas en condiciones presentes. | 71 |
| IV.2.- Determinación de Estrategias del CBTIS 263 en los módulos del MEEMS | 76 |

| | |
|--|-----|
| V.- CONCLUSIONES | 80 |
| BIBLIOGRAFÍA | 86 |
| ANEXOS | 90 |
| ANEXO 1: GUIÓN ENTREVISTA DIAGNÓSTICA A DIRECTIVAS | 90 |
| ANEXO 2: CUESTIONARIO A DIRECTIVAS | 91 |
| ANEXO 3: GUIÓN DE ENTREVISTA A PARTE DIRECTIVA | 94 |
| ANEXO 4: CUESTIONARIO A DOCENTES | 95 |
| ANEXO 5: GUIÓN DE ENTREVISTA A PARTE DOCENTE | 98 |
| ANEXO 6: CUESTIONARIO A ALUMNOS | 99 |
| ANEXO 7: CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... | 102 |
| ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA. | 104 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Alumnos que recibieron el MEEMS en el CBTIS 263</i> | 7 |
| Tabla 2 <i>Etapas del proceso administrativo</i> | 19 |
| Tabla 3 <i>Autores y definición de competencias emprendedoras.</i> | 23 |
| Tabla 4 <i>Perfil del emprendedor de la EMS</i> | 26 |
| Tabla 5 <i>Etapas del modelo MEEMS</i> | 29 |
| Tabla 6 <i>Indicadores de eficiencia del modelo MEEMS.</i> | 31 |
| Tabla 7 <i>Técnicas de control</i> | 33 |
| Tabla 8 <i>Etapas de la Auditoría Administrativa</i> | 36 |
| Tabla 9 <i>Matriz de impacto cruzado FODA</i> | 40 |
| Tabla 10 <i>Fases del proceso administrativo a revisar en examen a directivas</i> | 44 |
| Tabla 11 <i>Fases del proceso administrativo a revisar en examen a docentes</i> | 45 |
| Tabla 12 <i>Fases del proceso administrativo a revisar en examen a alumnos.</i> | 46 |
| Tabla 13 <i>Análisis para diseño de instrumentos correspondientes al personal directivo</i> | 47 |
| Tabla 14 <i>Análisis para diseño de Anexo 4 y 5 correspondiente a docentes</i> | 48 |
| Tabla 15 <i>Análisis para el diseño de anexo 6 correspondiente a Alumnos</i> | 49 |
| Tabla 16 <i>Indicadores de Competencias y Habilidades Emprendedoras en los Alumnos</i> | 50 |
| Tabla 17 <i>Puntuación para examen del proceso administrativo</i> | 51 |
| Tabla 18 <i>Examen del proceso administrativo a personal directivo</i> | 52 |
| Tabla 19 <i>Examen del proceso administrativo a personal docente</i> | 58 |
| Tabla 20 <i>Examen del proceso administrativo a alumnos</i> | 63 |
| Tabla 21 <i>Puntuación para competencias emprendedoras.</i> | 67 |
| Tabla 22 <i>Evaluación de competencias emprendedoras.</i> | 67 |
| Tabla 23 <i>Indicadores del MEEMS en el CBTIS 263.</i> | 69 |
| Tabla 24 <i>Matriz FODA</i> | 72 |
| Tabla 25 <i>Matriz de impacto cruzado FODA definiendo estrategias</i> | 74 |
| Tabla 26 <i>Estrategias basadas en condiciones presentes y sus objetivos</i> | 75 |
| Tabla 27 <i>Llenado de matriz de evaluación</i> | 76 |
| Tabla 28 <i>Coordenadas de las estrategias en un sistema</i> | 77 |
| Tabla 29 <i>Ineficiencias en la fase de planeación</i> | 81 |

| | |
|--|----|
| Tabla 30 <i>Ineficiencias en la fase de organización</i> | 82 |
| Tabla 31 <i>Ineficiencias en la fase de dirección</i> | 82 |
| Tabla 32 <i>Ineficiencias en la fase de control</i> | 84 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| <i>Figura 1:</i> Vista aérea CBTIS 263..... | 13 |
| <i>Figura 2:</i> Organigrama simplificado del CBTIS 263..... | 14 |
| <i>Figura 3:</i> Componentes del modelo MEEMS..... | 27 |
| <i>Figura 4:</i> Componentes del modelo MEEMS..... | 28 |
| <i>Figura 5</i> Etapas del control..... | 32 |
| <i>Figura 6:</i> Modelo de administración estratégica..... | 37 |
| <i>Figura 7:</i> Esquema de la planeación estratégica por consideraciones del presente..... | 39 |
| <i>Figura 8:</i> Análisis estructural de las relaciones entre estrategias y el sistema..... | 41 |
| <i>Figura 9:</i> Gráfica cartesiana indicando las áreas con el tipo de relación..... | 42 |
| <i>Figura 10:</i> Análisis de etapas del proceso administrativo en directivas..... | 53 |
| <i>Figura 11:</i> Manejo de resolución de conflictos en el MEEMS..... | 56 |
| <i>Figura 12:</i> Tipos de equipos de trabajo formados en el MEEMS..... | 56 |
| <i>Figura 13:</i> Tipos de equipos de trabajo formados en el MEEMS..... | 57 |
| <i>Figura 14:</i> Análisis del proceso administrativo en docentes..... | 59 |
| <i>Figura 15:</i> Especialidad de Alumnos encuestados..... | 62 |
| <i>Figura 16:</i> Edad de Alumnos encuestados..... | 62 |
| <i>Figura 17:</i> Análisis del proceso administrativo en alumnos..... | 63 |
| <i>Figura 18:</i> Alumnos que cuentan con internet..... | 65 |
| <i>Figura 19:</i> Herramienta tecnológica con la que cuentan los alumnos..... | 66 |
| <i>Figura 20:</i> Competencias emprendedoras del MEEMS en alumnos del CBTIS 263..... | 68 |
| <i>Figura 21:</i> Problemática identificada en el MEEMS..... | 70 |
| <i>Figura 22:</i> Gráfica de las relaciones entre las estrategias y el sistema..... | 78 |

GLOSARIO

Aula Tipo: es el espacio que se requiere y que debe ser contemplado para la operación del CEEMS.

Coordinador del MEEMS: actor del MEEMS responsable de la correcta operación de las etapas y del cumplimiento de objetivos y metas del Modelo.

Cultura Emprendedora: Conjunto de saberes, creencias y pautas de conducta de un grupo en el tema de emprendimiento, que son usados para mantener comunicación y coordinar esfuerzos orientados a la resolución de problemas y/o la satisfacción de necesidades.

Docente-Facilitador: Actor del MEEMS encargado de brindar la capacitación en formación de emprendimiento a los estudiantes participantes en el programa.

MiPyMes: Micro Pequeñas y Medianas Empresas.

ABREVIATURAS

CBTIS 263: Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios número 263

CEEMS: Centro de Emprendedores de la Educación Media Superior.

DGETI: Dirección General de Educación Tecnológica Industrial y de Servicios.

EMS: Educación Media Superior.

ETOE: Encuesta Telefónica de Ocupación y Empleo.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

IODEMC: Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad.

IPEMS: Institución Pública de Educación Media Superior.

MEEMS: Modelo de Emprendedores de la Educación Media Superior.

SEMS: Subsecretaría de Educación Media Superior.

SEP: Secretaría de Educación Pública.

NMS: Nivel Medio Superior.

PEA: Población Económicamente Activa.

PIB: Producto Interno Bruto

INTRODUCCIÓN

En México de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2019), la tasa de desempleo es de un 3.5% de la Población Económicamente Activa (PEA). Con respecto al estado de Oaxaca, el desempleo rondaba en el 2% de la PEA en el año 2018.

La situación de desempleo, sobre todo juvenil, ha impulsado al gobierno estatal a fortalecer el emprendimiento. En el estado de Oaxaca, en el sexenio del Gobernador Alejandro Ismael Murat Hinojosa (2016-2022) se decidió crear el Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y la Competitividad (IODEMC). De acuerdo con el IODEMC (2017) la creación de dicho instituto tiene como finalidad fortalecer el ecosistema emprendedor y aumentar la esperanza de vida de las MiPyMES, ya que actualmente tienen una esperanza de vida de menos de 4 años en el estado.

La Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) instauro el Modelo de Emprendedores de la Educación Media Superior (MEEMS) en el año 2013. Según la SEMS (2013) el objetivo central es desarrollar competencias emprendedoras en los alumnos de Educación Media Superior (EMS), ya que el único destino de los alumnos egresados son empleos asalariados y mal pagados, esto dando como resultado que solo el 1.5% de los jóvenes ocupados de 19 a 20 años cuenten con un negocio propio.

El Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios Número 263 (CBTIS 263), instauro el MEEMS en el año 2016, arrojando datos poco alentadores. Según datos del CBTIS 263 (2018) de 628 alumnos que se les ha impartido el modelo, solo el 1.75% ha logrado concluir su plan de negocios con un producto o servicio.

Por consiguiente, el propósito general de esta investigación consiste en evaluar la aplicación de los módulos de formación de competencias emprendedoras del modelo MEEMS en el CBTIS 263 esto a través de una auditoría administrativa, para crear una propuesta estratégica

que eleve los indicadores de eficiencia en la adquisición de competencias y habilidades emprendedoras en los alumnos involucrados.

El alcance de la investigación sólo abarca a los módulos del MEEMS. Auditando el proceso administrativo en tres niveles: estratégico (Directivos), táctico (Docentes) y operativo (alumnos). Planteando una estrategia en base a lo auditado. Cabe recalcar que la investigación sólo tiene alcance a los módulos del MEEMS aplicados en la institución auditada, y no se pretende abarcar a otras instituciones del EMS. La etapa de seguimiento de la auditoría dependerá de las autoridades del CBTIS 263 aplicarla.

La institución que se audita es un centro educativo de la EMS, dependiente de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial y de Servicios (DGETI). Fue fundada en el año 2000 y se encuentra ubicada en San Agustín de las Juntas Oaxaca, dentro de la zona conurbada de la Ciudad de Oaxaca de Juárez. Su misión es formar alumnos en bachillerato general y con carrera técnica, en áreas como: preparación de alimentos y bebidas, ofimática, contabilidad y, soporte y mantenimiento de equipo de cómputo.

El tipo de investigación que se lleva a cabo es de tipo cualitativa a través de un caso de estudios que según Ballester (2004) “lo considera como un examen completo de un caso, ubicados en un contexto territorial y social en específico, contribuyendo al conocimiento y comprensión de un problema social o educativo” (p 211). La población de estudio fue el 100% de personas involucradas en los módulos de formación del modelo MEEMS, ya sean estas: directivos, docentes o alumnos.

Para todo lo anterior, esta tesis se ha estructurado en base a cinco capítulos donde se tiene que el Capítulo I es el fundamento de la Investigación, Capítulo II Marco Teórico y Conceptual, Capítulo III Auditoría Administrativa a los Módulos del MEEMS, Capítulo IV Propuesta Estratégica de Reforzamiento y Capítulo V Conclusiones. Esta investigación parte desde la conceptualización del marco teórico, donde se hace énfasis al proceso administrativo.

En la administración es muy importante trabajar de manera eficaz y eficiente, para esto se necesita la correcta aplicación del proceso administrativo que para Franklin (2007) consiste en 4 fases: Planeación, Organización, Dirección y Control. El control tiene diversas técnicas para

ejecutarlo, una de las más usadas es la auditoría administrativa, que es donde se comprueba la efectividad de la gestión en todo el proceso de administración. Cuando se tiene el resultado de la auditoría podemos empezar con la planeación estratégica, desde el punto de vista de los resultados presentes.

Para determinar las estrategias con más posibilidad de implementarse se hizo una matriz de evaluación, resultando que son dos las estrategias que deben implementarse a impactar más al modelo, estas son: La creación de un plan de acción y mejorar la comunicación entre los diferentes niveles involucrados en los módulos de formación.

Esto es lo que se encontrará en la tesis formulada, y que será de mucha importancia para colaborar con la institución auditada a mejorar sus procesos administrativos dentro del modelo de emprendedores.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

I.1.- Planteamiento del problema.

De acuerdo con Amaru (2008): “La persona que asume el riesgo de iniciar una empresa es un emprendedor” (p 4-5). Pero a esta definición hay que agregarle la perspectiva de Schumpeter (como se citó en Velasquez , 2013) donde un emprendedor es “quien se destaca por la innovación de nuevos productos o la transformación de viejos productos a una nueva forma de producirlo” (p.3). La innovación, en la realidad de América Latina es poco frecuente en las empresas, o en las políticas de sus gobiernos. Tal y como se establece en el estudio denominado: “*El emprendimiento en América latina*”, donde Lederman, Messina, Pienknagura, y Rigolini, (2014) afirman que sólo el 50% de las empresas sacan un producto nuevo al año, y la Investigación y Desarrollo (I+D) es del 0.1% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, a diferencia de Corea del Sur por citar un ejemplo cuya inversión en I+D se establece en el 4% del PIB. El estudio pone de manifiesto que en México existe un elevado número de empresarios per cápita en comparación con el de otros países. Sin embargo, el problema radica que hay una escasez de innovación en las empresas de Latinoamérica, esto no solo en lo referente a Investigación y Desarrollo (I+D) y las patentes, sino también en el contexto de la innovación de productos y procesos, que en gran parte origina la corta vida de esos emprendimientos.

En el artículo “*Emprendimiento de la población joven en México. Una perspectiva crítica*” de Canales, Román, & Ovando (2017) se establece que: “a diferencia de otros países que explotan su entorno para generar negocios, por motivación personal y la manifestación de las capacidades físicas e intelectuales, en México la actividad emprendedora emerge como una forma de sobrevivencia” (p.14). Esta aseveración obedece en gran medida al problema de desempleo en México, los datos dados a conocer por el INEGI (2019) arrojan que el 3.5% de la Población Económicamente Activa (PEA) se encuentran sin trabajo, comparándolo con los datos de INEGI (2020) donde un 5.5% se encontraban en el desempleo en el segundo trimestre de 2020. Esto quiere decir que más de cuatro millones de personas están en dicha situación; además, a esto hay que agregar la desigualdad de los salarios que tiene la PEA, ya que de acuerdo con INEGI (2016) el

ingreso siendo medido por el coeficiente de Gini¹ se concentra en los deciles VIII, IX y X hasta en un 63.3% comparado con el 9% que concentran los deciles I, II y III del total de la riqueza generada en el país.

En el estado de Oaxaca de acuerdo con los datos de INEGI (2016) establecen que, en promedio el nivel de ingresos ronda los \$27,704.00 trimestrales, muy por debajo del promedio a nivel nacional que ronda por los \$46,521.00, esto lo ubica como uno de los estados más rezagados en cuanto a la percepción de ingresos a nivel nacional. Al mismo tiempo datos de INEGI (2018) establecen que su aportación al Producto Interno Bruto (PIB) Nacional es del 1.5% y con un crecimiento económico negativo del 3.5%. Con estos datos de referencia, es claro que Oaxaca en aspectos económicos es de los más rezagados en México y que, durante el siglo XX y lo que va del XXI ha permanecido en los últimos lugares junto con los estados de Guerrero y Chiapas.

Basándonos en el contexto anteriormente explicado, observamos que uno de los problemas regionales que tenemos es el tener muchas empresas con poca innovación, una PEA con empleo del 96.5% pero con ingresos bajos y mal distribuidos.

Lederman et al. (2014) detecta dos aspectos importantes que favorecen la innovación: La competencia y la calidad en la educación. Hernández, González, & Herrera (2015) por medio de la Global Entrepreneurship Monitor (GEM) pone de manifiesto la problemática detectada en el estudio realizado a 11 estados de la República Mexicana y la importancia de la educación emprendedora, en su reporte regional que estudió las características emprendedoras de los estados de: Campeche, Chiapas, Guerrero, Morelos, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán; los datos que arrojaron es que el 56% de los emprendedores de la región no tienen las capacidades para iniciar un negocio, aterrizándolo para el caso Oaxaca sólo el 6.5% se siente capaz de emprender; al mismo tiempo, el estudio también detecta nula innovación ya que el porcentaje de empresas que presentan un nuevo producto rondan en el 3.4% para empresas nuevas

¹ Coeficiente de Gini:

Mide la desigualdad económica de una sociedad, mediante la exploración del nivel de concentración que existe en la distribución de los ingresos entre la población. El coeficiente de Gini toma valores entre 0 y 1; un valor que tiende a 1 reflejar mayor desigualdad en la distribución del ingreso. Por el contrario, si el valor tiende a cero, existen mayores condiciones de equidad en la distribución del ingreso. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2016. (INEGI, 2016).

y 1.2% a empresas ya establecidas, aunado a que la mayoría de los negocios ofrecen el mismo producto y utilizan poca tecnología para desempeñar su actividad, 0.9% en empresas nuevas y 1.4% en empresas establecidas.

En el estudio del GEM Hernández, et al. (2015) toman la perspectiva de los expertos, donde las empresas de la región de los 11 estados estudiados carecen principalmente de tres factores que no les permiten su permanencia en el mercado y su desarrollo, estos son: Financiamiento al emprendedor, Educación o formación emprendedora y transferencia de I+D. Centrándose en la educación y formación emprendedora las instituciones educativas no desarrollan eficientemente esta competencia sobre todo en el nivel básico de educación y en el nivel medio superior.

De acuerdo con Diego & Vega, (2015) A nivel mundial hay países que están trabajando con la educación emprendedora en el bachillerato. En España, la materia de emprendimiento era optativa entre los años 2004 al 2006, es hasta 2006 que en dicho país se establece como objetivo en su Ley Orgánica de Educación para afianzar el espíritu emprendedor en el nivel bachillerato.

Al mismo tiempo Sánchez, Ward, Hernández, & Florez (2017) establecen que en Finlandia tienen un programa en conjunto con la Universidad de Jyväskylä en el que preparan a docentes de nivel básico para impartir la materia de ciudadanía participativa y emprendimiento. Por otro lado, en Reino Unido las universidades forman a profesorado en emprendimiento. En Bélgica, se enfocan en mejorar las prácticas docentes creativas y de emprendimiento.

De acuerdo con Diego, et al., (2015) el Parlamento Europeo, recomienda a sus países miembros el desarrollar las competencias necesarias acerca de emprendimiento en todos los niveles educativos.

En América Latina. Pocos son los países con los que cuentan con educación emprendedora. Según Rodríguez (2016) Colombia desde 2006 en la ley 1014 establece la educación emprendedora, siendo en el bachillerato donde se imparten cátedras de actitudes y conocimientos empresariales. De acuerdo con el Ministerio de Economía Fomento y Turismo Chile (2015), se ha aplicado en ese país el proyecto Montegrande, surgido en mayo de 1996 destacando con la creación de cooperativas en los centros escolares, donde se hacía participe a los alumnos.

En el Nivel Medio Superior (NMS) de 2013 a 2016 se crearon 2,644 centros emprendedores en todo el país, y tenía proyectado para 2018 crear 5,000 centros emprendedores, bajo el Modelo de Emprendedores de la Educación Media Superior (MEEMS), de acuerdo con SEMS (2013) la razón para crearlos es que el desarrollo insuficiente de competencias emprendedoras coloca a muchos de los egresados de la EMS a un único destino: empleos asalariados y de poca calidad, agregando que la tasa de actividad emprendedora en países como Estados Unidos, Alemania o Japón entre jóvenes de 18 a 24 años ronda en el 12% comparado con México con apenas 6.2%.

El Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios número 263 (CBTIS 263) es considerado caso de estudio para la presente investigación. Es una institución de EMS dependiente de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial y de Servicios (DGETI), se encuentra ubicado en la comunidad de San Agustín de las Juntas, Oaxaca. Al momento de la investigación cuenta con 809 alumnos a los que les imparte educación técnica y de bachillerato general o lo que comúnmente se conoce como bachillerato bivalente. En el año de 2016 el CBTIS 263 decide ser parte del MEEMS, sin embargo, a la fecha no se han obtenido los resultados deseados; al momento, los datos que arroja se pueden observar en la Tabla 1.

| Generación | Módulo 1 | Módulo 2 |
|-------------------|-----------------|-----------------|
| 2016 | 17 | 9 |
| 2017 | 313 | 6 |
| 2018 | 298 | 28 |
| 2019 | 30 | 10 |
| Total | 658 | 53 |

Elaboración propia con datos de la investigación en el Departamento de Vinculación con el Sector Productivo del CBTIS 263

Con los datos mostrados en la Tabla 1, se nota un problema de eficiencia terminal en las generaciones de los estudiantes por no dar continuidad a la capacitación emprendedora, que parte

del módulo 1 al módulo 2 del modelo MEEMS. El 98.25% de los alumnos que han recibido el taller del MEEMS no concluye su plan de negocios. Solamente el 1.75% realizaron un producto o servicio que se llevaron a concurso estatal de emprendedores de la DGETI, y, el 0.32% de los alumnos han sacado sus productos al mercado, según datos del CBTIS 263.

I.1.1.- Pregunta de Investigación.

¿Cuáles son los factores que originan la ineficiencia en los módulos de formación de competencias emprendedoras, coadyuvantes en el objetivo del modelo MEEMS en los alumnos del CBTIS 263 de San Agustín de las Juntas Oaxaca?

Al hablar de ineficiencia se refiere a los indicadores de eficiencia manejados por los lineamientos del modelo MEEMS: Número de estudiantes atendidos, número de estudiantes con formación en competencias emprendedoras, número de emprendedores vinculados a programas de apoyo e índice de satisfacción de los estudiantes participantes en el MEEMS.

I.2.- Justificación

De acuerdo con el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2018) el número de jóvenes entre 15 y 24 años que no estudian ni trabajan (“Ninis”) en el segundo trimestre de 2018 fue de 3’806,027 personas a nivel nacional, de los que 114,652 jóvenes son del estado de Oaxaca, representando 17.68% de un total de 648,378 jóvenes que hay en el estado. Del total de “Ninis” a nivel nacional, el 30.08% lo representa las personas con nivel educativo de EMS.

Ernst & Young (citado por Forbes Staff, 2016) una de las firmas más importantes de negocios en el mundo establece que el gobierno mexicano debe canalizar a los “Ninis” al empleo o al emprendimiento, ya que si no se hace se tendría problemas sociales muy serios, al realizar un reporte con base en la respuesta de jóvenes emprendedores de las economías del G-20, incluyendo México, llegaron a la conclusión que es muy importante motivar la creación de emprendedores e inculcar una cultura de emprendimiento. Aunado a esto, un estudio del Banco Mundial (2016) establece que el 60% de “Ninis” en América Latina proviene de hogares pobres o vulnerables;

además de que establece que el camino más común para volverse “Nini” es la deserción escolar y el desempleo. Es por eso, que la recomendación del estudio es el de implementar programas de capacitación y de emprendimiento con diseños innovadores.

La investigación que se llevará a cabo pretende realizar una auditoría al MEEMS en su aplicación al CBTIS 263, utilizando así, la fase de control dentro del proceso administrativo. Esto nos ayudaría a visualizar las fallas y aciertos que se han tenido en su implementación del modelo, y con esto, realizar una propuesta de mejora al mismo. De esta manera, beneficiaría a los alumnos de la institución para poder implementar el MEEMS en base a una retroalimentación de lo que se encuentre en el estudio, sobre todo, cuando se tiene la estadística de que el nivel de alumnos que no concluyen con un producto final llega al 98.25%. También cabe destacar, que de acuerdo con el CBTIS 263 (2018), cerca del 11.20% de los alumnos que egresan de la institución no continúan con sus estudios en el nivel superior, este tipo de egresado sólo tiene tres opciones: el emplearse, emprender sin ningún conocimiento previo o ser parte de la estadística de “Ninis” en el país.

Una de las recomendaciones realizadas por el Informe Nacional de Emprendimiento Juvenil, realizado por Durán (2016), es incentivar la cultura emprendedora en los niveles de educación básica y de EMS para sensibilizar a niños y jóvenes con conceptos clave del emprendimiento; asimismo, fortalecer el desarrollo de competencias emprendedoras en el bachillerato general y técnico, mediante programas y modelos adecuados.

De acuerdo con Canales et al. (2017):

La actividad emprendedora en los jóvenes mexicanos se deduce que emerge como una forma de sobrevivencia más que una manera de explotar el entorno para los negocios, la motivación personal y las capacidades físicas e intelectuales. Por lo que urge incorporar a los jóvenes en el marco de las políticas públicas orientadas al emprendimiento, con el fin de explotar sus cualidades como emprendedores y al mismo tiempo, incentivar la creación de empleos formales, la innovación y el crecimiento económico (p. 2).

El desarrollo de esta investigación es de sumo interés por parte del Departamento de Vinculación con el Sector Productivo del CBTIS 263 para incrementar la estadística y los resultados que se entregan a la DGETI a nivel estatal, ya que hasta el momento sólo ha habido

cuatro casos de éxito de proyectos de emprendedores. En la gran mayoría de los casos no se tienen datos de si los alumnos que han estado en el modelo MEEMS, tienen las competencias exigidas por el modelo. Por otra parte, el trabajo sería una referencia para otras instituciones de NMS que quieran evaluar el MEEMS en sus instituciones.

Actualmente son pocas las investigaciones que han estudiado al emprendimiento en la EMS, es precisamente en una tesis realizada en el nivel de maestría de la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM) donde se realizó una investigación por Olozagaste (2017) para una propuesta de reforzamiento de las habilidades de emprendimiento productivo en el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) 145 de la Localidad de Santiago Huajolotitlán, Oaxaca. En ella, se plantea fomentar el desarrollo de las habilidades de emprendimiento en los alumnos del CONALEP 145 en base a la literatura en el tema y un diagnóstico realizado por el autor.

Para el presente caso, si bien el CBTIS 263 pertenece al Nivel Medio Superior, es un sistema diferente al del CONALEP, y en el tema del emprendimiento, de 2013 a la fecha se ha ido instaurando el modelo MEEMS, por lo que se pretende diagnosticar la implementación de ese modelo en la institución. Cabe destacar que de acuerdo con la SEMS (2018), el MEEMS es creado en colaboración con instituciones inmersas en el ecosistema emprendedor como Ashoka, Ángel Ventures México e Impulsa.

Lo que se encuentre en base a la auditoría nos servirá a futuro para reforzar el modelo en su ejecución dentro del proceso administrativo. Y sería una pauta para que otros planteles dentro de la EMS pudieran tener una base para desarrollar una investigación similar.

Por último, los municipios de San Agustín de las Juntas, Ánimas Trujano, San Antonio de la Cal, Santa María Coyotepec, San Bartolo Coyotepec, Villa de Zaachila, Santa Cruz Xoxocotlán y Oaxaca de Juárez, es de donde provienen los alumnos pertenecientes al CBTIS 263. Estos municipios de acuerdo con DIGEPO (2015), muestran en su mayoría datos de pobreza de más del 50%; además, más del 30% de su población gana menos de dos Salarios Mínimos. Es por eso, que la preparación de los alumnos provenientes de estos lugares se oriente a la creación de proyectos productivos, para la generación de empleo de calidad dentro de su entorno.

I.3.- Objetivos

I.3.1.- Objetivo General

Evaluar la aplicación de los módulos de formación de competencias emprendedoras del modelo MEEMS en el CBTIS 263 de San Agustín de las Juntas, Oaxaca, a través de una auditoría administrativa, para crear una propuesta estratégica que eleve los indicadores de eficiencia en la adquisición de competencias y habilidades emprendedoras en los alumnos involucrados.

I.3.2.- Objetivos específicos

- Auditar los módulos de formación del modelo MEEMS en la ejecución del proceso administrativo.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los actores involucrados en la implementación del modelo MEEMS.
- Diseñar una propuesta estratégica para elevar los índices de eficiencia terminal en el modelo MEEMS en el CBTIS 263 de San Agustín de las Juntas.

I.4.- Área de influencia, Alcances y Limitaciones

I.4.1.- Área de Influencia

El área de influencia es el plantel CBTIS 263 de San Agustín de las Juntas, que a su vez cuenta con 809 alumnos, que llegan principalmente de los municipios de: San Agustín de las Juntas, Ánimas Trujano, San Antonio de la Cal, Santa María Coyotepec, San Bartolo Coyotepec, Villa de Zaachila y Santa Cruz Xoxocotlán, todos ellos en el estado de Oaxaca.

I.4.2.- Alcances.

- El objeto de estudio es el modelo MEEMS con respecto a sus módulos de formación en el CBTIS No. 263 de San Agustín de las Juntas, Oaxaca.
- La auditoría se enfocó en analizar el proceso administrativo con respecto a los módulos de formación del modelo MEEMS

- Los actores involucrados para el análisis del presente estudio son: Directivos, Docentes y Alumnos involucrados en el modelo.
- La estrategia planteada se da en base a los resultados obtenidos de la auditoría.

I.4.3.-Limitaciones.

- La investigación sólo tiene alcance al modelo MEEMS del plantel que se audita, no pretende abarcar a otras instituciones del NMS.
- Esta investigación solo contempla la auditoría administrativa de los módulos, no se dará pauta a la etapa de seguimiento, ya que depende de la toma de decisiones de los directivos del plantel.
- La propuesta estratégica creada sólo aplica para la institución que se estudió, no pretende abarcar otras instituciones del mismo nivel educativo.

I.5.- Marco Contextual

La institución que se investiga es el CBTIS 263, una institución del nivel medio superior dependiente de la DGETI, que lleva varios programas de aprendizaje además de las carreras técnicas que oferta. A continuación, daremos una breve explicación del contexto en el que se desarrolla la investigación.

I.5.1.- Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios 263

El CBTIS 263 es una institución de nivel medio superior de la DGETI, dependiente de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) y la SEP.

Se fundó el 1 de septiembre de 2000 en el municipio de San Agustín de las Juntas, en un principio el plantel se ubicó en instalaciones improvisadas proporcionadas por el municipio.

En el año 2010, la institución se traslada a las instalaciones donde actualmente se ubica, en calle Libertad SN en la colonia Lomas del Santo de la misma comunidad, a 300 metros del cruce del Aeropuerto Internacional de Oaxaca.

En el año 2019 le es otorgado al plantel el nivel IV del Sistema Nacional de Bachillerato, mismo que sirve como indicador para una educación de calidad.

El bachillerato ofrece educación bivalente, ya que el alumno se educa para ser técnico profesional y al mismo tiempo se prepara en bachillerato general, para que, al egresar, opte por seguir con sus estudios o se integre al mercado laboral con el título de Técnico en la especialidad que haya elegido.



Figura 1: Vista aérea CBTIS 263 (Google, INEGI, 2019)

I.5.2.- Misión, Visión y estructura organizacional CBTIS 263.

Desde los inicios de la DGETI como institución educativa se enfocó en la educación de NMS bivalente, tecnológica, industrial y de servicios, ofertando varias carreras técnicas que cumplan con su visión y misión institucional.

Misión: Formar personas con conocimientos tecnológicos en las áreas industrial, comercial y de servicios, a través de la preparación de profesionales técnicos y bachilleres, con el fin de contribuir al desarrollo sustentable del país.

Visión: Ser una institución de educación media superior certificada, orientada al aprendizaje y desarrollo de conocimientos tecnológicos y humanísticos.

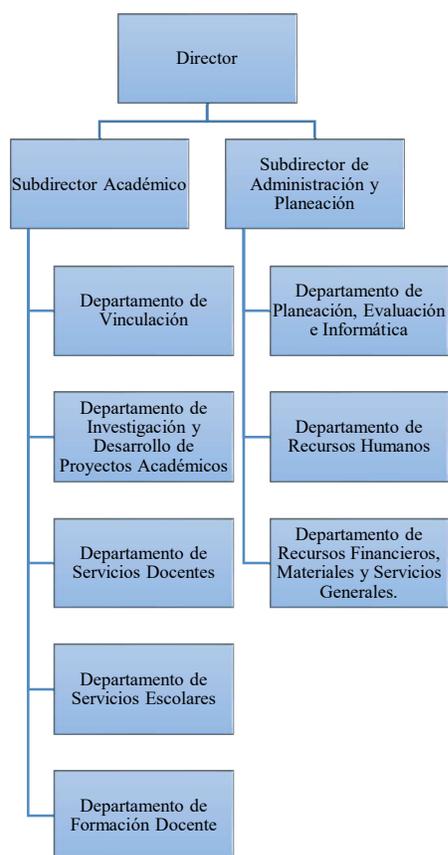


Figura 2: Organigrama simplificado del CBTIS 263, elaboración propia con datos del CBTIS 263.

I.5.3.- Carreras que oferta el CBTIS 263

- **Técnico en Contabilidad:** El alumno egresado de esta carrera aprende registrar operaciones contables de empresas comerciales, de servicios y fábricas; Así mismo, sabe determinar las contribuciones fiscales y realizar una auditoría financiera.
- **Técnico en Preparación de Alimentos y Bebidas:** Aquí el alumno aprende a preparar alimentos de acuerdo con un recetario base, sabe cómo servir a un comensal, preparar repostería y preparar coctelería.
- **Técnico en Soporte y Mantenimiento de Equipo de Cómputo:** El alumno aprende a ensamblar, configurar y mantener equipos de cómputo. A diseñar y administrar redes LAN.

- **Técnico en Ofimática:** Las competencias obtenidas por el alumno son gestionar software ofimático; así como diseñar y gestionar bases de datos ofimáticas.

I.5.4.- Infraestructura del CBTIS 263

El plantel cuenta con 18 salones para 18 grupos de 3 semestres diferentes, un taller de alimentos y bebidas, un taller de ofimática, un aula de cómputo, dos módulos de baños, una cancha de futbol y recién se construyó una plaza cívica que funciona al mismo tiempo como cancha de basquetbol y volibol.

En cuanto a personal el plantel cuenta con: 26 docentes, 11 trabajadores administrativos y dos guardias de seguridad contratados por outsourcing.

I.6.- Metodología

En este estudio se aplica la metodología de la auditoría administrativa que, de acuerdo con Franklin (2007):

Tiene como propósito servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados. También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento (p. 75).

Para efectos de dar mayor claridad a la metodología se ha creado en una sección específica en el capítulo II, donde se explica la manera lógica en que se desarrolla cada una de las etapas de la auditoría administrativa.

I.6.1.- Enfoque y tipo de investigación

La investigación es de tipo cualitativa, donde según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) se pueden formular preguntas e hipótesis antes, durante y después de la captación y análisis de los datos. Por otro lado, Marshal y Preissle (como se cita en Hernández et al., 2014) la recomiendan cuando el objeto de estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho ninguna exploración en algún grupo social de manera específica.

Este proyecto se lleva a cabo mediante un estudio de caso, que para Ballester (2004) se considera como:

Un examen intensivo o completo de un caso (individuo, familia, grupo o comunidad) o una cuestión (un tema único) situados en un contexto social y territorial, a lo largo del tiempo. Por eso, contribuye esencialmente al conocimiento y comprensión de un fenómeno social o educativo, sea éste individual, organizativo o de otra dimensión más amplia (p. 268).

Para García (como se cita en Rodríguez, Gil, & García, 1999) “el estudio de caso implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad del caso de interés” (p. 92).

Los estudios de casos pueden estar basados en un caso o varios, para efecto de la investigación se considera el *estudio de caso único* que para Ghauri (como se cita en Ballester 2004) dice que este es “adecuado cuando dicho caso es especial y se utiliza para preparar una intervención profesional posterior, desarrollar un diagnóstico particularizado o mostrar una consecuencia observacional de determinada teoría” (p. 269). Para el caso que se presenta se hace una propuesta de intervención que estará a consideración de la institución, ya que se propone mejoras de acuerdo con las características del objeto de estudio; además, que fue un estudio de caso único situacional, que es definido por Bogdan & Bliken (como se cita en Rodriguez et al., 1999) como un caso que estudia un acontecimiento desde la perspectiva de los que han participado en el mismo. Esto permite conocer y ampliar el conocimiento con respecto al objeto de investigación.

I.6.2.- Población de Estudio.

Se estudia al MEEMS en la etapa de los módulos de formación de competencias emprendedoras a través de una auditoría administrativa, donde se tomó en cuenta el universo de las personas involucradas en el modelo de emprendedores: Personal docente, Directivos y alumnos.

- Nivel estratégico: Se tomó en cuenta sólo a la directora y jefa de Vinculación con el sector productivo del CBTIS 263.
- Nivel táctico: se tomó en cuenta a 6 profesores que son los que imparten los módulos que conforman el taller de emprendedores del MEEMS.
- Nivel operativo: Se consideraron a todos los alumnos activos en el ciclo escolar agosto 2020- julio 2021 que participan o han participado en el taller de emprendedores del CBTIS. En total, 267 alumnos de 4to y 6to semestre.

I.6.3.-Técnicas e instrumentos de recolección.

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. En este estudio se aplicaron técnicas para la recolección de datos tales como: la observación directa, el análisis documental y análisis de contenido. Asimismo, en esta investigación se determinaron las herramientas e instrumentos (Anexo 1 a Anexo 7). Con la finalidad de evaluar el comportamiento de los sujetos en el contexto de estudio. Durante todo el proceso de la investigación, tanto para la realización del marco teórico y marco conceptual se aplicó una investigación documental y bibliográfica, mientras que en el marco metodológico se definieron y estructuraron las variables requeridas en el manejo de instrumentos.

La investigación documental que de acuerdo con Franklin (2007) es aplicada a la organización de empresas como una técnica de investigación en la que se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio. Atendiendo este lineamiento se analizó la información contenida en manuales de la organización del caso de

estudio, lineamientos y sistemas de control establecidos, y documentos relacionados con la gestión del Modelo de Emprendedores de Educación Media Superior.

Las entrevistas se realizaron a directivos del plantel para tener información complementaria a los cuestionarios. Las entrevistas fueron semiestructuradas, que de acuerdo con Hernández et al. (2014) se tuvo un guion, pero el entrevistador tuvo la libertad de introducir más preguntas para obtener más información.

De acuerdo con Hernández et al. (2014) los cuestionarios son una herramienta que se usa en encuestas de todo tipo como, por ejemplo: conocer necesidades, calificar un gobierno, percepción ciudadana con respecto a programas sociales etc. En este estudio se aplicaron cuestionarios específicos para directivos, docentes y alumnos. Al mismo tiempo, se utilizó la escala de Likert que consiste en un conjunto de ítems que se les presenta en forma de juicios o afirmaciones a los encuestados, estos a su vez, externaron su reacción en una escala que va del 1 al 5, al final se obtuvo un puntaje con respecto a la reacción emitida acerca del objeto de estudio.

La información que se obtuvo fue recolectada a través de medios tecnológicos, en específico se aplicó Microsoft Forms®, con la finalidad de obedecer las recomendaciones de “sana distancia” implementadas por el Gobierno de México durante la pandemia causada por COVID-19.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

II.1.- Administración y Proceso Administrativo.

Una forma en la que las empresas privadas o públicas lleven un adecuado manejo de los recursos es a través de la Administración, que, de acuerdo con Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012), “Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4).

Al mismo tiempo la efectividad y eficiencia es parte de la productividad organizacional. Koontz et al (2012) establece que, “la eficiencia es definida como alcanzar los objetivos con el mínimo de recursos, y la Efectividad, como el logro de dichos objetivos” (p.14).

La función de los que están a cargo de las organizaciones es hacer que funcionen lo más eficientemente y eficaz posible, para esto deben realizar la tarea administrativa a través del proceso administrativo. Münch (2007) considera cinco etapas y Franklin (2007) considera 4, de acuerdo con la investigación, se hace la Tabla 2 que fusiona las dos perspectivas.

Tabla 2

Etapas del proceso administrativo

| Etapas | Importancia | Etapas del proceso |
|--|---|---|
| <p>Planeación: Aquí se determina el rumbo a donde se dirige la empresa; además, se establecen los resultados que se pretenden alcanzar y las estrategias para llegar a los objetivos trazados</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos. • Reduce los niveles de incertidumbre. • Permite hacer frente a las contingencias. • Es un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas. • Es la base para el sistema de control. | <ul style="list-style-type: none"> • Filosofía • Valores • Visión • Misión • Propósitos • Premisas • Investigación • Objetivos • Estrategias • Políticas • Programas |
| <p>Organización: Se diseña estructuras, procesos, funciones y responsabilidades para la correcta organización, integración y</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente. | <ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo: jerarquización, departamentalización y descripción de funciones. |

| | | |
|--|---|---|
| <p>coordinación de los recursos que intervienen en la empresa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Reduce costos e incrementa la productividad. • Reduce o elimina la duplicidad de funciones. • De la calidad de los insumos dependen los resultados para desempeñar las actividades eficientemente. • Correcta selección de recursos humanos. • Especificación de las características, cantidades y calidad de los recursos. | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación • Definición de necesidades y requerimientos de los recursos, estándares de calidad y tiempos. • Determinación de fuentes de abastecimiento. • Elección de proveedores. • Selección de recursos de acuerdo con estándares. |
| <p>Dirección: Es la parte que ejecuta las etapas del proceso administrativo a través del factor humano y el liderazgo, para el logro de los objetivos trazados</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de actividades. • Toma de decisiones. • Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas. • Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Motivación • Supervisión. • Comunicación. • Liderazgo. |
| <p>Control: En esta parte se establecen los parámetros para evaluar los resultados obtenidos. Esto con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Sirve para comprobar la efectividad de la gestión. • Promueve el aseguramiento de la calidad. • Protege los activos de la empresa. • Establece las medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de estándares. • Medición • Corrección • Retroalimentación. |

Elaboración propia con información de (Münch, 2007) y (Franklin B., 2007)

II.2.-Emprendedor

A medida que avanza el tiempo las personas trabajadoras en México se han dado cuenta de los bajos salarios y las extensas jornadas laborales que hay. Según los resultados de la Encuesta Telefónica de Ocupación y Empleo de junio de 2020 (ETOE) de INEGI (2020), el 74.9% de los mexicanos trabajan de 35 a 48 horas semanales, además, el 74% gana menos de 3 salarios mínimos. Esto de acuerdo con Bolaños & Guevara (2017) ha impulsado a que personas empiecen a tomar al emprendimiento como una opción diferente al trabajo asalariado.

II.2.1.- Definición.

La definición de la palabra emprendedor varía según el autor que la define, aquí se presenta algunos autores y sus definiciones:

- Richard Cantillon (como se citó en Amaru, 2008) define al emprendedor como: “el agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto” (p.3).
- Joseph Alois Schumpeter en su libro Capitalismo, Socialismo y Democracia (como se citó en Amaru, 2008) establece que un emprendedor es:

Una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones cuya función es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria” (p.3).
- Jean-Baptiste Say en su tratado de economía política de 1888 (como se citó en Amaru, 2008) definió al emprendedor como personas que usan “su industria o su trabajo para organizar y dirigir factores de producción a fin de atender las necesidades humanas, al mismo tiempo que son planificadores, evaluadores de proyectos y tomadores de riesgos” (p. 3).

- En los últimos años se ha fortalecido un nuevo tipo de emprendimiento que da origen a los emprendedores sociales. De acuerdo con Yunus (2008), este tipo de emprendimiento debe de recuperar todos los costos y generar utilidades, con un objetivo de crear beneficios sociales para las personas con quien entra en contacto.
- Para Antonio Cesar Amaru (2008) un emprendedor es “quien asume el riesgo de iniciar una empresa” (p.1)
- La definición etimológica de emprendedor de acuerdo con Amaru (2008), establece que “la palabra proviene del latín *imprender* que significa tomar la decisión de realizar una tarea difícil y laboriosa” (p. 1)

Anteriormente se vieron varias definiciones de emprendedor, donde destacan principalmente las palabras como: innovación, riesgo, toma de decisiones, evaluadores de proyectos, iniciar una empresa, creación de productos y atender necesidades humanas. Por lo cual, al hacer una definición propia basándonos en los autores vistos se puede decir que, el emprendedor es: La persona innovadora quien decide arriesgar para iniciar una empresa, realizando toma de decisiones y evaluación de proyectos, con el fin de satisfacer una necesidad humana creando un producto o servicio para obtener beneficios económicos, teniendo siempre en cuenta un impacto ambiental y social positivo.

II.2.2.-Competencias emprendedoras.

Hay competencias que se deben tener para ser un emprendedor. De acuerdo con Correa, Conde, & Delgado (2011) el concepto de competencia viene del latín *cum* y *petere* que significa capacidad de concurrir y coincidir en la dirección, en sí significa poder seguir el paso.

Al mismo tiempo, las competencias son definidas por Barroso (2012) como una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que tienen las personas y las ponen a disposición en situaciones reales de trabajo de acuerdo con los estándares de desempeño.

Diversos autores definen las competencias que debe tener un emprendedor de acuerdo con investigaciones que ellos mismos realizaron. La Tabla 3, muestra esa lista de competencias en base a cuatro autores, uno de ellos la SEMS.

Tabla 3

Autores y definición de competencias emprendedoras.

| Autores | Competencias Emprendedoras |
|----------------------------|---|
| Amaru (2008) | <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad. • Capacidad de implantación. • Disposición a asumir riesgos. • Perseverancia. • Optimismo. • Sentido de independencia. |
| Filion y Roy (1996) | <ul style="list-style-type: none"> • Confianza en sí mismo. • Perseverancia, determinación y compromiso a largo plazo. • Energía. • Talento. • Habilidad para tomar riesgos calculados. • Necesidad de realización. • Creatividad. • Iniciativa. • Flexibilidad. • Responsabilidad. • Independencia. • Previsión. • Dinamismo. • Polivalencia y conocimiento del producto, mercado, equipos y tecnología. • Habilidad para tratar a la gente. • Adaptación a los momentos críticos. • Orientación a la utilidad y ganancia. • Optimismo. • Internalización. • Tolerancia a encarar la ambigüedad y la incertidumbre. • No conformismo. • Liderazgo. |
| Palacios (1999) | <ul style="list-style-type: none"> • Espíritu emprendedor. • Necesidad de existir (emprendimiento). • Experiencia técnica previa. • Tolerancia al riesgo. • Trabajo arduo. |

| | |
|---------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de reponerse y aprender. • Sociedad tolerante (entre socios). • Credibilidad. • Priorizar. • Cultura familiar. • Profesionalismo del emprendedor. |
| MEEMS (2013) | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Empatía. • Trabajo en equipo. • Comunicación. • Innovación |

Elaboración propia con información de (Amaru, 2008, p. 4-5), Filión, Roy y Palacios (Como se citó en Barroso, 2012) y (SEMS, 2013)

II.2.3.- Cultura emprendedora.

Hablando de la cultura en general de acuerdo con la RAE (2021), se define como los conocimientos que permiten a las personas desarrollar un juicio crítico. También, es el conjunto de costumbres, conocimientos, tradiciones y grado de desarrollo de una sociedad en una determinada época. Esto apertura un marco para tomar las definiciones que hay de cultura emprendedora y establecerlas para darnos un panorama general.

Al haber definido lo que es un emprendedor y las competencias emprendedoras, se ponen las bases para la definición de la cultura emprendedora. Esta es definida por Salinas, Gándara, & Alonso (2013), como las cualidades, habilidades y conocimientos que tiene una persona para poder desarrollar su proyecto de emprendimiento.

Para la SEMS (2013) en su modelo MEEMS la cultura emprendedora es el conjunto de conocimientos, creencias y conductas, de un determinado grupo en el emprendimiento, que mantienen comunicación y coordinan esfuerzos que se enfocan en la resolución de problemas o necesidades.

Para que la cultura emprendedora pueda suceder, se debe promover en las personas para que adquieran las competencias necesarias para emprender. Para Salinas et al. (2013) se debe fomentar principalmente en:

- El desarrollo de las cualidades personales relacionadas al espíritu empresarial, como la creatividad, la asunción de riesgos y la responsabilidad.
- La sensibilización a las personas de crear un proyecto emprendedor propio como una opción para obtener fuentes de ingreso.
- La formación empresarial necesaria para poner en marcha un emprendimiento.

En la cultura emprendedora, se empieza a involucrar la parte de formación de los emprendedores, que es parte esencial de lo que se está investigando, la formación de emprendedores en el Nivel Medio Superior a través del MEEMS.

II.3.- Modelo de Emprendedores de la Educación Media Superior (MEEMS).

En 2013, la SEP a través de las Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) empieza a implementar estrategias encaminadas al desarrollo de una cultura emprendedora en los planteles de la Educación Media Superior (EMS) en México, convocando para desarrollar un modelo de emprendedores a expertos en el emprendimiento como son: Impulsa, Ashoka y Ángel Ventures México, en unión con personal de los diferentes subsistemas del EMS.

II.3.1.- Presentación del Modelo MEEMS

De acuerdo con la SEMS (2013) el objetivo del MEEMS es “Ofrecer a los estudiantes la oportunidad de desarrollar habilidades y competencias mediante la formación y experiencia de ambientes para una proyección de vida emprendedora, con la inserción en el campo laboral o con la generación de su iniciativa de cambio” (p. 10).

Población objetivo: Estudiantes de escuelas públicas del NMS.

Tabla 4

Perfil del emprendedor de la EMS

| Competencias | Habilidades | Perfil |
|-------------------|--|--|
| Liderazgo | Tomar decisiones, confiar en sí mismo, cumplir compromisos, tomar la iniciativa, y motivar a los demás, manejar tiempos y recursos, trabajar bajo presión, tolerancia a la frustración, disposición para aprender de forma continua y perseverancia. | Estudiante con habilidades de empatía, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, las cuales aplica mediante el autoconocimiento y la motivación para identificar oportunidades y realizar acciones de cambio. |
| Empatía | Inteligencia emocional y social, automotivación, fija metas, inicia y mantiene relaciones personales y profesionales. | |
| Trabajo en equipo | Coordinar y gestionar equipos de trabajo, resolver problemas y negociar, se conoce a sí mismo, | |

| | | |
|--------------|--|---|
| | pensamiento crítico, comunicación asertiva y escucha activa. | Incluye en su perfil acciones y estrategias que consideran el factor de triple impacto. |
| Comunicación | Comunicación escrita y oral, da y recibe retroalimentación, habla en público y argumenta lógica y claramente sus ideas. | |
| Innovación | Detecta oportunidades, prueba ideas audaces, crea valor, gestiona nuevos proyectos, cuenta con manejo de finanzas básicas, desarrolla alianzas estratégicas. | |

Elaboración propia con datos de (SEMS, 2013, p. 11)

El modelo está conformado por tres componentes: formativo, creación de espacios (centro de emprendedores) y vinculación con el ecosistema emprendedor. Tal como se muestra en la Figura 3. El nivel formativo es el que se audita en esta investigación.

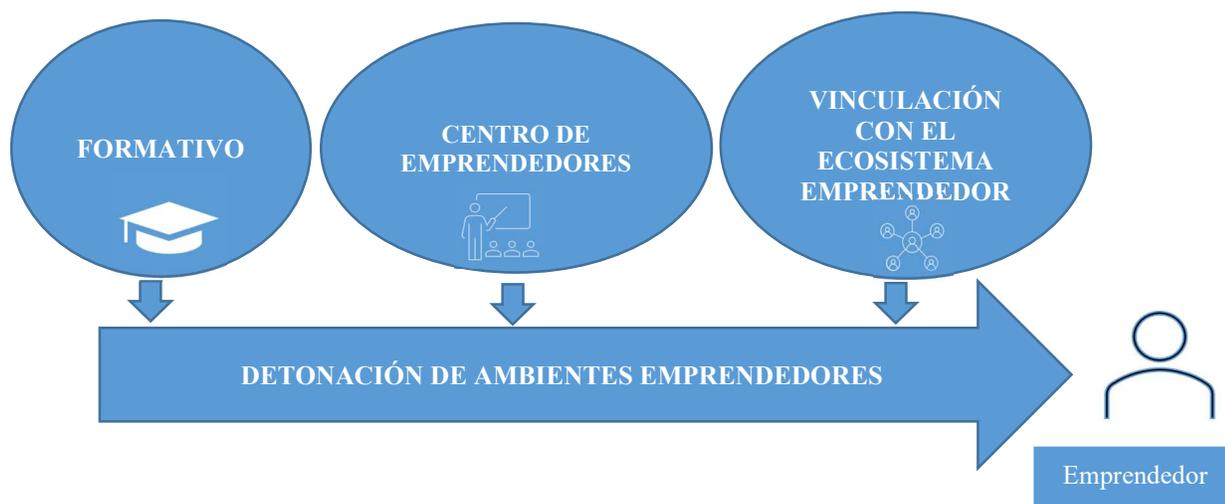


Figura 3: Componentes del modelo MEEMS, elaboración propia con datos del (SEMS, 2013, p. 11).

II.3.2.- Enfoque del MEEMS

El enfoque está basado principalmente en la formación que recibirá el alumno de la EMS para convertirse en un agente de cambio de su contexto, y no así, de la viabilidad de su plan emprendedor. Al mismo tiempo, se promueve que se desarrollen ambientes emprendedores a

través de centros emprendedores, que son un espacio físico dentro de los planteles educativos, donde los alumnos toman cursos y hacen actividades del modelo.

Al final este enfoque genera tres productos:

1. Formación de dos competencias emprendedoras, refiriéndose a los dos módulos de formación (Figura 4.).
2. La detonación de ambientes propicios para emprender.
3. Vinculaciones con el ecosistema emprendedor.

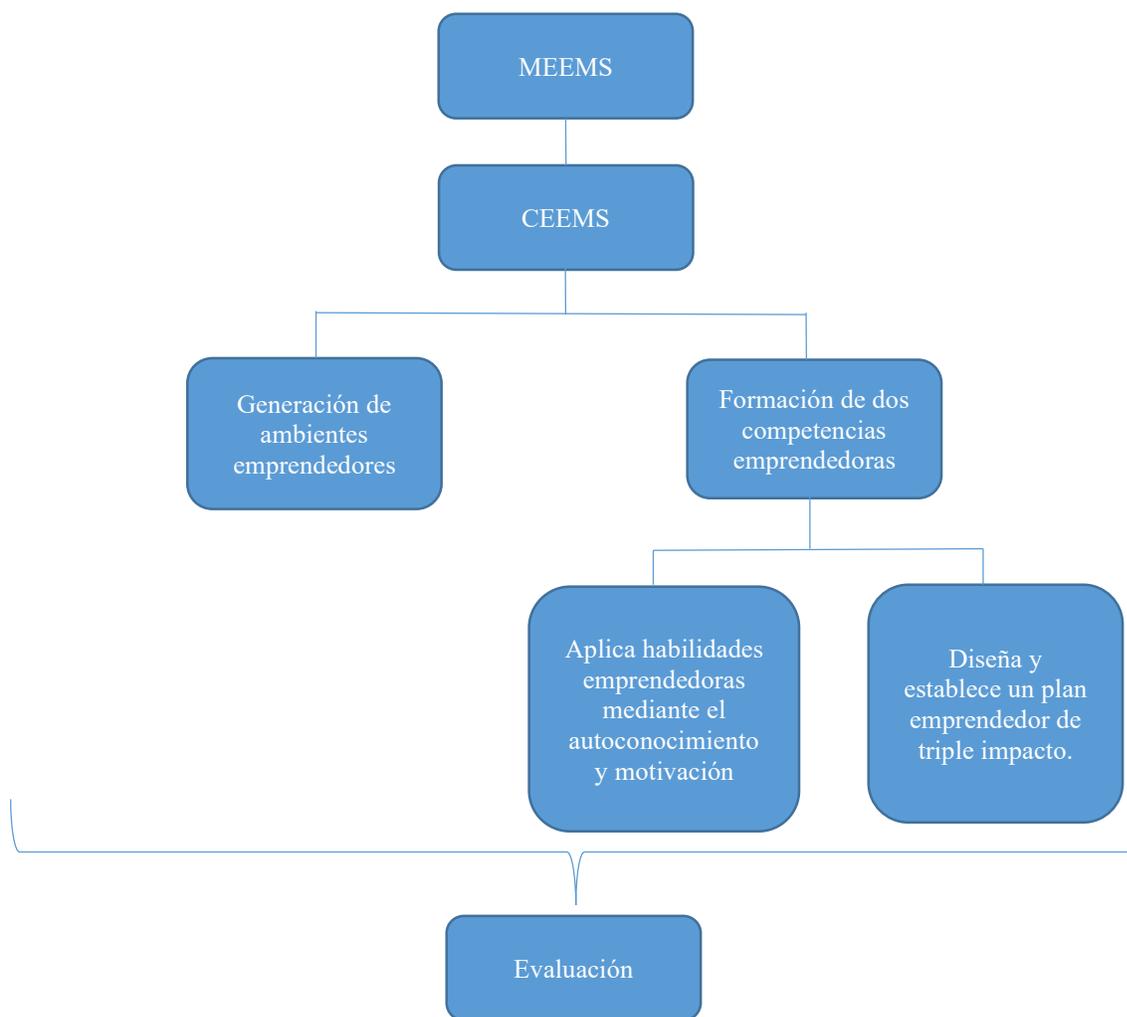


Figura 4: Componentes del modelo MEEMS, elaboración propia con datos del (SEMS, 2013, p. 13).

En la Figura 4., se observa que el modelo MEEMS genera los Centros Emprendedores de la EMS (CEEMS) para lograr su objetivo. Generando así ambientes emprendedores y la formación en competencias emprendedoras en los alumnos, que al mismo tiempo serán evaluadas por: grupos de control, cuestionarios de entrada, visitas de seguimiento, indicadores de eficiencia y los planes emprendedores.

Los dos actores clave dentro del modelo son el coordinador del CEEMS y el docente-facilitador. Estos deben colaborar para generar los dos resultados del modelo.

El coordinador del MEEMS: Opera las actividades del modelo que son los lineamientos del MEEMS y las 5 etapas.

Docente-Facilitador: Forma a los estudiantes mediante los módulos de formación en emprendimiento.

II.3.3.- Etapas del modelo MEEMS

El modelo está conformado por cinco etapas, éstas son un proceso continuo de formación que deben ser atendidas en cada ciclo escolar de la institución educativa que las ejecuta. La Tabla 5 explica las etapas y su ejecución dentro del modelo.

Tabla 5

Etapas del modelo MEEMS

| Etapas | Ejecución |
|---|---|
| 1.- Preparación del ambiente | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción que operará el plantel. • Sensibilización con alumnos. • Conferencias, talleres, eventos etc., que inviten a participar a los alumnos. • Asignación de espacio físico que funcionará como centro emprendedor. |
| 2.- Selección y acercamiento | <ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de convocatoria. • Selección de estudiantes que integrarán el MEEMS. |
| 3.-Formación de emprendimiento, modulo 1 “Semilla” | <ul style="list-style-type: none"> • Se forman alumnos en 18 sesiones. |
| 4.- Formación en emprendimiento, modulo 2 “Líder”. | <ul style="list-style-type: none"> • A partir de la formación en 36 sesiones. |
| 5.- Acompañamiento | <ul style="list-style-type: none"> • Continuidad en la línea de emprendimiento. |

Elaboración propia con información de (SEMS, 2013, p. 18-22)

Como ya se ha señalado anteriormente, para la presente investigación toman relevancia las etapas 3 y 4 del modelo MEEMS.

II.3.4.- Lineamientos de operación.

Los lineamientos de operación en sus aspectos generales son un instrumento del modelo MEEMS, en donde se dan los insumos para su correcta aplicación en los planteles. A continuación, se establecerán los aspectos importantes establecidos para su correcto funcionamiento en los planteles de la EMS en México de acuerdo con SEMS-SEP (2013) son los que se establecen en los siguientes apartados.

II.3.4.1.- Centro de Emprendedores y Servicios

El Centro de Emprendedores, es definido como el medio en el que opera el modelo MEEMS, su propósito es fomentar la autogestión de las diferentes actividades que hagan los estudiantes. Logrando la identificación de la estrategia aplicada con la comunidad estudiantil, donde se sientan identificados para compartir sus actividades de emprendimiento.

El plantel decidirá los servicios que quiera ofrecer en el centro, esto dependerá de tres factores:

1. La identificación de áreas de oportunidad en la localidad.
2. Contar con el capital humano que brinde estos servicios.
3. Resolver la parte presupuestal implícita en la operación.

Las etapas de operación del modelo están diseñadas para ser aplicadas en un ciclo escolar, cada módulo de formación requiere un semestre escolar. El modelo cuenta con tres materiales para que ayude al plantel en el proceso de implementación:

1. Los lineamientos de operación del MEEMS.
2. Manual de implementación módulo 1: “Semilla”

3. Manual de implementación módulo 2: “Líder”.

El MEEMS define a dos actores principales: Docente-Facilitador y Coordinador del CEEMS, aunque es flexible a la incursión de más actores definidos por la institución educativa.

II.3.4.2.-Aspectos jurídicos.

El modelo MEEMS al ser una unidad física y operativa de la EMS tiene un marco jurídico, cuya normatividad rige a cada plantel, estos son: decreto de creación, reglamento interior, manual de organización, manual de procedimientos, reglamento interno de trabajo y lineamientos de operación del MEEMS.

II.3.4.3.- Indicadores de eficiencia.

El modelo para que tenga una evaluación se le han establecido 4 indicadores de eficiencia que como lo indica la Tabla 6:

Tabla 6

Indicadores de eficiencia del modelo MEEMS

| Indicador | Definición |
|---|--|
| Número de estudiantes atendidos. | Se consideran a todos los estudiantes participantes en actividades del modelo MEEMS del plantel. |
| Número de estudiantes con formación en competencias emprendedoras. | Estudiantes que cuentan con las competencias que establece el modelo MEEMS. |
| Número de emprendedores vinculados a programas de apoyo | Se conforma del número de alumnos que realizaron un emprendimiento y se vincularon a programas de apoyo al emprendedor |
| Índice de satisfacción de los estudiantes participantes en el MEEMS. | Grado en el que el estudiante está satisfecho con las actividades realizadas en el modelo MEEMS. |

Elaboración propia con información de (SEMS, 2013, p. 37)

II.4.- Auditoría administrativa

La auditoría es utilizada como una técnica de control dentro del proceso administrativo. Sirve para que las organizaciones no se desvíen de sus objetivos y puedan corregir el rumbo para alcanzarlos con la óptima cantidad de recursos con los que se cuenta.

Para el modelo MEEMS durante su existencia no ha habido una evaluación formal de su desempeño en el CBTIS 263, faltando a la fase de control del proceso administrativo, por lo que la realización de una auditoría administrativa es la mejor forma para evaluarlo.

II.4.1.- Qué es la Auditoría Administrativa.

El control es de vital importancia, es en esta fase del proceso administrativo donde encontramos a la auditoría administrativa (Tabla 8), que de acuerdo con Münch (2007), la define como:

Una técnica de control que sirve para comprobar la efectividad de gestión, promueve el aseguramiento de la calidad, protege los activos de la empresa, se garantiza el cumplimiento de los planes, establece medidas para prevenir errores y reduce costos y tiempo, sirve para determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, y evitar que se repitan y es el fundamento para el proceso de planeación p (57).

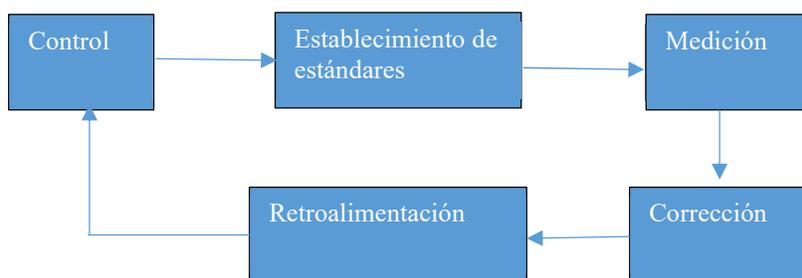


Figura 5 Etapas del control, elaboración propia con datos de Münch (2007).

Se debe considerar que las técnicas aplicadas en la fase de planeación repercutirán mucho en la fase de control. Una de las técnicas de control destacadas son los sistemas de información, dentro de estos sistemas nos encontramos con la auditoría administrativa tal como se indica en la Tabla 7.

Tabla 7

Técnicas de control

| Técnicas de Control | División |
|--------------------------------|---|
| Sistemas de información | <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Auditoría administrativa • Auditoría Financiera • Presupuesto • Reportes e informes • Formas • Archivos, memorias, expedientes, etc. • Computarizados • Mecanizados |
| Gráficas y/o Diagramas | <ul style="list-style-type: none"> • Proceso, procedimientos, Gantt, etc. • Procedimientos, hombre-máquina, mano izquierda, mano derecha, etc. |
| Estudio de métodos | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempos y movimientos, estándares, etc. |
| Métodos Cuantitativos | <ul style="list-style-type: none"> • Camino crítico • PERT • Modelos matemáticos • Investigaciones de operaciones • Estadística • Cálculos probabilísticos • Programación dinámica • Redes |
| Indicadores | |
| Control interno | |

Elaboración propia con información de (Münch, 2007, p.58)

Para este proyecto fue utilizada la técnica de auditoría administrativa, definida por Franklin (2007) como: “la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (p.11).

Al final la auditoría administrativa es una herramienta elemental para que una organización crezca, para eso se establece un marco para definir los objetivos de esta, según Franklin B., (2007, p. 12-13):

- a) De control: Según los estándares que se establezcan en el momento de la fase de planeación, se tienen que evaluar para tener la situación real.
- b) De productividad: Esto es para optimizar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización.
- c) De organización: La auditoría debe apoyar a definir la estructura organizacional, competencia, funciones y procesos. Para que se tenga una correcta delegación de autoridad y trabajo en equipo.
- d) De servicio: Aquí se debe constatar que la organización cumple con las expectativas de los clientes.
- e) De calidad: En este caso la auditoría debe de servir para mejorar la situación actual y ofrecer servicios altamente competitivos.
- f) De cambio: La auditoría se convierte en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- g) De aprendizaje: Las experiencias que salen al auditar, se transforman en aprendizaje para la organización y oportunidades de mejora.
- h) De toma de decisiones: La auditoría debe de ser un facilitador de toma de decisiones para la dirección de una organización.
- i) De interacción: Posibilitan el manejo de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con competidores reales y potenciales, proveedores y clientes.
- j) De vinculación: La auditoría se constituye en un vínculo entre la organización y un contexto global.

La Auditoría Administrativa puede aplicarse a diversos ámbitos como:

- Sector privado: Abarcando empresas con fines de lucro.

- Sector público: Abarca los tres poderes de la nación (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) en los diferentes órdenes de gobierno (Municipal, Estatal y Federal).
- Sector social: Organizaciones como cooperativas, asociaciones civiles, proyectos, comisiones etc.

En este caso, nos enfocaremos a una auditoría en el sector público, cuyo resultado esperado de acuerdo con Franklin (2007) es: “mejorar la actuación de los órganos y mecanismos que lo integran considerando sus acciones particulares y la interacción proveniente de la naturaleza de sus funciones” (p.14).

II.4.2.- Metodología de la Auditoría Administrativa

La Auditoría Administrativa tiene un marco de actuación para que sus fases sean ordenadas y faciliten al auditor el análisis de la información obtenida. Para eso las etapas que integran la metodología son las que se indican en la tabla 8.

En la Tabla 8 se observa que su primera fase es la Planeación, donde se hace una revisión del proceso administrativo y cuestionarios previos para establecer de forma adecuada lo que hay que auditar. De ahí viene la instrumentación, aquí se establecen las técnicas de recolección de datos, recopilación de la información y recolección de evidencias. A continuación, viene la fase de examen en el que se hace un análisis multinivel y se realiza el diagnóstico administrativo. En la fase de informe, como su nombre lo dice se prepara el informe a la organización auditada. Por último, la fase de seguimiento se hace un seguimiento de las observaciones detectadas y que no haya recurrencia en estas.

La Auditoría Administrativa surge como una técnica que cubre la necesidad de las organizaciones de evaluar sus planes y tener un control de estos. Esto hace que haya correcciones para que las organizaciones puedan desarrollarse y perpetuarse en el tiempo. Cabe destacar que los efectos de esta investigación no abarcarán la fase de seguimiento, ya que esa dependerá de la institución educativa.

Tabla 8*Etapas de la Auditoría Administrativa*

| Etapas | Objetivo | Fases |
|------------------------|--|--|
| Planeación | Establecer acciones que se deben de desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos. | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión procesos administrativo y elementos específicos. • Especificar fuentes de información internas y externas. • Investigación preliminar. • Preparación del proyecto de auditoría. • Diagnóstico preliminar. |
| Instrumentación | Es la etapa donde es necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con el contexto auditado. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer técnicas de recolección • Recopilación de información • Medición • Elaboración de papeles de trabajo. • Evidencias. • Supervisión del trabajo. |
| Examen | Separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder la vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer procedimiento de examen. • Enfoque de análisis administrativo para complementar observaciones. • Análisis multinivel. • Formulación del diagnóstico administrativo. |
| Informe | Preparar un informe en el cual se plasmen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. Auditado. El objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer aspectos operativos de la auditoría. • Establecer lineamientos generales para su preparación. • De acuerdo con el propósito establecer tipo de informe. • Propuesta de implementación. • Presentar informe. |
| Seguimiento | Sujetar a un estricto seguimiento las observaciones detectadas para evitar su recurrencia. | <ul style="list-style-type: none"> • Se establecen lineamientos generales. • Seguimiento de acciones específicas. • Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento. |

Elaboración propia con información de (Franklin, 2007, p. 75-124)

II.5.- Planeación estratégica.

Para Wheelen & Hunger (2007) la administración estratégica son las decisiones y acciones administrativas que van a determinar el rendimiento en el largo plazo de las empresas, esta incorpora temas como la planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.

Un modelo básico de administración estratégica propuesto por Wheelen et al. (2007) es el siguiente (Figura 6):

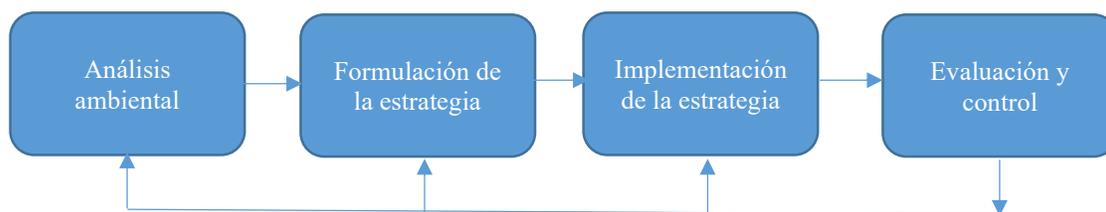


Figura 6: Modelo de administración estratégica, elaboración propia con datos de (Wheelen et al., 2007, p.11)

- **Análisis ambiental:** Aquí se identifican los factores externos e internos que determinan el futuro de la organización.
- **Formulación de la estrategia:** Es el desarrollo de la planeación estratégica es decir el desarrollo de planes a largo plazo para que se administren las Oportunidades y Amenazas con base en las Fortalezas y Debilidades de la organización (Matriz FODA). Incluye:
 - Misión
 - Objetivos
 - Estrategias
 - Políticas
- **Implementación de la estrategia:** es el proceso en el que las estrategias y políticas se ejecutan a través de:
 - Programas.
 - Presupuestos
 - Procedimientos
- **Evaluación y control:** Aquí se supervisan las actividades y los resultados que se vayan obteniendo.

- Proceso de retroalimentación y aprendizaje: Basándonos en la Figura 6 después de la evaluación y control necesitamos retroalimentar en base a los resultados de cada fase de la administración estratégica.

Para el presente trabajo solo se aplicará la primera y segunda fase de este modelo de planeación estratégica, que es, el análisis ambiental y la formulación de la estrategia.

II.5.1.- Estilos de dirección en la planeación estratégica

De acuerdo con Ackoff (como se citó en Valdés, 2014) dice que el proceso de planeación se orienta por las actitudes que tengan los administradores hacia su formulación, la principal característica es la influencia que tienen los tiempos en el que se hace, tal como se indica a continuación:

- **Planeación reactivista:** es característico del directivo cuyas acciones se basan en el pasado, una de sus características principales es: entran al futuro con base en el pasado, visión clara de dónde vienen y a donde van, se busca continuidad y evitan cambios bruscos y la planeación trata de los problemas por separado y es prerrogativa de la dirección.
- **Planeación inactivista:** el directivo en este tipo de planeación se siente cómodo en el presente y no desea ningún cambio en el mismo. Se caracteriza por: sus objetivos son la sobrevivencia y la estabilidad, las condiciones actuales son buenas, obsesión por compilación de los datos y la conformidad es mejor que la creatividad. Este tipo de planeación es característico de las entidades gubernamentales.
- **Planeación preactivista:** en este tipo de planeación los directivos consideran sólo el futuro, sin considerar las condiciones presentes y pasadas, las principales características son: se busca acelerar el cambio, el uso de los adelantos tecnológicos es indiscriminado, se organizan con Administración por Objetivos (APO) y su principal objetivo es el crecimiento.
- **Planeación interactivista:** aquí los directivos consideran todas las planeaciones antes presentadas, es decir, viendo el presente, pasado y futuro. Su característica principal es: La

planeación es el diseño de un futuro deseable y de la creación de los métodos para llegar a él.

Como se vio anteriormente se prefiere una planeación que incluya los tres estadios del tiempo, es decir, una planeación interactivista, para el caso de la propuesta generada nos centramos en las condiciones presentes, ya que la investigación se centra en esta etapa del tiempo.

II.5.2.- Planeación por consideraciones acerca del presente.

De acuerdo con Valdés (2014) la planeación por las condiciones actuales debe partir de un diagnóstico hecho a través de una auditoría administrativa (Figura 7), a partir de este diagnóstico se empieza a crear una matriz FODA.

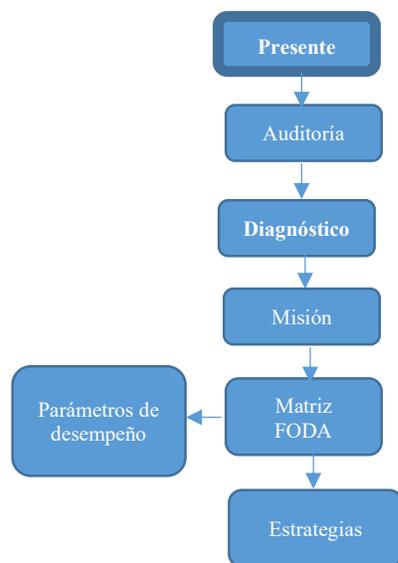


Figura 7: Esquema de la planeación estratégica por consideraciones del presente, elaboración propia con información de Valdés,(2014, p. 20).

La matriz FODA es una herramienta muy importante para establecer una estrategia dentro de cualquier organización. Esto para analizar las ventajas o desventajas que se tienen de manera interna y externa. En la Tabla 9 se resume a la matriz de impacto cruzado FODA para la formulación de estrategias.

Tabla 9*Matriz de impacto cruzado FODA*

| | | |
|---|--|--|
| Factores internos | Fortalezas (F): se incluyen las fortalezas administrativas, operativas, financieras, investigación, desarrollo e ingeniería. | Debilidades(D): Se notan las debilidades en áreas administrativas, operativas, financieras, de investigación, desarrollo o ingeniería. |
| Factores externos | | |
| Oportunidades: Aquí se incluyen todas las oportunidades económicas actuales o futuras, cambios políticos y sociales, y nuevas tecnologías. | Estrategia FO: maxi-maxi Es la estrategia más exitosa, ya que utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades. | Estrategia DO: mini-maxi Aquí se aprovecha como estrategia de desarrollo donde se minimiza debilidades para maximizar oportunidades. |
| Amenazas: aquí se ponen amenazas de la competencia, y áreas similares al recuadro de oportunidades. | Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas. | Estrategia DA: mini-mini Aquí se minimizan debilidades y amenazas. |

Elaboración propia con datos de Koontz et al (2012).

II.5.3.- Líneas genéricas de acción, estructuración y evaluación.

Por otro lado, cuando plasmamos las estrategias, estas, si no tienen un plan definido se vuelven en solo una lista de buenas intenciones. Para que esto no suceda, se necesita un análisis estructural (Figura 8), que para Mojica (como se citó en Valdés, 2014) es:

Una técnica donde se define a la estructura como una realidad que es estudiada en un sistema, que sus elementos guardan relaciones de interdependencia. En este análisis primero se identifican y definen los elementos (estrategias) para, posteriormente cuantificar las relaciones sistema-elemento y elemento-sistema; dicha cuantificación se lleva a cabo en un arreglo matricial, en el que se vierten las calificaciones que el equipo responsable de la planeación estratégica en la organización otorga a las relaciones que existen entre elemento y sistema. La evaluación se aplica de acuerdo con la influencia que tenga sobre el sistema, los niveles de la evaluación con nulo, bajo, intermedio y alto. (p. 25)

Como se observa en la Figura 8 para cada estrategia tenemos dos resultados, estos mismos se pueden ubicar en un plano cartesiano que nos indica las posibles áreas en la que influye dentro del sistema.

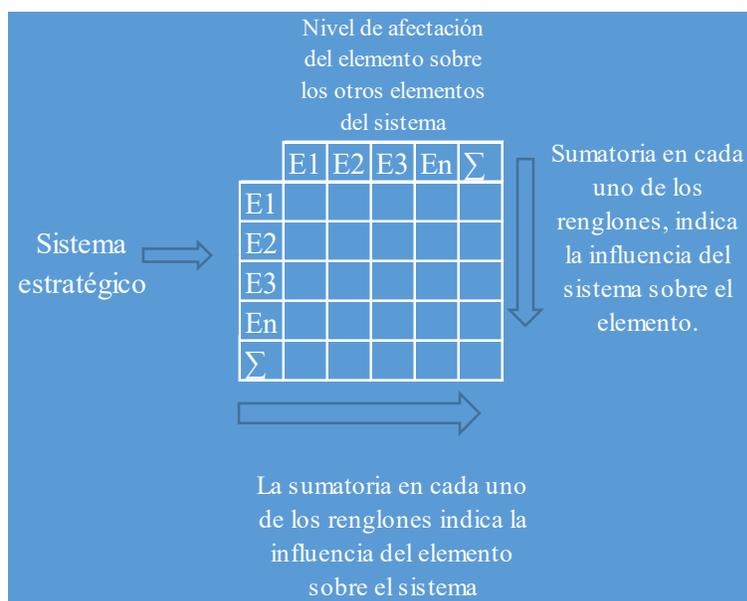


Figura 8: Análisis estructural de las relaciones entre estrategias y el sistema, elaboración propia con información de (Valdés, 2014, p. 26).

Valdés (2014) divide a los elementos del sistema estratégico en cuatro áreas (Figura 9):

- I. **Área de independencia:** área de baja influencia entre el sistema y la estrategia y viceversa. Cualquier estrategia ubicada en esta área tendrá poco efecto en el sistema, por lo que se tendrá que reconsiderar su implementación.
- II. **Área de dependencia:** Área de alta influencia del sistema hacia la estrategia y de baja influencia de la estrategia hacia el sistema. Las estrategias que caigan aquí se verán resueltas por la organización por un efecto de arrastre.
- III. **Área de interdependencia:** Hay una influencia alta de las estrategias al sistema y viceversa. Es un ciclo de afectación, aquí es fuerte el conflicto y desorden de la estructura total.
- IV. **Área motriz:** Hay una baja influencia del sistema hacia las estrategias, pero una alta influencia de las estrategias hacia el sistema. Se presenta un fuerte impacto en la estructura

de la organización sin afectar las estrategias. Las estrategias que se ubican en esta área del plano cartesiano son las que se implementan en la organización.

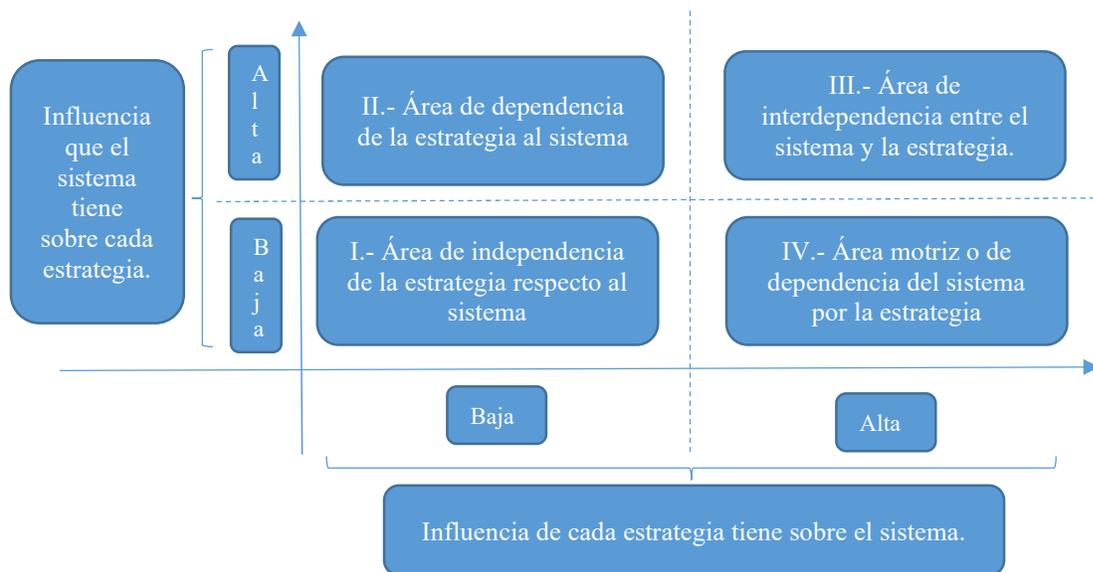


Figura 9: Gráfica cartesiana indicando las áreas con el tipo de relación, elaboración propia con información de (Valdés, 2014, p. 26).

Es muy importante que la planeación estratégica sea considerada como un proceso, comparando siempre lo que se hace y se logra, para acercarnos lo más próximo a los objetivos planteados. Para lograr esa comparación es muy necesario implementar herramientas que nos ofrece la administración en su etapa de control, un claro ejemplo de una de ellas es la auditoría administrativa.

CAPÍTULO III: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS MÓDULOS DEL MEEMS.

Al haber establecido las bases de la investigación en los capítulos anteriores, se procede a realizar la auditoría administrativa del MEEMS en el CBTIS 263. Como anteriormente se ve en el capítulo II, la auditoría administrativa consta de cinco fases: Planeación, Instrumentación, Examen, Informe y Seguimiento. En este capítulo se presenta el análisis correspondiente a las tres primeras fases, dado que el presente documento informa de los resultados obtenidos y la fase de seguimiento solo se dará después de la toma de decisión del nivel directivo del CBTIS 263.

III.1.- Planeación

La fase de planeación de la auditoría es donde se establecen acciones de forma secuencial y ordenada, para lograr en los tiempos establecidos los objetivos de auditoría propuestos. El inicio de la fase se presentó con la preparación del proyecto de investigación, el programa de trabajo y el diagnóstico preliminar que da pauta al planteamiento del problema del presente estudio.

En base a entrevistas con la directora y jefa de vinculación con el Sector Productivo (Anexo 1) se detectaron las principales áreas débiles a revisar en los módulos de formación del MEEMS en el CBTIS 263. De acuerdo con cada uno de los niveles estratégicos del caso de estudio se señalan los elementos que integran las etapas del proceso administrativo y que se identificaron como áreas débiles (Tablas 10, Tabla 11 y Tabla 12) y que por consiguiente toman relevancia en la auditoría para efectos de llevar a cabo la fase de Examen.

III.1.1.- Indicadores de nivel directivo

En la Tabla 10 se muestran los indicadores de análisis de cada una de las etapas del proceso administrativo que involucran al nivel directivo y que serán considerados para la fase de examen. La parte directiva es de vital importancia en el proceso del modelo MEEMS ya que es la encargada de poner en marcha todos los lineamientos establecidos en la planeación y la organización, sin perder la visión y la razón de la existencia del modelo MEEMS. Implica que los responsables con nivel de autoridad generen liderazgo, comunicación e innovación para el logro de las metas y objetivos en la formación de los estudiantes como emprendedores de proyectos productivos.

Tabla 10*Fases del proceso administrativo a revisar en examen a directivas*

| Etapas del proceso administrativo | Indicadores de análisis |
|--|---|
| Planeación | <ul style="list-style-type: none"> • Visión: nivel en que la visión del MEEMS enmarca las aspiraciones comunes bajo la percepción del directivo. • Misión: grado en que se constituye como una guía de acción en el MEEMS. • Objetivo general: grado en el que orienta las acciones del MEEMS en el plantel. • Metas: nivel de planteamiento de metas basándose con visión, misión y objetivo. |
| Organización | <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura: grado en que la infraestructura del CBTIS 263 se convierte en una ventaja para el MEEMS. |
| Dirección | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo: como percibe el directivo su liderazgo dentro del MEEMS • Comunicación: grado en que la comunicación se aplica en el intercambio de información entre los participantes del MEEMS, que impulsada desde la parte directiva constituye un medio para transmitir información relevante. • Trabajo en equipo: forma y lineamientos en que el MEEMS ha estructurado y establecido la organización de los grupos de trabajo. • Resolución de conflictos: forma de intervenir en la resolución de conflictos y negociación entre las partes que intervienen en el MEEMS, así como el grado en el que son resueltas las peticiones. • Toma de decisiones: grado en que se toman en cuenta las metas y datos estadísticos del MEEMS para tomar decisiones favorables para el fortalecimiento del MEEMS. • Innovación: en qué grado la parte directiva promueve la innovación dentro del MEEMS hacia los niveles táctico y operativo. |
| Control | <ul style="list-style-type: none"> • Estándares: grado de medición de estándares en el MEEMS. |

Elaboración propia con datos obtenidos de Anexo 1

III.1.2.- Indicadores de nivel tático

En este estudio, se ha considerado en el nivel tático a las acciones realizadas por los *docentes*, que parten de un tipo de planeación específica que atiende en profundidad los detalles de ejecución del modelo MEEMS, para tal efecto se muestra en la Tabla 11, los indicadores de análisis de las etapas del proceso administrativo que deberán ser estudiados para el funcionamiento correcto del modelo.

Tabla 11

Fases del proceso administrativo a revisar en examen a docentes

| Etapas del proceso administrativo | Indicadores de análisis |
|-----------------------------------|---|
| Planeación | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: grado en el que el docente recibe y describe una declaración donde se le explica el objetivo del MEEMS. • Estrategias didácticas: grado en que las estrategias didácticas de los módulos de formación ayudan a cumplir el objetivo del MEEMS. |
| Organización | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura emprendedora en docentes: nivel de cultura emprendedora de los docentes del CBTIS 263 que participan en el MEEMS. • Capacitación: grado en el que docentes están capacitados para impartir los módulos de formación del MEEMS. |
| Dirección | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación: grado en que la comunicación del docente con el alumno sirve para transmitir información con significado comprensible. • Motivación: grado de motivación del docente para impartir los módulos de formación del MEEMS. • Innovación en enseñanza: grado de innovación en la enseñanza. |
| Control | <ul style="list-style-type: none"> • Medición de aprendizajes: grado en que se miden los aprendizajes en el MEEMS. |

Elaboración propia con datos obtenidos de Anexo 1

III.1.3.- Indicadores de nivel operativo

La asignación de las tareas puntuales que debe realizar cada *alumno* corresponde al nivel operativo. En cada una de las áreas que participa se desarrolla a partir de los lineamientos

establecidos en el modelo MEEMS. Los indicadores de análisis del nivel operativo se describen en la Tabla 12.

Tabla 12

Fases del proceso administrativo a revisar en examen a alumnos.

| Etapas del proceso administrativo | Indicadores de análisis |
|--|--|
| Planeación | <ul style="list-style-type: none"> • Visión emprendedora: grado de la visión emprendedora en el alumno. • Objetivos y metas emprendedoras: grado de conocimiento del objetivo y metas emprendedoras del alumno. • Nivel de apropiación del modelo: grado de importancia que le da el alumno. |
| Organización | <ul style="list-style-type: none"> • Acción de aprendizaje: grado de acción en el aprendizaje del alumno en los módulos de formación del MEEMS. |
| Dirección | <ul style="list-style-type: none"> • Recursos tecnológicos en el aprendizaje: recursos tecnológicos con los que cuenta el alumno. • Comunicación: grado de comunicación efectiva con docentes. • Motivación: grado de motivación de los alumnos para llevar a cabo los módulos de formación del MEEMS. |
| Control | <ul style="list-style-type: none"> • Medición de aprendizajes: grado de supervisión de trabajos a alumnos. |

Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación Anexo 1

Por último, se analizará el aprendizaje de los alumnos en los módulos de formación, para complementar la información de resultados en el MEEMS. Las partes analizadas serán las competencias que el modelo quiere lograr en los alumnos, que son las mostradas en la Tabla 4 del capítulo II:

- Liderazgo.
- Empatía.
- Trabajo en Equipo.
- Comunicación.
- Innovación.

III.2.- Instrumentación

Al haber identificado los elementos críticos de cada una de las áreas débiles en el proceso administrativo, se procede a diseñar los instrumentos de recolección de datos para realizar el examen a los módulos de formación del MEEMS. Estos instrumentos se encuentran en los Anexos al final de este trabajo. Para el estudio del nivel estratégico, solo se incluye a la Directora y Jefa de Vinculación con el Sector Productivo, ya que son las que están directamente involucradas dentro del desarrollo de los módulos de formación del MEEMS. En la Tabla 13 se muestran los indicadores correspondientes a cada una de las dimensiones de la variable de estudio, para efectos del análisis que lleva al desarrollo del Anexo 2 y 3.

Tabla 13

Análisis para diseño de instrumentos correspondientes al personal directivo

| Variable | Descripción | Dimensión | Indicador | Items | Fuente |
|--|---|--------------------------|--------------------|----------------|---|
| Aplicación de los módulos de formación de competencias | Aplicar de manera eficiente los lineamientos del MEEMS en la etapa de los módulos de formación de competencias. | Planeación | Visión | 1, 2, 3 | Lineamientos de operación del MEEMS (SEMS-SEP, 2013). |
| | | | Misión | 4, 5 | |
| | | | Objetivo general | 6 | |
| | | | Metas | 7, 8 | |
| | | Organización | Infraestructura | 9, 10, 11 | Administración una perspectiva global y empresarial (H. Koontz, et al., p.14, 2012) |
| | | Liderazgo | 12, 13, 14, 15, 16 | | |
| | | Dirección | Comunicación | 17, 18, 19, 20 | Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio. (Enrique B. Franklin, 2007) |
| | | Trabajo en equipo | 29, 30 | | |
| | | Resolución de conflictos | 21, 31 | | |
| | | Toma de decisiones | 22, 23, | | |
| Innovación | 27, 28 | | | | |
| Control | Estándares | 30, 31 | | | |

Elaboración propia con información de SEMS-SEP (2013), H. Koontz et al (2012) y B. Franklin (2007)

En el estudio del nivel táctico, se incluyen a seis docentes bajo el criterio de que son los que han participado en el proceso de formación de alumnos en el MEEMS. En la Tabla 14 se muestra los indicadores correspondientes a cada una de las dimensiones de la variable de estudio, para efectos del análisis que conlleva al desarrollo de los instrumentos (Anexo 4 y 5).

Tabla 14

Análisis para diseño de Anexo 4 y 5 correspondiente a docentes

| Variable | Descripción | Dimensión | Indicador | Ítems | Fuente |
|--|---|---------------------|----------------------------|------------------------|---|
| Aplicación de los módulos de formación de competencias | Aplicar de manera eficiente los lineamientos del MEEMS en la etapa de los módulos de formación de competencias. | Planeación | Objetivo | 1 | Lineamientos de operación del MEEMS (SEMS-SEP, 2013). |
| | | | Estrategias didácticas | 2, 3, 4 | |
| | | Organización | Cultura Emprendedora | 5, 6, 7, 8, 9 | Administración una perspectiva global y empresarial (H. Koontz, et al., p.14, 2012) |
| | | | Capacitación en docentes | 10, 11 | |
| | | | Dirección | Comunicación | |
| | | Motivación | | 16, 17, 18, 19, 20, 21 | |
| | | Control | Innovación en la enseñanza | 22, 23, 24, 25 | 26, 27, 28, 29, 30 |
| Medición de aprendizajes | | | | | |

Elaboración propia con información de SEMS (2013), H. Koontz et al (2012) y B. Franklin (2007)

En cuanto al nivel operativo, se incluyen a todos los alumnos que participan en el modelo MEEMS al momento de realizar la investigación, en su mayoría, alumnos del 6to semestre y en una menor proporción alumnos del 4to semestre. En la Tabla 15 se muestra los indicadores correspondientes.

Tabla 15

Análisis para el diseño de anexo 6 correspondiente a Alumnos.

| Variable | Descripción | Dimensión | Indicador | Ítems | Fuente |
|--|---|---------------------|---------------------------------|----------------------|---|
| Aplicación de los módulos de formación de competencias | Aplicar de manera eficiente los lineamientos del MEEMS en la etapa de los módulos de formación de competencias. | Planeación | Visión emprendedora | 1, 2 | Lineamientos de operación del MEEMS (SEMS-SEP, 2013). |
| | | | Objetivos y metas emprendedoras | 3, 4 | Administración una perspectiva global y empresarial (H. Koontz, et al., p.14, 2012) |
| | | | Nivel de apropiación del modelo | 5, 6, 7, 8 | |
| | | Organización | Acción en el aprendizaje. | 9, 10 | Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio. (Enrique B. Franklin, 2007) |
| | | Dirección | Recursos tecnológicos | 25, 26 | |
| | | | Comunicación Motivación | 11, 12 13, 14, 15 | |
| Control | Supervisión | 16, 17 | | | |

Elaboración propia con información de SEMS (2013), H. Koontz et al (2012) y B. Franklin (2007)

Al mismo tiempo, se hizo un análisis para el diseño de instrumentos para nivel operativo (Tabla 16) que incluye a la medición de competencias emprendedoras de acuerdo con el perfil del emprendedor de la Educación Media Superior (véase Tabla 4) y la medición de indicadores del modelo MEEMS por parte de la institución.

Tabla 16*Indicadores de Competencias y Habilidades Emprendedoras en los Alumnos*

| Variable | Descripción | Dimensión | Indicador | Ítems | Fuente |
|---|---|---------------------|---|-------|---|
| Competencias y habilidades emprendedoras. | Generar en los alumnos un aprendizaje y motivación de emprendimiento empresarial, para diseñar un plan emprendedor que promueva un impacto social, económico y ambiental hacia un desarrollo sostenible | Efectividad | Número de estudiantes atendidos | N/A | Lineamientos de operación del MEEMS (SEMS-SEP, 2013). |
| | | | Número de estudiantes con formación en competencias emprendedoras. | N/A | |
| | | | Número de emprendedores vinculados a programas de apoyo | N/A | |
| | | | Índice de satisfacción de los estudiantes participantes en el MEEMS | N/A | |
| | | Competencias | Liderazgo | 18 | |
| | | | Empatía | 19 | |
| | | | Trabajo en equipo | 20 | |
| | Comunicación | 21 | | | |
| | Innovación | 22, 23, 24 | | | |

Elaboración propia con información de SEMS (2013)

Nota: (N/A), No se aplicó ítems, la fuente del dato son estadísticas proporcionadas por la Institución

A partir de este análisis y desarrollo de instrumentos, se puso en marcha la aplicación del levantamiento de datos para iniciar la fase de examen de la auditoría.

III.3.- Examen y Diagnóstico

En esta sección se presenta la fase de examen y diagnóstico, donde se separan los factores de cada uno de los elementos del proceso administrativo para su análisis, que permitan conocer las características del MEEMS, comportamiento de los actores y cómo se relacionan con su contexto. Asimismo, se presentan los resultados que arrojaron los instrumentos de recolección de datos y entrevistas a los diversos actores de la investigación: Personal Directivo, Personal Docente y Alumnos. Al final del capítulo se evalúan los resultados de los indicadores que se han establecido, así como su congruencia con los lineamientos del modelo MEEMS, con la finalidad de emitir el diagnóstico.

De acuerdo con Franklin (2007) se debe realizar un cuadro para el análisis y ponderación de factores evaluados de lo que se ha investigado. Es por eso, que en la Tabla 17 se instaura la forma de evaluar los puntajes obtenidos en el examen a *directivos, docentes y alumnos*, en cada etapa del proceso administrativo (ver Anexo 8 para explicación).

Tabla 17

Puntuación para examen del proceso administrativo

| Porcentaje | Grado | Evaluación |
|------------|-------|--|
| 0% -20% | 1 | Nula evidencia de que la fase o etapa del proceso administrativo se está aplicando o se conozca. |
| 21% - 40% | 2 | Poca evidencia de que la fase o etapa del proceso administrativo se está aplicando o se conozca. |
| 41 - 60% | 3 | Hay alguna evidencia de que la fase o etapa del proceso administrativo se está aplicando o se conozca. |
| 61% - 80% | 4 | Mucha evidencia de que la fase o etapa del proceso administrativo se está aplicando o se conozca. |
| 81% - 100% | 5 | Demasiada evidencia de que la fase o etapa del proceso administrativo se está aplicando o se conozca. |

Elaboración propia.

III.3.1.- Directivos

A través del cuestionario (Anexo 2) se hace el levantamiento de datos para analizar las etapas del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control. De acuerdo con

una escala de Likert, cuyos valores son: 1 nada, 2 poco, 3 algo, 4 mucho y 5 demasiado, se han obtenido los resultados de la Tabla 18. Además, se aplica una entrevista (Anexo 3) para profundizar en los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Tabla 18

Examen del proceso administrativo a personal directivo

| Proceso Administrativo | Puntos Máximos Promedio | | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------------|--------------|---------------|
| | Establecidos | Obtenidos | |
| Planeación | 5 | 2.80 | 56.00% |
| Visión | 5 | 2.70 | 54.00% |
| Misión | 5 | 2.75 | 55.00% |
| Objetivo | 5 | 3.00 | 60.00% |
| Metas | 5 | 2.75 | 55.00% |
| Organización | 5 | 2.33 | 46.67% |
| Infraestructura | 5 | 2.33 | 46.67% |
| Dirección | 5 | 3.35 | 67.00% |
| Liderazgo | 5 | 4.80 | 96.00% |
| Comunicación | 5 | 3.13 | 62.60% |
| Resolución de conflictos | 5 | 2.50 | 50.00% |
| Toma de decisiones | 5 | 2.00 | 40.00% |
| Innovación | 5 | 4.30 | 86.67% |
| Control | 5 | 2.50 | 50.00% |
| Medición de estándares | 5 | 2.50 | 50.00% |
| Total | 55 | 32.76 | 59.56% |

Elaboración propia con información originada en la aplicación de Anexo 2.

Los resultados obtenidos en la Tabla 18, se analizan por medio de la Figura 10, donde se jerarquizan los elementos evaluados de las etapas del proceso administrativo a nivel directivo. En dicha figura, se observan los resultados del puntaje del más bajo al más alto, es decir, los niveles más bajos obtenidos representan las debilidades reconocidas por los actores involucrados en este estudio, asimismo la puntuación más alta representa sus fortalezas. A continuación, se explican los resultados basándose en la puntuación para examen del proceso administrativo (Tabla 17) y el análisis de las etapas de la Figura 10.

Las etapas con mayor fortaleza del proceso administrativo en el personal directivo se encuentran en la Innovación y Liderazgo, con puntajes de 4.3 y 4.8 respectivamente, comparados con el máximo grado establecido que es de 5 puntos. Esto significa que hay evidencia que existe una percepción de alto grado de liderazgo de parte de las directivas del CBTIS 263 para influir en

el grupo de trabajo, mismo que se ha reflejado en que haya equipos de alumnos participando en los concursos de emprendedores de la Dirección General Tecnológica Industrial y de Servicios (DGETI). Asimismo, se manifiesta un alto grado de compromiso para promover la innovación hacia los niveles táctico y operativo.

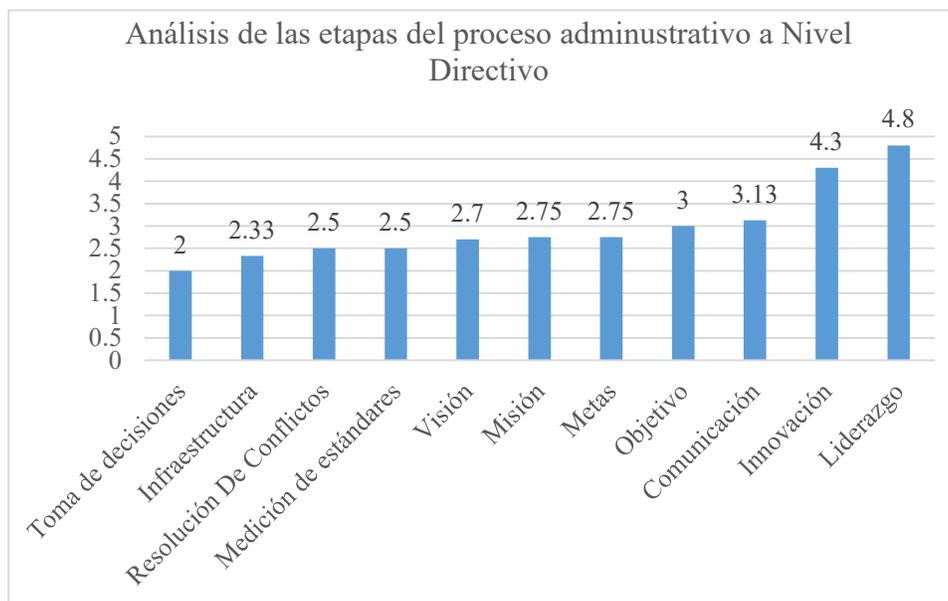


Figura 10: Análisis de etapas del proceso administrativo en directivas, elaboración propia con datos de la aplicación del Anexo 2.

En un grado 4 se encuentra el indicador de comunicación con un puntaje de 3.13 y un porcentaje de 62.60%. Lo que indica que hay mucha evidencia que la comunicación del nivel directivo fluye para dar a conocer el modelo MEEMS, por lo que constituye un medio para transmitir información relevante.

En un grado de 3 se encuentran los objetivos que son imprescindibles, ya que indican lo que se espera del proyecto MEEMS y dan claridad a las acciones. El haber obtenido un bajo grado en el indicador de objetivos, se demuestra que existe una falta de claridad y precisión en el objetivo que se persigue y en las acciones a seguir, de aquí que se tengan como consecuencia las bajas puntuaciones obtenidas en los siguientes puntos.

Con un grado menor a 3, y un porcentaje que va del 40% al 55% se encuentran las metas, la misión, visión, estándares, toma de decisiones y resolución de conflictos. Este resultado es entendible dado que su éxito deriva de un buen entendimiento de los objetivos que definen la forma en que se alcanzará el resultado. Plantear un objetivo es determinar las metas a la que se aspira llegar mediante la implementación del MEEMS, claridad en la misión que determina la razón de la existencia del MEEMS, así como los estándares de calidad para la evaluación de los resultados obtenidos, todos ellos son elementos fundamentales en la toma de decisiones. Por consecuencia, el bajo porcentaje obtenido en este estudio, pone en evidencia la necesidad de crear una estrategia que permita elevar su grado de evaluación e involucrar a todos los actores que intervienen el modelo MEEMS, partiendo del nivel directivo; así como implementar acciones que sirvan como referentes, criterios, normas y guías, para identificar donde estamos y a partir de ese reconocimiento definir hacia dónde y hasta donde va a llegar el CBTIS 263 con el modelo MEEMS, estos elementos son un insumo para la exitosa implementación del MEEMS que se quiere tener en un futuro.

Como parte complementaria del estudio se realizaron entrevistas al nivel Directivo (Anexo 3), con la finalidad de profundizar en el análisis y determinar de acuerdo con sus puntos de vista qué factores o elementos están afectando al modelo MEEMS.

Se evidenció que la baja puntuación obtenida en el nivel directivo surge principalmente por la falta de un plan de acción que guíe las acciones de los módulos de formación del MEEMS. Al no haber una planeación por escrito no hay una disposición formal de la infraestructura del plantel para las actividades del MEEMS, lo que retrasa los módulos de formación del modelo. Es decir, se encontró que las aulas aparecen que están a disposición en horarios específicos, pero se ocupan por alumnos o docentes para otras actividades, sin saber estos, que en ese instante quien ocupará las instalaciones es el taller de emprendedores. Se necesitan establecer horarios determinados para esta actividad de manera formal, planteando todo desde el plan de acción. Asimismo, los equipos de cómputo para el MEEMS se podrían utilizar en huecos de tiempo donde no haya clases, siempre y cuando se planeé bien los tiempos de ejecución de los módulos del MEEMS, desde el plan de acción.

En cuanto a la comunicación se detecta que se tiene que establecer en la fase de planeación fechas de entregas de reportes escritos y reuniones del MEEMS para tener una mejoría en esta fase, y darle formalidad institucional; además para anticiparse a conflictos que pudieran surgir. A su vez, la toma de decisiones salió en un grado 2, debido a que no existe un plan, las decisiones son basadas de forma reactiva y no proactiva.

Por otra parte, no hay metas establecidas institucionalmente para que sean medidas, la manera en que miden es sólo por el número de proyectos emprendedores que se presentan en el concurso estatal de emprendedores de la DGETI y midiéndose sólo los indicadores establecidos por el MEEMS, pero ignorándose para tomar decisiones. Por último, es preciso señalar que el mismo modelo no es claro en la forma en la que se mide el indicador de índice de satisfacción de alumnos participantes en el MEEMS, por lo que se tuvo que medir en esta investigación.

Al mismo tiempo se analizaron el manejo de resolución de conflictos, tipos de equipo de trabajo y grupos informales establecidos.

Como se ve en la Figura 11, por lo general al resolver los conflictos se aplica un enfoque de proceso (alinea los intereses de las partes) en un 33% de las veces y un enfoque mixto en un 67% (ve las condiciones laborales del CBTIS 263 y ve los intereses de las partes). Pero se detecta que esto no es suficiente, ya que se necesita darle formalidad a las soluciones de problemas que surgen en el MEEMS, esto originado por no existir reportes y reuniones establecidas para atender los asuntos del modelo como se ve en la fase de comunicación.

Los equipos de trabajo se analizaron en su forma en la que están diseñados y que tipo de grupos informales se establecen (Figuras 12 y 13), arrojándonos que el 75% consta de equipos de trabajo interdisciplinarios, estratégicos y virtuales, mismos que han ayudado en la formación de equipos sólidos para el concurso estatal de emprendedores. El restante 25% corresponde a equipos autodirigidos y funcionales, este tipo de equipos se dan más para trabajar la parte administrativa del modelo. Esto ha originado que los pocos proyectos emprendedores estén bien liderados y han logrado destacar en los concursos de emprendedores a nivel estatal.

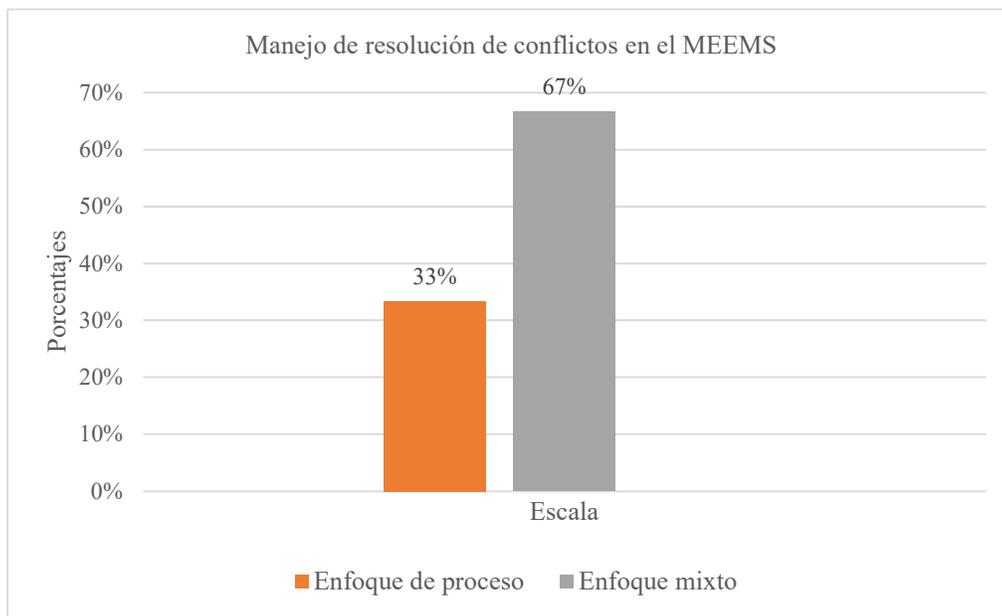


Figura 11: Manejo de resolución de conflictos en el MEEMS, elaboración propia con datos de la aplicación del Anexo 2.

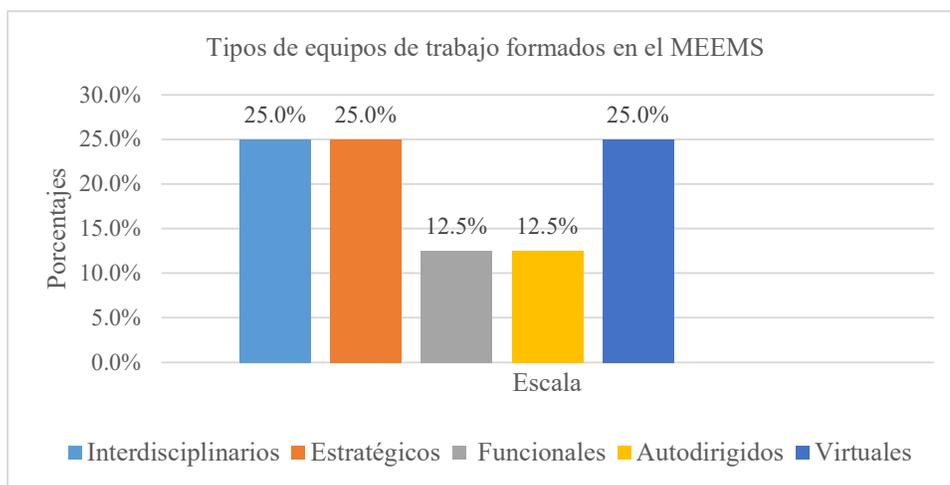


Figura 12: Tipos de equipos de trabajo formados en el MEEMS, elaboración propia con datos de la aplicación del Anexo 2.

Por último, los equipos informales que se crean son de interés y de amigos cada uno con un 50%, los grupos de intereses comunes logran destacar más en concursos, que cuando se hacen grupos de sólo amigos.

El reto radica que para retener a más proyectos se necesitaría más personal disponible, entonces nuevamente, se necesita hacer un plan de acción.

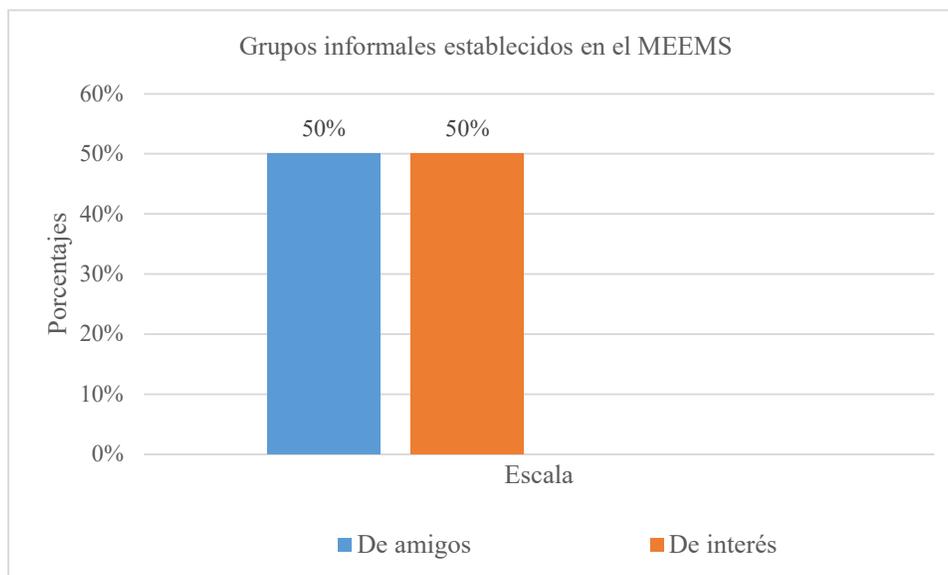


Figura 13: Tipos de equipos de trabajo formados en el MEEMS, elaboración propia con datos de la aplicación del Anexo 2.

En conclusión, el proceso administrativo para la parte directiva obtuvo 32.76 puntos de 55, con un porcentaje de 59.56%, que lo ubica en un grado 3, encontrando alguna evidencia que el proceso administrativo en la parte estratégica se está llevando a cabo. Se tienen muchas áreas de oportunidad, sobre todo, en la parte de planeación y control. Misma que se dará una recomendación (capítulo IV) para mejorar en el desempeño de los módulos de formación del MEEMS.

III.3.2.- Personal Docente.

En cuanto al personal docente, se levantó un cuestionario (Anexo 4) donde se analiza el proceso administrativo dentro de la aplicación de los módulos de formación del MEEMS, esto, de acuerdo con una escala del 1 al 5, cuyos valores son: 1 nada, 2 poco, 3 algo, 4 mucho y 5 demasiado. Cabe recalcar que el cuestionario sólo se aplicó a 6 docentes, que son quienes

participan en el Modelo MEEMS. Para obtener más información, se aplicó una entrevista (Anexo 5) que nos hace profundizar más en los resultados obtenidos.

En la Tabla 19 se observa los resultados al examen al personal docente. La puntuación está basada en las métricas de puntuación para examen del proceso administrativo definidas para directivas, docentes y alumnos (Tabla 17).

Tabla 19

Examen del proceso administrativo a personal docente

| Proceso Administrativo | Puntos Máximos Promedio | | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------------|--------------|---------------|
| | Establecidos | Obtenidos | |
| Planeación | 5 | 3.08 | 61.67% |
| Objetivo | 5 | 3.17 | 63.33% |
| Estrategias | 5 | 3.00 | 60.00% |
| Organización | 5 | 2.97 | 59.33% |
| Cultura emprendedora | 5 | 2.93 | 58.67% |
| Capacitación | 5 | 3.00 | 60.00% |
| Dirección | 5 | 3.12 | 62.31% |
| Comunicación | 5 | 3.13 | 62.50% |
| Motivación | 5 | 2.89 | 57.78% |
| Innovación | 5 | 3.33 | 66.67% |
| Control | 5 | 2.67 | 53.33% |
| Medición de aprendizajes | 5 | 2.67 | 53.33% |
| Total | 40 | 24.12 | 60.30% |

Elaboración propia con información originada en la aplicación de Anexo 4.

En la Figura 14, tenemos en orden ascendente los resultados que se plasman en la Tabla 19. En la figura se observan que los niveles más bajos representan las áreas débiles del proceso administrativo, al mismo tiempo, se encuentran en los niveles altos las áreas fuertes.

La innovación en los docentes obtuvo un 3.33 puntos que lo ubica en un grado 4 con un 66.67%, indicando que hay mucha evidencia que la innovación en la enseñanza se lleva a cabo dentro de los módulos de formación del MEEMS, mismo que ha ayudado a la creación de proyectos que han concursado en el encuentro nacional de emprendedores de la DGETI. Las áreas en las que se tiene que trabajar es en promover más actividades que promuevan desafíos de maestros y alumnos dentro de los módulos del modelo. Se debe trabajar en promover ideas nuevas

encontrando asesores (internos o externos) que respalden al docente y alumno en el proceso de creación de su proyecto.

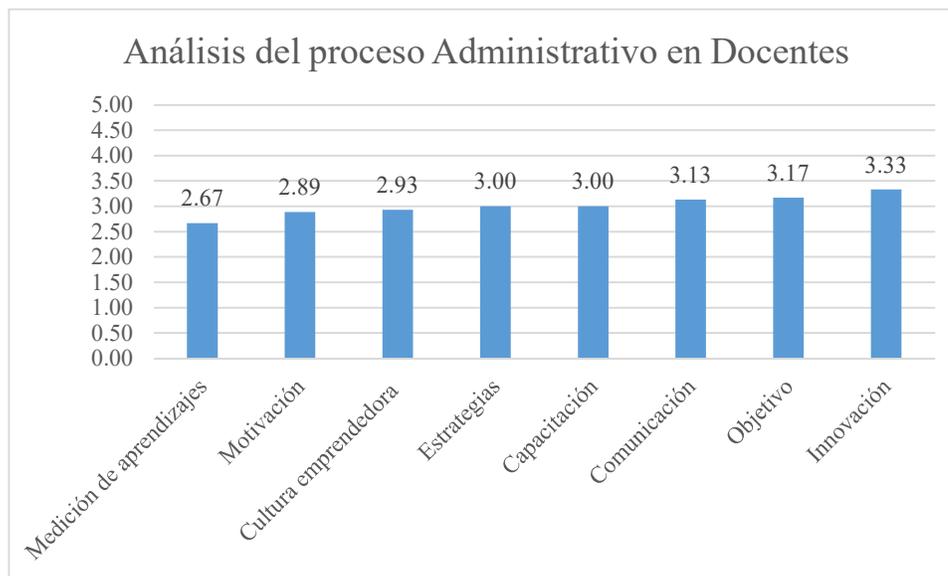


Figura 14: Análisis del proceso administrativo en docentes, elaboración propia con datos de aplicación de Anexo 4.

La comprensión del docente al objetivo del modelo se ubica en un grado 4, con 3.17 puntos con un 63.33%. Lo que significa que hay mucha evidencia que el docente recibe y describe una declaración donde se le explica el objetivo del MEEMS. Aquí se halló que el objetivo lo comprenden mejor los docentes que la parte directiva, esto ha ayudado al compromiso de sacar proyectos para concursos. Los docentes comentan que si hace falta un plan de acción escrito para tener claro las metas que el plantel quiere lograr en base al objetivo del MEEMS.

En cuanto a comunicación se obtuvo 3.13 puntos con un 62.50%, lo que lo ubica en un grado 4, donde se encuentra mucha evidencia que la comunicación del docente con el alumno sirve para transmitir información con significado comprensible, esto ha ayudado a que los pocos alumnos que le dan continuidad al modelo logren sacar proyectos. Lo que más ha funcionado es las herramientas tecnológicas para llevar la comunicación constante con respecto a los módulos de formación. Pero los docentes argumentan que se necesita más tiempo para lograr una

retroalimentación de los módulos, ya que sólo se ha establecido una hora a la semana y es imposible retroalimentar adecuadamente, con dos horas sería suficiente para cimentar bien los objetivos de aprendizaje.

Para la capacitación, se obtienen 3 puntos, con un 60% encontrándose en un grado 3, donde hay alguna evidencia de que los docentes están capacitados para impartir los módulos de formación del MEEMS. Al realizar la entrevista se nota que la falta de planeación ha hecho que no se le dedique un tiempo adecuado a reforzar algunos conceptos del modelo, para que el docente fortalezca su cultura emprendedora.

Las estrategias didácticas obtuvieron un puntaje de 3 con un 60%, que lo ubica en un grado 3. Lo que significa que hay alguna evidencia que, bajo la perspectiva del docente, las estrategias didácticas de los módulos de formación ayudan a cumplir el objetivo del MEEMS. Se pudo observar en la entrevista que se aplican las estrategias didácticas del modelo, pero los profesores argumentan que en cuanto a contenido le hace falta complementar más información al alumno, ya que las actividades propuestas no ayudan lo suficiente, siendo estas, aburridas, tediosas y poco dinámicas. En resumen, las estrategias del MEEMS se llevan a cabo, pero los docentes opinan que deben mejorarse para lograr una mejor motivación hacia el alumno.

La cultura emprendedora obtuvo 2.93 puntos con un 58.67% que lo ubica en un grado 3, hay alguna evidencia que tienen una cultura emprendedora los docentes que imparten clases en el modelo. Al realizar la entrevista se nota que hay docentes que no conocen la herramienta CANVAS², y hay área de oportunidad para capacitar en estos conocimientos a los docentes, ya que es una de las herramientas que principalmente se usa en el modelo.

Para la parte de motivación, se obtuvo 2.89 puntos con un 57.78%, ubicándolo en un grado 3, que indica que hay alguna evidencia que el docente está motivado para impartir los módulos. Las áreas de oportunidad se ubican en reconocer la labor de los docentes y retroalimentarlos a tiempo. Se descubrió que la parte de retroalimentación no se hace por falta de planeación en el nivel

² El modelo CANVAS es una herramienta para analizar y crear modelos de forma simplificada. Este modelo es utilizado en el modelo MEEMS, para la creación de proyectos emprendedores.

estratégico, por lo que se debe considerar replantear dicha fase, y tener en claro fechas y lugares para que los docentes obtengan retroalimentación.

La medición de aprendizajes obtuvo 2.67 puntos, con 53.33% encontrándose en un grado 3, habiendo alguna evidencia de que se miden los aprendizajes en el modelo. Aquí argumentan los docentes que la manera de evaluar que se propone en los manuales de los módulos de formación no son los correctos, ya que no otorgan parámetros bien definidos (cuestionarios sin parámetros de calificación), y prefieren evaluar el MEEMS como cualquier otra materia, es decir, otorgando calificación por actividades desarrolladas (por proyectos) y cómo las comprende el alumno (en la práctica). También se encontró que se debe armonizar todo con un plan de acción definido por la directiva, para que el docente tenga claro las metas que pretende lograr el CBTIS en el MEEMS, para así, definir bien los parámetros de calificación.

Por último, se les consultó a los docentes sobre qué formas de evaluación debe existir en el MEEMS, la principal forma de evaluación por la que se inclinaron es por proyectos. Ya que es una de las formas por la cual la institución se da a conocer, por medio de concursos donde van proyectos que se originan en el MEEMS.

En conclusión, el proceso administrativo en el nivel táctico (docentes) obtuvo 24.12 puntos de 40, con un porcentaje de 60.30%, que lo ubica en un grado 3, encontrando alguna evidencia que el proceso administrativo se está llevando. Se tienen áreas de oportunidad, sobre todo, en la parte de organización y control, mismos que derivan de no tener un plan de acción en la parte directiva.

III.3.3.- Alumnos.

En este apartado se encuestaron con el Anexo 6 a 267 alumnos que al momento de la investigación participan en el modelo MEEMS. Teniendo a 243 alumnos (91%) en 6to semestre y a 24 alumnos (9%) en 4to semestre. En cuanto al sexo de los encuestados el 51% (137) son del sexo femenino, y el 49% (130) son del sexo masculino.

En la Figura 15 se muestra el porcentaje de encuestados por carreras técnicas que ofrece el CBTIS 263. Del total de los 267 encuestados 33% (88 alumnos) son de la carrera de Soporte y

Mantenimiento de Equipo de Cómputo, con el 30% (81 alumnos) corresponden a la carrera de Preparación de Alimentos y Bebidas, el 19% (50 alumnos) corresponden a la carrera de Contabilidad y por último el 18% (48 alumnos) son de la carrera de ofimática.



Figura 15: Especialidad de Alumnos encuestados, elaboración propia con datos de encuesta aplicadas Anexo 6.

En la Figura 16 se observa la edad de los encuestados, donde el 69.3% (185 alumnos) tiene 17 años, 21.3% (57 alumnos) tiene 18 años, el 6.4% (17 alumnos) tienen 19 años, el 2.2% (6 alumnos) tienen 16 años, el 0.4% (1 alumno) tiene 20 años y el 0.4% (1 alumno) tiene 21 años o más.

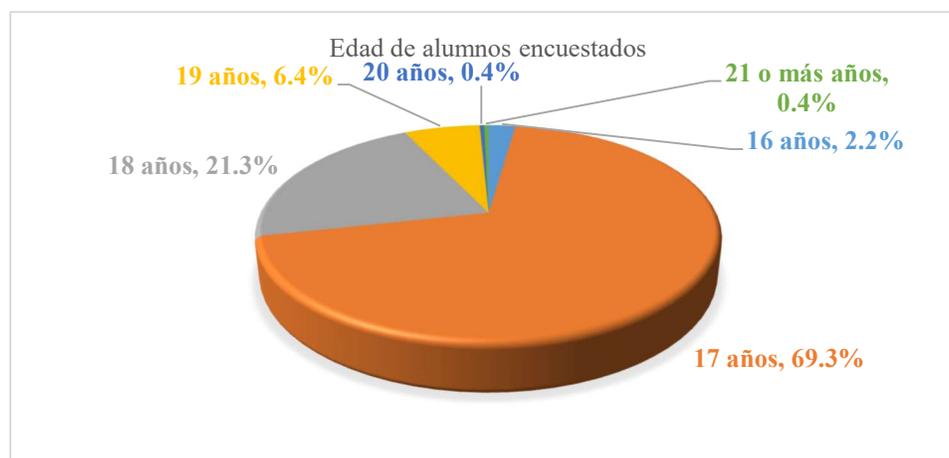


Figura 16: Edad de Alumnos encuestados, elaboración propia con datos de encuesta aplicadas Anexo 6.

De la aplicación del Anexo 6 se verifica de manera cualitativa el proceso administrativo en el aprendizaje de los alumnos. Este cuestionario es evaluado en una escala del 1 al 5, otorgándole los siguientes valores: 1.- Nada, 2.- Poco, 3.- Algo, 4.- Mucho y 5.- Demasiado. En la Tabla 20 se observan los resultados obtenidos.

Tabla 20

Examen del proceso administrativo a alumnos

| Proceso Administrativo | Puntos Máximos Promedio | | Porcentaje |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|---------------|
| | Establecidos | Obtenidos | |
| Planeación | 5 | 3.21 | 64.19% |
| Visión emprendedora | 5 | 3.35 | 67.04% |
| Objetivos y metas emprendedoras | 5 | 3.12 | 62.32% |
| Apropiación del MEEMS | 5 | 3.16 | 63.22% |
| Organización | 5 | 2.66 | 53.30% |
| Acción en el aprendizaje | 5 | 2.66 | 53.30% |
| Dirección | 5 | 2.87 | 57.48% |
| Comunicación con docentes | 5 | 2.76 | 55.28% |
| Motivación | 5 | 2.98 | 59.68% |
| Control | 5 | 2.63 | 52.55% |
| Medición de aprendizajes | 5 | 2.63 | 52.55% |
| Total | 35 | 20.66 | 59.03% |

Elaboración propia con información originada en la aplicación de Anexo 6.

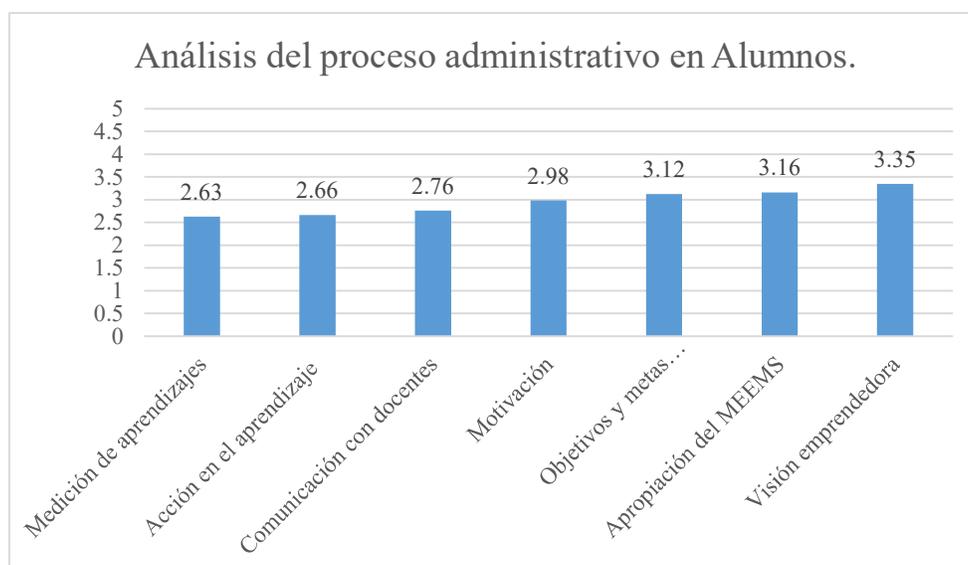


Figura 17: Análisis del proceso administrativo en alumnos, elaboración propia con datos de encuesta aplicadas Anexo 6.

Los resultados obtenidos en el nivel operativo de la Tabla 20, se analizan por medio de la Figura 17, donde se colocaron las etapas del proceso administrativo en forma ascendente.

En la etapa de la visión emprendedora se obtuvo 3.35 puntos, con 67.04%, que lo ubica en un grado 4, donde se observa que hay mucha evidencia de que los alumnos tienen esa visión emprendedora requerida para desarrollar el modelo MEEMS, es decir, los alumnos quieren ser emprendedores y saben de la importancia de adquirir las competencias para serlo. Esto es muy importante saberlo, ya que se tiene la base para comenzar una motivación fuerte para que los alumnos continúen con el modelo MEEMS y evitar la deserción, uno de los problemas principales en la aplicación del modelo en el CBTIS 263.

En apropiación del modelo se obtuvo 3.16 puntos, con un 63.22%, que lo ubica en un grado 4. Lo que significa que hay mucha evidencia de la apropiación del modelo por parte del alumno. Cuando se realizó la entrevista con docentes (Anexo 5), se le preguntó con respecto a esto, ya que, si hay una visión emprendedora y una apropiación del modelo por parte del alumno, ¿por qué hay una deserción alta? Mencionaron dos principales áreas de oportunidad que el alumno constantemente les comenta:

- Que la estrategia didáctica es poco dinámica y con contenidos que a su parecer nada tienen que ver con motivarlos para involucrarse en proyectos emprendedores
- Por otra parte, el que la materia no sea obligatoria influye el que el alumno no le dé un seguimiento constante a su aprendizaje.

Basándose en esto, en la propuesta estratégica se tendrá que evaluar si es viable hacer un cambio de estrategia didáctica y qué implicaciones tendría. En cuanto a hacer la materia obligatoria, no dependería tanto de la institución, sino de la DGETI a nivel federal.

En objetivos y metas emprendedoras se obtuvo 3.12 puntos, con un 62.32%, que lo ubica en un grado 4, habiendo mucha evidencia de que los alumnos que se han involucrado en el modelo tienen objetivos y metas emprendedoras dentro de su proyecto de vida. La falta de motivación está pegando en esos objetivos a nivel operativo y por ende a nivel organizacional.

Para la parte de motivación, se obtuvo 2.98 puntos, con un 59.68%, que lo ubica en un grado 3, donde se tiene alguna evidencia de que el alumno está motivado para llevar el modelo. En la

entrevista con docentes (Anexo 5) se informa que gran parte del área de oportunidad se encuentra en las estrategias didácticas implementadas en los módulos de formación, aunado a volver obligatoria la materia, mismo que ya se explicó anteriormente.

En cuanto a la comunicación se obtuvo 2.76 puntos, con un 55.28%, que lo ubica en un grado 3, que indica que hay alguna evidencia de una comunicación efectiva con los docentes en las clases. La parte que hay que mejorar es la retroalimentación del docente hacia el alumno, que como vimos en la parte de organización del examen a docentes, esta era originado por el poco tiempo que se tiene para impartir los módulos (una hora a la semana).

Para la acción en el aprendizaje se obtuvo 2.66 puntos, con un 53.30%, que lo ubica en un grado 3, es decir, hay alguna evidencia de que se lleve a cabo la acción de aprendizaje por parte del alumno. Los docentes en la entrevista (Anexo 5) indican que esto se debe mucho a la no obligatoriedad de la materia, para que estos tengan un motivador reflejado en una nota académica.

La medición de aprendizajes obtuvo 2.63 puntos, con un 52.55%, lo que indica que hay alguna evidencia de que hay una supervisión de los aprendizajes a los alumnos. Se observa que esta parte nos dio como resultado una de las calificaciones más bajas de todo el examen que se realiza a los alumnos. De hecho, esto tiene mucho que ver con la parte de control en la parte docente donde se informa que el poco tiempo que se le da a los módulos impide una retroalimentación constante.

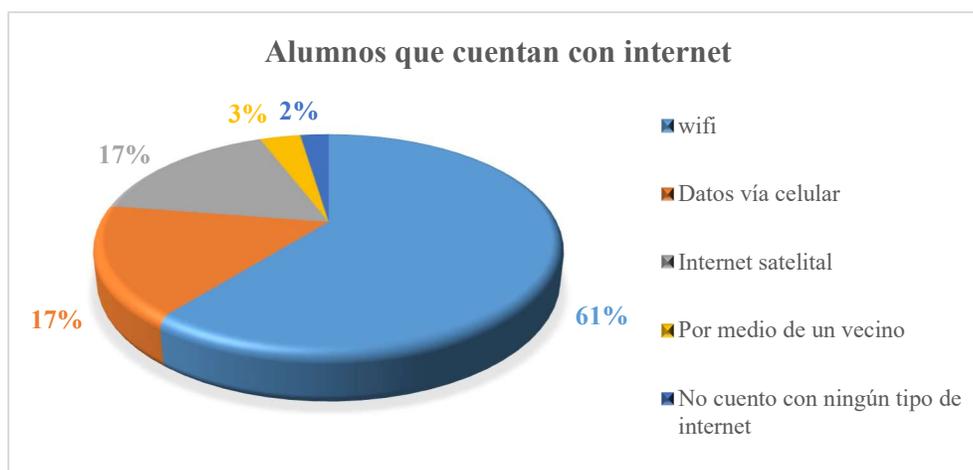


Figura 18: Alumnos que cuentan con internet, elaboración propia con datos de encuesta aplicadas Anexo 6.

También se estudiaron si los alumnos cuentan con internet o herramientas tecnológicas. En la Figura 18 se observa que el 98% de los alumnos cuentan con internet en casa y sólo el 2% no cuenta con ello. Esto ha impactado en la comunicación dentro del desarrollo del MEEMS y puede ser una ventaja en cuanto al momento de aplicar los módulos.

En la figura 19 se puede observar que solo el 0.2% de los alumnos no cuenta con ninguna herramienta tecnológica, el restante cuenta con una o más. Esto ayudaría a que en determinado momento se pudiera trabajar una modalidad híbrida (Presencial y online) de los módulos de formación del MEEMS.

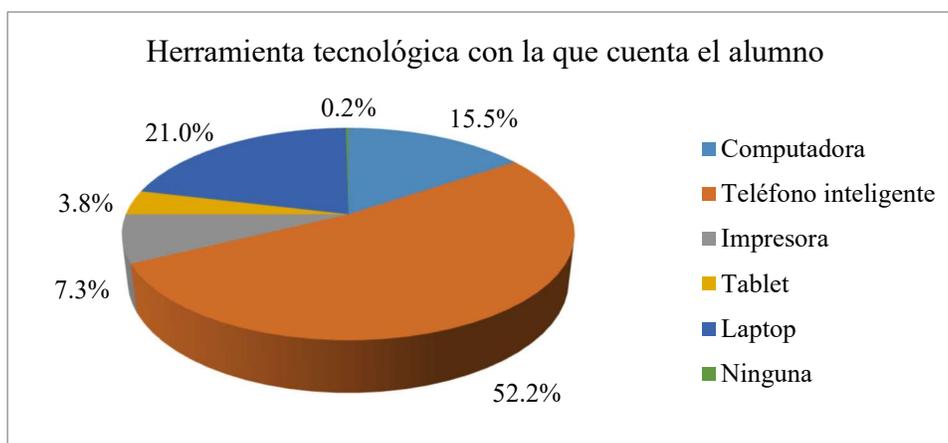


Figura 19: Herramienta tecnológica con la que cuentan los alumnos, elaboración propia con datos de encuesta aplicadas Anexo 6.

Por último, con respecto al proceso administrativo para alumnos se tiene una calificación en total de 20.66 puntos de 35, con un 59.03%, que lo ubica en un grado 3, habiendo alguna evidencia que se lleva a cabo el proceso dentro de la parte operativa. Las áreas de oportunidad se encuentran en las etapas de organización, dirección y control.

III.3.4.- Evaluación de competencias emprendedoras e indicadores del MEEMS.

Anteriormente en la tabla 4, se establecen las 5 competencias que debe obtener el alumno que toma los módulos de formación del MEEMS. Para eso, se hace una evaluación de ellas en el Anexo 6, ya que el modelo MEEMS no es claro en cómo medirlas y por ende el CBTIS 263 no ha tenido una medición de estas. Al mismo tiempo la forma en que se hará la evaluación del puntaje es como se indica en la Tabla 21.

Tabla 21*Puntuación para competencias emprendedoras.*

| Porcentaje | Grado | Evaluación |
|------------|-------|---|
| 0% - 20% | 1 | Nula evidencia de que exista la competencia en los alumnos. |
| 21% - 40% | 2 | Poca evidencia de que exista la competencia en los alumnos. |
| 41 - 60% | 3 | Hay alguna evidencia de que exista la competencia en los alumnos. |
| 61% - 80% | 4 | Mucha evidencia de que exista la competencia en los alumnos. |
| 81% - 100% | 5 | Demasiada evidencia de que exista la competencia en los alumnos. |

Elaboración propia con información de Franklin, (2007).

En la Tabla 22 se establecen los puntajes obtenidos por los alumnos con respecto a las competencias emprendedoras que exige el modelo MEEMS.

En la figura 20 se observa el puntaje en forma ascendente, teniendo las competencias con las calificaciones más bajas a la: comunicación, liderazgo e innovación. Los más altos: el trabajo en equipo y la empatía. Esto quiere decir que a pesar de que hay una deserción de alumnos, obtienen un grado 4 en 2 competencias de las cinco establecidas.

Tabla 22*Evaluación de competencias emprendedoras.*

| Competencias | Puntos Máximos Promedio | | Porcentaje |
|-------------------|-------------------------|--------------|---------------|
| | Establecidos | Obtenidos | |
| Liderazgo | 5 | 2.99 | 59.85% |
| Empatía | 5 | 3.15 | 63.00% |
| Trabajo en equipo | 5 | 3.11 | 62.25% |
| Comunicación | 5 | 2.83 | 56.63% |
| Innovación | 5 | 3.00 | 60.05% |
| Total | 25 | 15.09 | 60.35% |

Elaboración propia con información originada en la aplicación de Anexo 6.

- **Empatía:** para esta se obtuvo 3.15 puntos de 5, con un 63.00% que lo ubica en grado 4, que indica que hay mucha evidencia que exista la competencia en los alumnos.

- **Trabajo en equipo:** se obtuvo 3.11 puntos de 5, con un 62.25% que lo ubica en un grado 4, que indica que hay mucha evidencia que exista la competencia en los alumnos.
- **Innovación:** se obtuvo 3 puntos de 5, con un 60.05% que lo ubica en un grado 3, que indica que hay alguna evidencia que exista la competencia en los alumnos.
- **Liderazgo:** esta competencia obtuvo 2.99 puntos de 5, con un 59.85% que lo ubica en un grado 3, que indica que hay alguna evidencia de que existe la competencia en los alumnos.
- **Comunicación (de sus ideas):** se obtuvo un 2.83 puntos de 5, con un 56.63% que lo ubica en un grado 3, que indica que hay alguna evidencia que exista la competencia en los alumnos.

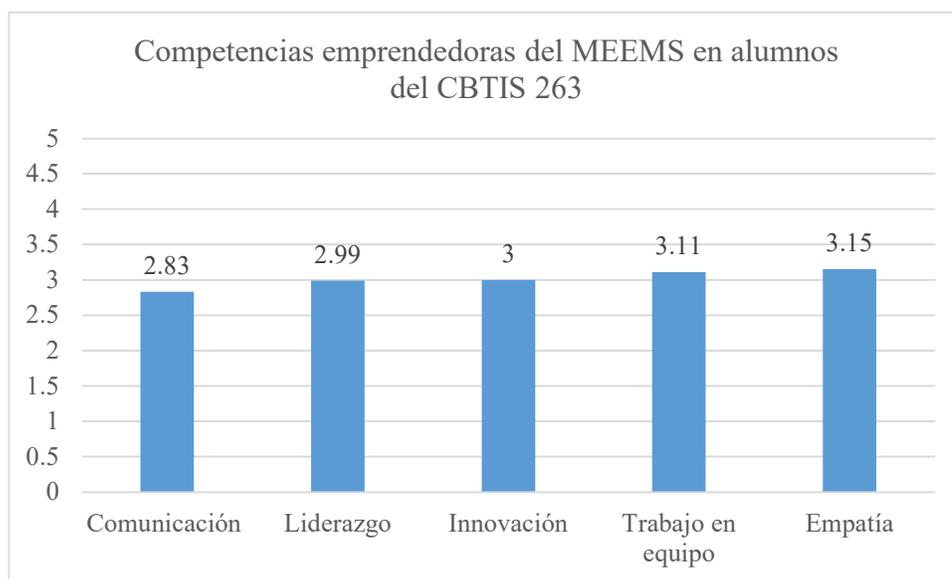


Figura 20: Competencias emprendedoras del MEEMS en alumnos del CBTIS 263, elaboración propia con datos de encuesta aplicadas Anexo 6.

En general las competencias emprendedoras obtuvieron 15.09 de 25 puntos, con un 60.35%, que lo ubica en un grado 3, que indica que hay alguna evidencia que existan las competencias del MEEMS en los alumnos, y que al quedar establecidos estos resultados, el CBTIS 263 ya tiene un parámetro de comparación para elevar estos números en el siguiente semestre.

En la Tabla 32 se muestran los resultados de los indicadores que tiene el CBTIS 263 con respecto al Modelo de Emprendedores.

Tabla 23*Indicadores del MEEMS en el CBTIS 263.*

| Indicador | Resultados |
|---|---|
| Número de estudiantes atendidos. | 658 alumnos |
| Número de estudiantes con formación en competencias emprendedoras. | 23 alumnos |
| Número de emprendedores vinculados a programas de apoyo | 6 alumnos |
| Índice de satisfacción de los estudiantes participantes en el MEEMS. | 375 alumnos 57% de alumnos atendidos |

Elaboración propia con información del departamento de Vinculación con el Sector Productivo del CBTIS 263.

Los resultados obtenidos en este apartado servirán a la directiva del plantel, para tomar decisiones y que sea la base para la elaboración del plan para los semestres subsecuentes.

III.3.5.- Problemática identificada en los módulos de formación del modelo MEEMS.

En este apartado se determina las principales problemáticas detectadas en el proceso administrativo de cada nivel estratégico analizado. La Figura 21 nos muestra un panorama general de los datos obtenidos en cada una de las etapas del proceso administrativo, en esa misma se pueden observar las calificaciones obtenidas en forma ascendente, por cada nivel estratégico.

En la evaluación a directivos la organización, control y planeación se encuentran con calificaciones bajas en un nivel 3. Aquí el diseñar un plan de acción claro ayudaría mucho.

En la evaluación a docentes el control y la organización son los que se encuentran más bajos, ubicándose en nivel 3. Aquí la cultura emprendedora se debe reforzar con buena capacitación a los docentes; además de establecer buenos estándares de medición de aprendizajes que refuercen al MEEMS y ampliar tiempos de retroalimentación. En específico la parte de estrategias didácticas salieron bajas, argumentando que lo que propone el MEEMS es tedioso y aburrido.

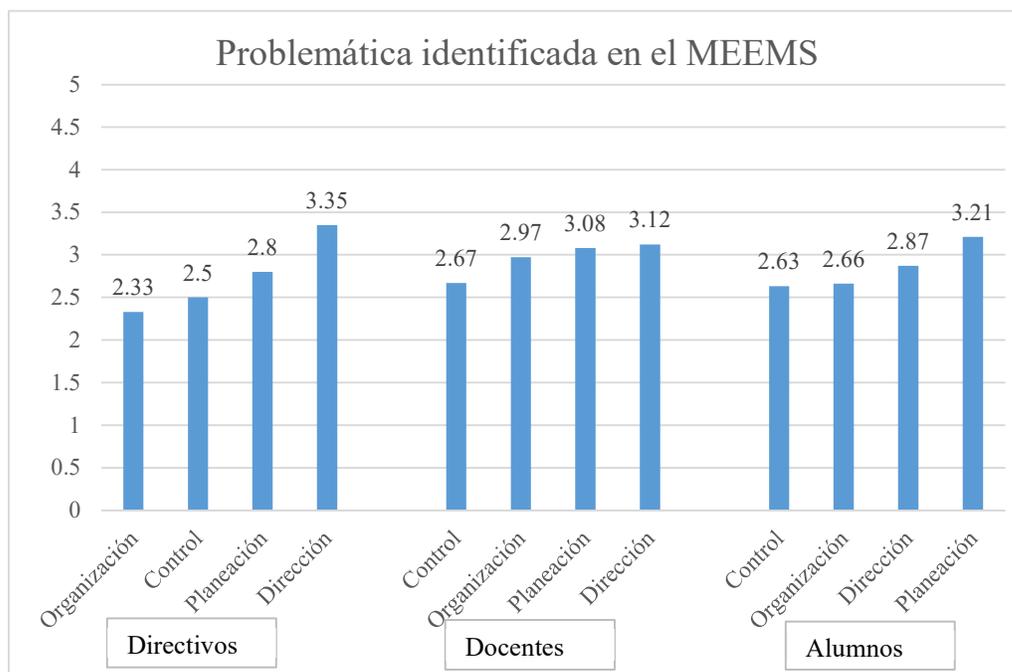


Figura 21: Problemática identificada en el MEEMS, elaboración propia con datos de encuesta aplicada.

Con respecto a los alumnos, el control, organización y dirección salieron con un grado 3. En el control la falta de retroalimentación y la falta de mediciones claras en el MEEMS es el motivo de este resultado. En la parte de organización, la acción de aprendizaje carece de un motivador que es la calificación. Por último, la dirección sale en grado 3 por una débil comunicación sobre todo en la parte de retroalimentación, que como vimos no hay mucho tiempo para darla.

En base a esto se procede a diseñar una propuesta estratégica para el plantel investigado, que le sirva para reforzar el Modelo de Emprendedores del Nivel Medio Superior.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE REFORZAMIENTO.

Lo que aquí se propone se basa en lo estudiado y las observaciones sacadas del capítulo anterior. Solo se está sugiriendo al CBTIS 263 esta propuesta, dependerá de la institución implementarlo.

Por otra parte, se evalúa la estrategia tomando en consideración la situación presente de la institución educativa.

IV.1.- Estrategias basadas en condiciones presentes.

A continuación, se analiza las condiciones presentes de la aplicación de los módulos de formación del MEEMS en el CBTIS 263. Para eso se usará un análisis FODA, para estudiar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Tabla 33). Este análisis aglutina a los tres niveles estratégicos auditados.

En la parte de Debilidades se plasman todas las áreas de oportunidad encontradas en la auditoría administrativa, al mismo tiempo, en las fortalezas se establecieron las áreas mejor evaluadas, mismas que se mencionaron en la auditoría administrativa.

Las Oportunidades y Amenazas se obtuvieron en la entrevista con el nivel directivo y docente (Anexo 3 y Anexo 5). Donde coincidieron que las becas, el impulso a la cultura emprendedora por parte del gobierno estatal, concursos estatales, cursos online e incentivos de promoción horizontal a docentes por participar en el modelo, son de las principales oportunidades que hay que aprovechar del MEEMS. Por otro lado, la poca o nula actualización del MEEMS a las condiciones actuales, representa una amenaza que se debe corregir desde el nivel federal.

Tabla 24*Matriz FODA*

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| 1. Liderazgo: buen nivel de liderazgo directivo para ir sacando las actividades a pesar de la carencia en infraestructura. | 1. Misión, visión y objetivo general: no se tiene claro por parte de directivas. |
| 2. Innovación: buen nivel de innovación a nivel docente y directivo, para fomentar el trabajo creativo y diferente. | 2. Plan de acción: no se cuenta con un plan de acción que guíe las actividades del modelo, por ende, no se tienen metas escritas de lo que quiere lograr el plantel en el MEEMS. |
| 3. Planeación didáctica: buena planeación de actividades didácticas por parte de los docentes. | 3. Estrategia didáctica del MEEMS: aburridas y tediosas para el alumno y poco prácticas para el docente, el alumno abandona su educación emprendedora. |
| 4. Planes emprendedores: buena visión, objetivos y metas emprendedoras en alumnos. | 4. Infraestructura: el plantel cuenta con escasa infraestructura. |
| | 5. Capacitación: se debe dedicar más tiempo en capacitación docente para fortalecer su cultura emprendedora y conocimiento en herramienta CANVAS. |
| | 6. Acción de aprendizaje: la no obligatoriedad de la materia poco incentiva al alumno para tomar acción de aprendizaje. |
| | 7. Resolución de conflictos: falta de formalidad en comunicación para anticiparse a conflictos. |
| | 8. Toma de decisiones: no se basa en resultados, al no tener un plan con metas que establezca estándares. |
| | 9. Motivación docente: falta de reconocimiento a su labor y retroalimentación constante. |
| | 10. Comunicación: la comunicación docente-alumno se ve mermada por el poco tiempo semanal que se les da a los módulos de formación. |
| | 11. Medición de estándares: no hay estándares internos, los manuales del MEEMS no dan parámetros de medición claros. |

| Oportunidades | Amenazas |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Becas: la universalización de becas en el NMS puede impulsar proyectos en fases iniciales. 2. Cultura emprendedora: el gobierno estatal impulsa los ecosistemas emprendedores por medio del Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad (IODEMC) 3. Concursos: concursos nacionales de emprendimiento adecuados a la edad de entre 15 – 18 años. 4. Cursos: cursos de emprendimiento gratuitos online a distancia. 5. Incentivos: incentivos a docentes para subir de categorías por trabajar en proyectos de emprendimiento. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización del MEEMS: no hay actualización del modelo a condiciones actuales. |
| Elaboración propia con información de auditoría aplicada. | |

Con la información de la Tabla 25 a continuación, se elabora la matriz de impacto cruzado FODA, donde se define las estrategias a aplicar basándonos en las condiciones presentes. Cabe señalar que la base está en 3 principales estrategias: maxi-maxi (FO) donde maximizamos fortalezas y maximizamos oportunidades, mini-maxi(DO) donde minimizamos debilidades para maximizar oportunidades y maxi-mini (FA) donde maximizamos fortalezas para minimizar amenazas. La estrategia mini-mini no se toma en cuenta al considerar que ya se abarca lo necesario en las demás estrategias.

Tabla 25*Matriz de impacto cruzado FODA definiendo estrategias*

| | | Fortalezas | Debilidades |
|---|--|--|--|
| | | <ol style="list-style-type: none"> Liderazgo Innovación Planeación didáctica Planes emprendedores | <ol style="list-style-type: none"> Misión, visión, objetivo general. Plan de acción Estrategia didáctica del MEEMS. Infraestructura. Capacitación Acción de aprendizaje. Resolución de conflictos. Toma de decisiones Motivación docente. Comunicación. Medición de estándares. |
| Oportunidades | Estrategia maxi- maxi (FO): | Estrategia mini- maxi (DO): | |
| <ol style="list-style-type: none"> Becas. Cultura emprendedora. Concursos. Cursos. Incentivos. | <ol style="list-style-type: none"> Promover concursos internos de emprendedores. (F1, F2, F4, O1, O5) Aprovechar cursos gratuitos online de emprendimiento (F3, F4, O2, O4). Participar en concursos de emprendimiento externos a DGETI (F1, F2, F4, O2, O5) Aprovechar becas para desarrollo de proyectos en alumnos (F2, F4, O1) | <ol style="list-style-type: none"> Establecer metas y esquema de control de estas a través el tablero de mando Scorecard³ (D1 – D10, O1-O5). Establecer plan de capacitación anual (D5, D9, D10, O2, O4) Establecer institucionalmente reuniones mensuales de evaluación (D7, D9, O5) Estrategia didáctica enfocada en concursos internos (D3, D6, O3, O5) | |
| Amenazas | Estrategia maxi-mini (FA): | Estrategia mini-mini (DA): | |
| <ol style="list-style-type: none"> Actualización del MEEMS. | <ol style="list-style-type: none"> Establecer nuevas estrategias didácticas con docentes enfocadas en la innovación y en los requerimientos del alumno. (F1, F2, F3, F4 A1) | No se considera | |

Elaboración propia con información de la auditoría.

³ Tablero de mando Scorecard es una herramienta para guiar a los recursos humanos al cumplimiento de la misión por medio de canalizar las energías, habilidades y conocimientos de la organización hacia el logro de metas estratégicas. Permite guiar el desempeño presente y futuro.

En la Tabla 26 se establecen los 3 tipos de estrategias consideradas (FO, DO y DA), definiendo un objetivo para cada una de ellas. Mismos que servirán a la institución como guía para que empiece su proceso administrativo en la parte de la planeación.

Tabla 26

Estrategias basadas en condiciones presentes y sus objetivos

| Estrategia FO | Objetivo |
|--|---|
| E1.- Promover concursos internos de emprendedores. E2.- Aprovechar cursos gratuitos online de emprendimiento. E3.- Participar en concursos de emprendimiento externos a DGETI E4.- Aprovechar becas para desarrollo de proyectos en alumnos | Fortalecer la cultura y el ecosistema emprendedor dentro del CBTIS 263 en los tres niveles estratégicos de decisión, durante el ciclo escolar educativo. |
| Estrategia DO | Objetivo |
| E5.- Establecer metas y esquema de control de estas E6.- Establecer plan de capacitación anual. E7.- Establecer institucionalmente reuniones mensuales de evaluación. E8.- Estrategia didáctica enfocada en concursos internos | Establecer en base a visión, misión y objetivo general del MEEMS metas definidas en un plan de acción, aprovechando la infraestructura que se tenga, capacitando en tiempo y forma a directivos y docentes, para encaminar los esfuerzos de los actores involucrados y para crear un ecosistema emprendedor dentro del plantel educativo, antes de comenzar el ciclo escolar. |
| Estrategia DA | Objetivo |
| E9.- Establecer nuevas estrategias didácticas con docentes enfocadas en la innovación y en los requerimientos del alumno. | Diseñar nuevas actividades didácticas que motiven al alumno a la acción en el aprendizaje, aprovechando el liderazgo que se tienen para organizar a los docentes. |
| Elaboración propia con información de la auditoría. | |

En total se determinan 9 estrategias con tres objetivos que buscan maximizar Fortalezas y Oportunidades, minimizando Debilidades y Amenazas de los módulos de formación del MEEMS.

IV.2.- Determinación de Estrategias del CBTIS 263 en los módulos del MEEMS

Para la determinación de las estrategias estas deben de tener un análisis estructural, esto para determinar las relaciones entre las estrategias y el sistema y viceversa (al hablar de sistema se hace referencia a los módulos de formación del MEEMS aplicados en el CBTIS 263).

Para realizar la Tabla 27, se asignaron valores según el grado de afectación que tiene la estrategia sobre el sistema y sistema sobre la estrategia, siendo los siguientes: 0 No existe afectación, 1 Baja afectación, 5 afectación media y 9 afectación alta. Estos datos fueron determinados junto con la parte directiva del CBTIS 263 siguiendo el Anexo 7.

Al asignar la calificación de cada estrategia, se considera cómo afecta a las otras estrategias establecidas. Por ejemplo, la estrategia 1 con la estrategia 1 no se considera ya que una estrategia no puede afectarse a sí misma; pero, la estrategia 1 tiene una afectación alta con la estrategia 3, al mismo tiempo se considera a la inversa, la estrategia 3 afecta medianamente a la estrategia 1, esto según las consideraciones de la parte directiva del plantel. Cabe recalcar que para realizar esto, se basa en la teoría establecida en el apartado II.5.3.

Tabla 27

Llenado de matriz de evaluación

| Afectación | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | Suma F |
|---------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| E1 | X | 5 | 5 | 9 | 9 | 5 | 5 | 9 | 9 | 56 |
| E2 | 0 | X | 1 | 5 | 9 | 1 | 1 | 5 | 5 | 27 |
| E3 | 9 | 9 | X | 9 | 9 | 5 | 5 | 5 | 5 | 56 |
| E4 | 5 | 0 | 1 | X | 9 | 1 | 1 | 5 | 5 | 27 |
| E5 | 0 | 0 | 0 | 0 | X | 0 | 9 | 9 | 9 | 27 |
| E6 | 0 | 5 | 0 | 0 | 9 | X | 9 | 9 | 9 | 41 |
| E7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 1 | X | 1 | 1 | 12 |
| E8 | 1 | 5 | 1 | 5 | 9 | 9 | 9 | X | 9 | 48 |
| E9 | 0 | 9 | 1 | 5 | 5 | 9 | 9 | 9 | X | 47 |
| Suma C | 15 | 33 | 9 | 33 | 68 | 31 | 48 | 52 | 52 | |

Elaboración propia con información de directivas del plantel aplicando Anexo 7.

Las sumatorias presentadas en la tabla anterior son: la Suma C que representa la influencia de la estrategia sobre el sistema y la Suma F que representa la influencia del sistema sobre la estrategia. Basándose en eso, en la Tabla 28 se establecen las coordenadas para la gráfica de la Figura 19, donde se observa que la suma de C pasa a ser parte de las coordenadas del eje X, y la suma F pasa a ser parte de las coordenadas del eje Y.

Tabla 28*Coordenadas de las estrategias en un sistema*

| Estrategia | Eje X | Eje Y |
|---|-------|-------|
| E1.- Promover concursos internos de emprendedores. | 15 | 56 |
| E2.- Aprovechar cursos gratuitos online de emprendimiento. | 33 | 27 |
| E3.- Participar en concursos de emprendimiento externos a DGETI | 9 | 56 |
| E4.- Aprovechar becas para desarrollo de proyectos en alumnos | 33 | 27 |
| E5.- Establecer metas y esquema de control de estas | 68 | 27 |
| E6.- Establecer plan de capacitación anual. | 31 | 41 |
| E7.- Establecer institucionalmente reuniones mensuales de evaluación. | 48 | 12 |
| E8.- Estrategia didáctica enfocada en concursos internos | 52 | 48 |
| E9.- Establecer nuevas estrategias didácticas con docentes enfocadas en la innovación y en los requerimientos del alumno. | 52 | 47 |

Elaboración propia con datos obtenidos de Anexo 7

En la Figura 22 se puede observar que se divide en 4 cuadrantes cada uno explicado de la siguiente manera:

- **Cuadrante I (Área de independencia):** En este cuadrante se encuentran las estrategias E2 y E4. que son las estrategias que afectan poco a la organización y al mismo tiempo, la organización, las afecta poco. Es decir, los efectos de su aplicación son pobres y no se recomienda invertir ni tiempo ni dinero en ellas.

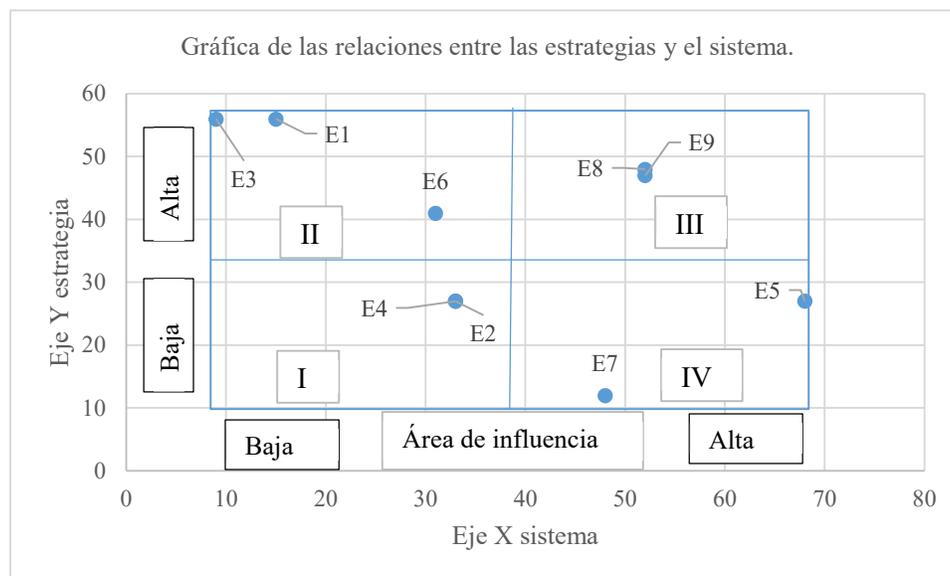


Figura 22: Gráfica de las relaciones entre las estrategias y el sistema, elaboración propia con datos de Tabla 35.

- **Cuadrante II (Área de dependencia):** En este cuadrante se encuentran las estrategias E1, E3 y E6, que tienen una baja afectación en el sistema, pero el sistema las afecta altamente. Por lo que no es recomendable invertir en ellas ya que por un efecto de arrastre se verán resueltas por la organización.
- **Cuadrante III (Área de interdependencia):** Aquí tenemos a las estrategias E8 y la E9, mismas que tienen una alta afectación al sistema y viceversa, es decir, hay una alta interdependencia entre la estrategia y la organización (modelo MEEMS), por lo que se recomienda que, de implementarse, se dé un estricto seguimiento y control.
- **Cuadrante IV (Área motriz):** En este cuadrante se encuentran las estrategias E5 y E7, en esta área se encuentran las estrategias que afectan intensamente al modelo y que el modelo las afectará poco, Por lo que se recomienda su implementación.

Por último, se determinan que las estrategias que deben aplicarse son la E5 Establecer metas y esquema de control de estas (Plan de acción) y E7 Establecer institucionalmente reuniones mensuales de evaluación, mismas que hay que recordar que, aunque el análisis se hizo en conjunto

con la parte directiva de la institución auditada, depende de ellos darle seguimiento e implementar la estrategia.

V.- CONCLUSIONES

Como se ve al principio de este escrito, la educación en habilidades emprendedoras en México es de mucha importancia, ya que el problema no radica en la cantidad de emprendedores o personas que ponen un negocio, sino en que estas personas no cuentan con las habilidades pertinentes para mantener sus empresas a flote. Es por eso, que se realizó el trabajo de investigación para detectar las razones por las que el modelo MEEMS en el CBTIS 263 tiene una alta deserción de los módulos.

Para realizar todo lo anterior nos ayudamos de la revisión del proceso administrativo dentro del modelo, esto para llevar a cabo una auditoría que arrojara datos cualitativos acerca de los datos cuantitativos que presenta la institución.

En este trabajo se audita los módulos de formación del Modelo de Emprendedores de la Educación Media Superior (MEEMS) al CBTIS 263, una institución fundada el 1 de septiembre del año 2000, en el municipio de San Agustín de las Juntas en el estado de Oaxaca.

Es a partir del año de 2013 que el gobierno de la república por medio de la SEP y la Subsecretaría de Educación Media Superior empieza a promover el ecosistema emprendedor en el Nivel Medio Superior. En el año 2016 es cuando el CBTIS 263 implementa el modelo, obteniendo resultados poco alentadores, donde solo el 98.25% de los alumnos que presentaron el módulo 1 concluían con un plan de negocio, y de 658 alumnos que ingresaron al modelo, solo 53 concluyeron el módulo 2, es decir el 8.05%.

En el diagnóstico se encuentra áreas que requieren mayor atención para ser auditadas, esto haciendo un análisis previo con entrevistas hechas a directivas (Anexo 1). De aquí se parte para hacer el examen a directivas, docentes y alumnos.

Haciendo un breve recuento de la investigación, al inicio del presente trabajo, se tenía la pregunta siguiente: ¿Cuáles son los factores que originan la ineficiencia en los módulos de formación de competencias emprendedoras, coadyuvantes en el objetivo del modelo MEEMS en los alumnos del CBTIS 263 de San Agustín de las Juntas Oaxaca?, al implementar la fase de examen de la auditoría se encontró que hay varios factores, y que a continuación se detallarán.

Se hizo un análisis de los manuales de organización aplicables al CBTIS 263 observándose que no se ha actualizado desde 1999, donde el objeto de estudio, el modelo MEEMS, no aparece en la estructura organizacional. El MEEMS sólo fue dado a conocer por medio de circular a los planteles de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial y de Servicios (DGETI). Es importante que este manual se actualice por lo menos en el área de influencia del plantel, para que quede clara su participación dentro de las actividades escolares.

Al auditar la fase de **planeación** se encontró lo que se describe en la Tabla 29, tomándose como factores que originan la ineficiencia del modelo aquellas que obtuvieron un grado entre 1 y 3 en el examen realizado. Encontrando tres factores en el nivel directivo y uno en el nivel docente y uno en alumnos.

Tabla 29

Ineficiencias en la fase de planeación

| Directivas | Docentes | Alumnos |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> No se tiene claro la visión, misión y objetivo general del MEEMS. No se cuenta con metas escritas. No se cuenta con un plan de acción escrito para el ciclo escolar presente. | <ul style="list-style-type: none"> Hay una percepción de que las estrategias didácticas son aburridas y tediosas. | <ul style="list-style-type: none"> No se encontraron ineficiencias que requieran atención en el corto plazo. |

Elaboración propia con análisis llevados a cabo en la fase de examen.

Al auditar la fase de **organización** se encontró lo que se describe en la Tabla 30, tomándose como factores que originan la ineficiencia aquellas que obtuvieron un grado entre 1 y 3 en el

examen realizado. Para este caso son cuatro factores para considerar, de acuerdo con cada nivel estratégico de decisión. Uno a nivel directivo, dos a nivel docente y uno a nivel de alumnos.

Tabla 30

Ineficiencias en la fase de organización

| Directivas | Docentes | Alumnos |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> La infraestructura con la que cuenta el plantel es escasa y en cuanto a equipos de cómputo tienen poca disposición para los módulos del MEEMS. | <ul style="list-style-type: none"> Se debe dedicar más tiempo a capacitar a docentes que impartirán los módulos. Se necesita reforzar conceptos y metodología CANVAS en los docentes. | <ul style="list-style-type: none"> La no obligatoriedad de la materia hace que los alumnos no tengan un motivador para reforzar su acción de aprendizaje. |

Elaboración propia con análisis llevados a cabo en la fase de examen.

Al auditar la fase de **dirección** se encontró lo que se describe en la Tabla 31, tomándose como factores que originan la ineficiencia aquellas que obtuvieron un grado entre 1 y 3 en el examen realizado. Teniendo 2 factores en la parte directiva, 1 en la parte docente y 1 con alumnos.

Tabla 31

Ineficiencias en la fase de dirección

| Directivas | Docentes | Alumnos |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Se tiene que prestar atención a la resolución de conflictos, dentro del MEEMS. | <ul style="list-style-type: none"> La motivación en cuanto a reconocimiento en docentes se hace parcialmente y no | <ul style="list-style-type: none"> Por el poco tiempo que se da al taller de emprendedores en la parte de comunicación |

- | | | |
|--|---------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la toma de decisiones se realizan de forma reactiva, es decir, conforme surgen los conflictos u oportunidades. | <p>se les retroalimenta a tiempo.</p> | <p>docente-alumno carece de retroalimentación que fortalezca el aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta trabajar la motivación del alumno hacia las clases del MEEMS. |
|--|---------------------------------------|--|

Elaboración propia con análisis llevados a cabo en la fase de examen.

Al auditar la fase de **control** se encontró lo que se describe en la Tabla 32, tomándose como factores que originan la ineficiencia aquellas que obtuvieron un grado entre 1 y 3 en el examen realizado. En cada nivel estratégico se tiene un factor, que coincide con que el MEEMS es poco claro en sus métricas de medición.

De todos los factores que originan la ineficiencia, al ser analizados con la matriz de impacto cruzado y la determinación de las estrategias, son tres las principales que causan la ineficiencia en la implementación de los módulos de formación del modelo MEEMS.

- La planeación en la parte directiva, donde se propone plantear las metas y dar un seguimiento de estas. En pocas palabras, hacer un plan de acción. Se recuerda que la fase de planeación es la que reduce los niveles de incertidumbre, es un sistema para la toma de decisiones, es la base para el sistema de control y encamina mejor los esfuerzos y recursos.
- Motivación y resolución de conflictos en docentes, donde se proponen juntas de retroalimentación por mes, que se podrían realizar en las juntas de academia que se hacen mensualmente, y ahí mismo resolver conflictos o requerimientos que se tengan.
- Por último, la estrategia didáctica está pegando en el ánimo de los alumnos, para seguir participando en el MEEMS, se propone plantear una estrategia didáctica basada en concursos, innovación y requerimientos del alumno, esto siempre y cuando se dé un

seguimiento puntual por los motivos que se plantearon en la parte de determinación de estrategias, inclusive podría ser una propuesta de investigación en el ámbito pedagógico.

Tabla 32

Ineficiencias en la fase de control

| Directivas | Docentes | Alumnos |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Se tiene desconocimiento de indicadores del MEEMS; además de que no se tienen métricas de lo que se quiere lograr dentro de la institución. | <ul style="list-style-type: none"> Los manuales del MEEMS no definen con precisión los estándares a calificar, hay cuestionarios que se piden aplicarlos a los alumnos y no se establece la forma de calificarlos. | <ul style="list-style-type: none"> La medición de aprendizajes es débil, y sobre todo no se retroalimentan esos aprendizajes. |

Elaboración propia con análisis llevados a cabo en la fase de examen.

Al evaluar las estrategias las que resultaron ubicadas en el área motriz fueron la E5 y E7, por otro lado, las estrategias E8 y la E9 se ubicaron en el área de interdependencia, donde de aplicarse debe darse un seguimiento puntual.

Los trabajos de investigación que pueden derivar de esta tesis podrían ser los siguientes:

- Desarrollar una planeación organizacional para el modelo de emprendedores.
- Realizar un trabajo de Desarrollo Organizacional para ir superando la resolución de conflictos dentro del modelo.
- Realizar un plan de capacitación para reforzar la cultura emprendedora en los docentes.

- Desarrollar una investigación en el ámbito pedagógico para encontrar la estrategia didáctica adecuada que motive a los alumnos a permanecer en los módulos de formación del MEEMS.

El presente trabajo ayudará a ir superando los retos presentados en la coordinación del centro de emprendedores del modelo MEEMS del CBTIS 263, y que poco a poco se agreguen las habilidades requeridas por la comunidad estudiantil para que puedan emprender proyectos en su vida profesional; al mismo tiempo, será la antesala para que alumnos que decidan continuar sus estudios metan sus proyectos a las incubadoras de sus respectivas universidades y así, lograr el objetivo general que pretende la Subsecretaría de Educación Media Superior con el modelo MEEMS.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, K., & Meyer, E. (2012). *Empresarismo, construye tu negocio*. México: Mc Graw Hill.
- Amaru, A. C. (2008). Administración para emprendedores. En A. C. Amaru, *Administración para emprendedores*. México: PEARSON.
- Ballester, L. (2004). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Islas Baleares España: Universidad Illes Balears.
- Banco Mundial. (20 de Enero de 2016). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/01/20/20-millones-de-jovenes-latinos-ni-estudian-ni-trabajan>
- Barroso, F. (5 de octubre de 2012). *UNAM*. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/L11.pdf>
- Bolaños, A., & Guevara, M. L. (Noviembre de 2017). *www.eumed.net*. Obtenido de www.eumed.net: <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/desigualdad/48-precarizacion-empredimiento.pdf>
- Canales, R. A., Román, Y. G., & Ovando, W. (17 de Febrero de 2017). *Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe*. Recuperado el 5 de Marzo de 2019, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4576/457650040001/457650040001.pdf>
- Castro Sánchez, M., & Galán Briseño, L. (Abril de 2017). *Facultad de Contaduría Pública y Administración UANL*. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica_3/25CASTRO_GALAN.pdf
- CBTIS 263. (5 de Diciembre de 2018). Estadística del Departamento de Vinculación con el Sector Productivo del CBTIS 263. San Agustín de las Juntas, Oaxaca, México.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (Noviembre de 2018). *Centro de Estudios de las Finanzas Públicas*. Obtenido de <http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/presentaciones/2018/precefp0182018.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Mc- Graw Hill / Interamericana editores S.A. de C.V. .
- Correa, Z., Conde, Y. A., & Delgado, C. (7 de Octubre de 2011). *UNAM*. Recuperado el 30 de Marzo de 2021, de UNAM: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/9A.pdf>
- Desencuadrando. (12 de Junio de 2012). *Desencuadrando: la enciclopedia abierta de empresa*. Obtenido de http://descuadrando.com/Teoria_del_empresa_innovador_de_schumpeter
- DGETI. (Marzo de 1999). *Manuales DGETI*. Obtenido de <http://uemstis.sep.gob.mx/images/multimediaDgeti/normateca/manualesDgeti/organizacionPlanteles/moce-n4b.pdf>
- Diego, I., & Vega, J. A. (2015). *Supranational Education Library*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2019, de https://www.sel-gipes.com/uploads/1/2/3/3/12332890/2016_-_ue_-_entrepreneurship_education_at_school_in_europe_sp.pdf
- DIGEPO. (2015). *Atlas de Género de Oaxaca*. Obtenido de <https://atlasdegenero.oaxaca.gob.mx/>

- Durán, F. (2008). *Educando para que monte su empresa y no fracase en el intento*. México: Grupo Latino.
- Durán, J. A. (Febrero de 2016). *INCAE*. Obtenido de https://www.incae.edu/sites/default/files/reporte_nacional_-_mexico_final_corregido.pdf
- Forbes Staff. (7 de Marzo de 2016). *FORBES*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/emprendimiento-una-cura-para-los-ninis/>
- Franklin, B. (2007). Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio. En B. Franklin, *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio* (págs. 75-124). Naucalpan Estado de México: Pearson Educación.
- Google, INEGI. (2019). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/San+Agust%C3%ADn+de+las+Juntas,+Oaxaca/@17.0237841,-96.7169384,13z/data=!4m5!3m4!1s0x85c722dde0482ded:0x2e6328b1619b72d6!8m2!3d17.0055311!4d-96.7092661>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, K. E., González, L. A., & Herrera, M. (2015). *Editorial digital del Tecnológico de Monterrey*. Obtenido de <https://www.editorialdigitaltec.com/materialadicional/reporteregionalgem2015.pdf>
- INAFED. (2014). *Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal*. Obtenido de <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM20oaxaca/municipios/20083a.html>
- INEGI. (28 de Noviembre de 2016). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2016*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enigh/nc/2016/doc/presentacion_resultados_enigh2016.pdf
- INEGI. (10 de DICIEMBRE de 2018). *INEGI*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/OtrTemEcon/PIBEntfEd2017.pdf>
- INEGI. (27 de Febrero de 2019). *Empleo y Ocupación INEGI*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/empleo/>
- INEGI. (5 de Agosto de 2020). *INEGI*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/enoe_ie/ETOE2020_08.pdf
- INEGI. (5 de Agosto de 2020). *www.inegi.org.mx*. Obtenido de [www.inegi.org.mx](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/enoe_ie/ETOE2020_08.pdf): https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/enoe_ie/ETOE2020_08.pdf
- IODEM. (Enero de 2017). *Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y Competitividad*. Obtenido de <http://www.iodemc.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2017/01/Antecedentes-IODEM.pdf>
- Koontz, H., Weirich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global*. México D.F., D.F., México: Mc Graw Hill.

- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación*. Washington DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial.
- Longenecker, J. G., Palich, L. E., Petty, J. W., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México D.F. : Cengage Learning Editores.
- Ministerio de Economía Fomento y Turismo Chile. (2015). *Pilotos para la incorporación de habilidades de innovación y emprendimiento en el sistema escolar*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile.
- Münch, L. (2007). *Administración escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Olozagaste, J. G. (2017). *Propuesta para el fortalecimiento de las habilidades de emprendimiento productivo de los estudiantes del CONALEP, plantel 145, Gral. Antonio de León, Oaxaca*. Huajuapán de León, Oaxaca.: Universidad Tecnológica de La Mixteca.
- Palacios L., C. (2012). *Estrategias de creación empresarial*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- RAE. (19 de Marzo de 2019). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=Esffwg4>
- RAE. (2021). *Real Academia Española*. Recuperado el 31 de marzo de 2021, de <https://dle.rae.es/cultura>
- Rodríguez, A. M. (2016). *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el 25 de Octubre de 2019, de <https://repository.unimilitar.edu.co>
- Rodriguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa* (Segunda edición ed.). Málaga: Ediciones Aljibe.
- Salinas, J. M., Gándara, J., & Alonso, A. (2013). *Mc Graw Hill*. Madrid: Mc Graw Hill. Recuperado el 31 de Marzo de 2021, de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196864.pdf>
- Sánchez, J. C., Ward, A., Hernández, B., & Florez, L. (Julio de 2017). *Scientific Electronic Library Online*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2019, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v5n2/a10v5n2.pdf>
- Schumpeter, A. (2010). *¿Puede sobrevivir el capitalismo?* Madrid: Capitán Swing.
- SEMS. (2013). *Modelo de Emprendedores para la Educación Media Superior*. Obtenido de <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/modelo-de-emprendedores-para-la-educacion-media-superior>
- SNIM. (2010). *Sistema Nacional de Información Municipal*. Obtenido de <http://www.snim.rami.gob.mx/>
- UNED. (2013). *Universidad Estatal a Distancia (UNED)*. Obtenido de https://www.uned.ac.cr/academica/images/ceced/docs/Estaticos/contenidos_curso_2013.pdf
- Valdés, L. (2014). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México D.F.: FCA-UNAM.
- Vargas F., T., Alfonso P., D., & Días L., M. (Abril de 2010). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/turydes/07/fpl.htm>

- Velasquez , J. (Octubre de 2013). <https://www.researchgate.net>. Recuperado el 7 de Noviembre de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/297816205_EL_EMPRENDIMIENTO_EN_LA_TEORIA_ECONOMICA
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.
- Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza*. Madrid: Paidós.
- Zenteno Ancira, A., & Mortera Guitierrez, F. (2011). <http://recursos.portaleducoas.org/publicaciones/el-proceso-de-apropiacion-de-las-tecnolog-de-la-informacion-y-de-las-comunicaciones>. Obtenido de <http://recursos.portaleducoas.org/publicaciones/el-proceso-de-apropiacion-de-las-tecnolog-de-la-informacion-y-de-las-comunicaciones>

ANEXOS

ANEXO 1: GUIÓN ENTREVISTA DIAGNÓSTICA A DIRECTIVAS

Buen día, el día de hoy voy a entrevistarla(o) con el objetivo de realizar un diagnóstico preliminar con respecto a la fase del proceso administrativo en el desarrollo de los módulos de formación del MEEMS en el CBTIS 263.

- 1.- Me podría decir su nombre y cargo dentro del CBTIS 263.
- 2.- Me podría decir ¿cuál es el proceso de planeación que se lleva dentro del CBTIS 263 con respecto a los módulos de formación del MEEMS?
- 3.- Me podría decir ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de organización?
- 4.- Me podría decir ¿Cómo se lleva los siguientes aspectos: toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación y liderazgo?
- 5.- Me podría decir ¿Cómo se lleva el control dentro de los módulos del modelo MEEMS?

Gracias por su tiempo y colaboración

ANEXO 2: CUESTIONARIO A DIRECTIVAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN “PROPUESTA ESTRATEGICA DE REFORZAMIENTO DEL MODELO MEEMS A TRAVÉS DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA” CASO DE ESTUDIO CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS 263.

El siguiente cuestionario tiene como propósito evaluar la aplicación de los módulos de formación de competencias emprendedoras del modelo MEEMS en el CBTIS 263 de San Agustín de las Juntas, Oaxaca, a través de una auditoría administrativa para crear una propuesta estratégica que eleve los indicadores de eficiencia en la adquisición de competencias y habilidades emprendedoras en los alumnos involucrados.

Información General

Puesto: _____

Nivel de estudios: _____

Carrera estudiada: _____

Sexo: F M

Edad: _____

Instrucciones: Leer cada una de las preguntas del cuestionario y colocar una "X" al número de la respuesta que más se apegue a su valoración:

En una escala del 1 al 5 donde:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|------|------|-------|-----------|
| Nada | Poco | Algo | Mucho | Demasiado |

Conteste las siguientes preguntas:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Qué tanto considera que la visión del MEEMS es un elemento importante para poder establecer las estrategias de acción al emprendimiento en los alumnos? | | | | | |
| 2. ¿Qué tanto Considera que la visión del MEEMS es un elemento primordial para la planeación del modelo? | | | | | |
| 3. ¿Qué tanto la visión del MEEMS logra conjuntar las aspiraciones comunes de directivos, docentes y alumnos? | | | | | |
| 4. ¿Qué tanto considera que la misión del MEEMS sirve como una guía de actuación? | | | | | |
| 5. ¿Qué tanto considera que la misión del MEEMS se traduce en acciones tangibles? | | | | | |
| 6. ¿Qué tanto considera que el objetivo del MEEMS oriente a las acciones de los que se involucran en el modelo? | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 7. ¿Qué tanto se considera a la visión, misión y objetivo del MEEMS al momento de plantear las metas del CBTIS 263 para dar cumplimiento al modelo? | | | | | |
| 8. ¿Qué tanto son coincidentes las metas del MEEMS en el CBTIS 263 con la capacidad de actuar de la organización? | | | | | |
| 9. ¿En qué grado las aulas del CBTIS 263 están a disposición de la implementación del MEEMS? | | | | | |
| 10. ¿En qué grado los equipos de cómputo del CBTIS 263 están a disposición de la implementación del MEEMS? | | | | | |
| 11. ¿En qué grado los materiales didácticos del CBTIS 263 están a disposición de la implementación del MEEMS? | | | | | |
| 12. ¿En qué grado tiene un trato cálido, compasivo y sociable dentro del MEEMS? | | | | | |
| 13. ¿En qué grado tiene autocontrol, tranquilidad y resistencia a las presiones dentro del MEEMS? | | | | | |
| 14. ¿En qué grado tiene un trabajo arduo, responsabilidad, credibilidad orientada al logro de los objetivos dentro del MEEMS? | | | | | |
| 15. ¿En qué grado tiene una disposición a cambiar y buscar nuevas formas de trabajo dentro del MEEMS? | | | | | |
| 16. ¿En qué grado el liderazgo ha impulsado el logro las metas del MEEMS? | | | | | |
| 17. ¿En qué grado se utiliza la retroalimentación a sus subordinados dentro del MEEMS? | | | | | |
| 18. ¿En qué grado se habla con lenguaje claro dentro del MEEMS? | | | | | |
| 19. ¿En qué grado se utilizan los reportes para comunicar ascendentemente dentro del MEEMS? | | | | | |
| 20. ¿En qué grado se realizan reuniones de trabajo para comunicar las actividades del MEEMS? | | | | | |
| 21. ¿En qué grado se resuelven las peticiones que se hacen dentro del MEEMS? | | | | | |
| 22. ¿En qué grado se toma en cuenta las metas del CBTIS 263 dentro del MEEMS para la toma de decisiones en el modelo? | | | | | |
| 23. ¿En qué grado se toma en cuenta los datos estadísticos generados en el MEEMS para la toma de decisiones? | | | | | |
| 24. ¿En qué grado se fomenta el trabajo creativo dentro del MEEMS? | | | | | |
| 25. ¿En qué grado se promueven los desafíos dentro del MEEMS? | | | | | |
| 26. ¿En qué grado se fomenta el desarrollo de ideas nuevas dentro del MEEMS? | | | | | |
| 27. ¿En qué grado se establece controles a las metas establecidas por el CBTIS 263 dentro del MEEMS? | | | | | |
| 28. ¿En qué grado se supervisa el trabajo realizado en el MEEMS? | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| <p>29. ¿Qué tipos de equipos de trabajo se han formado en el MEEMS? Seleccione uno o más.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Interdisciplinarios <input type="radio"/> Estratégicos <input type="radio"/> Funcionales <input type="radio"/> Autodirigidos <input type="radio"/> Virtuales <input type="radio"/> Ninguno <input type="radio"/> Otro mencione: | | | | | |
| <p>30. ¿Qué grupos informales se han establecido dentro del MEEMS?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> De amigos <input type="radio"/> De interés <input type="radio"/> Ninguno <input type="radio"/> Otro especifique: | | | | | |
| <p>31. ¿Cómo se maneja la resolución de conflictos dentro del MEEMS?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Enfoque estructural, se revisa y ajusta las condiciones laborales <input type="radio"/> Enfoque de proceso, que reduce el proceso de conflicto alineando los intereses de las partes. <input type="radio"/> Enfoque mixto, que resuelve aspectos de estructura y del proceso de conflicto de manera conjunta <input type="radio"/> Ninguno <input type="radio"/> Otro especifique: | | | | | |

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 3: GUIÓN DE ENTREVISTA A PARTE DIRECTIVA

Buen día, el día de hoy voy a entrevistarla con el objetivo de indagar más con respecto a cómo se llevan las fases del proceso administrativo a nivel directivo. Todo con relación a los módulos de aprendizaje del modelo MEEMS.

- 1.- Me podría decir su nombre y cargo dentro del CBTIS 263.
- 2.- Me podría decir ¿cuál es la misión del MEEMS?
- 3.- Me podría decir ¿cuál es la visión del MEEMS?
- 4.- Me podría decir ¿cuál es el objetivo general del MEEMS?
- 5.- Me podría decir ¿cuáles son las metas que se plantearon con respecto a los módulos de formación del MEEMS?
- 6.- Me podría mostrar ya sea de manera física y virtual el plan de acción que tienen para el modelo MEEMS en el CBTIS 263.
- 7.- En cuanto a infraestructura coménteme como es su disposición para usarla dentro del modelo de emprendedores.
- 8.- Me podría mencionar la manera de comunicar las actividades del modelo.
- 9.- ¿Los tipos de equipos de trabajo formados, tanto informales como formales han colaborado en el cumplimiento de objetivos?
- 10.- ¿La resolución de conflictos en el MEEMS que prioridad se le da dentro del CBTIS 263?
- 11.- ¿La infraestructura ayuda al desarrollo de innovación dentro del MEEMS?
- 12.-¿De qué forma se controlan el cumplimiento de metas dentro del MEEMS y cuáles son los estándares establecidos para saber que se cumplieron?
- 13.- ¿Cuáles son las principales oportunidades que ve en el modelo de emprendedores aplicado en el plantel?
- 14.- ¿Cuáles son las principales amenazas que tiene el modelo?

Gracias por su tiempo y colaboración

ANEXO 4: CUESTIONARIO A DOCENTES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN “PROPUESTA ESTRATEGICA DE REFORZAMIENTO DEL MODELO MEEMS A TRAVÉS DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA” CASO DE ESTUDIO CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS 263.

El siguiente cuestionario tiene como propósito evaluar la aplicación de los módulos de formación de competencias emprendedoras del modelo MEEMS en el CBTIS 263 de San Agustín de las Juntas, Oaxaca, a través de una auditoría administrativa para crear una propuesta estratégica que eleve los indicadores de eficiencia en la adquisición de competencias y habilidades emprendedoras en los alumnos involucrados.

Información General

Puesto: _____

Nivel de estudios: _____

Carrera estudiada: _____

Materias que imparte regularmente: _____

Sexo: F o M

Edad: _____

Instrucciones: Leer cada una de las preguntas del cuestionario y colocar una “X” al número de la respuesta que más se apegue a su valoración:

En una escala del 1 al 5 donde:

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nada | Poco | Algo | Mucho | Demasiado |

Conteste las siguientes preguntas:

| PREGUNTAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ¿En qué grado se le explico el objetivo del modelo MEEMS? | | | | | |
| 2. ¿Qué tanto ejecutó las estrategias didácticas del MEEMS en sus clases? | | | | | |
| 3. ¿En qué grado cree que las estrategias didácticas del MEEMS son adecuadas para impulsar el objetivo del modelo? | | | | | |
| 4. ¿A su parecer en qué grado las estrategias didácticas del MEEMS ayudaron a crear una cultura emprendedora en los alumnos? | | | | | |
| 5. ¿En qué grado conoce la herramienta CANVAS? | | | | | |
| 6. ¿En qué grado se siente capacitado para sustentar un plan de negocio? | | | | | |
| 7. ¿En qué grado trabaja en equipo para realizar proyectos que beneficien en su entorno? | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 8. ¿En qué grado ha tomado la decisión de hacer un negocio por su cuenta? | | | | | |
| 9. ¿En qué grado está al tanto de noticias, artículos, libros, audios o videos de emprendimiento? | | | | | |
| 10. ¿En qué grado se le capacitó para conocer el modelo MEEMS? | | | | | |
| 11. ¿En qué grado se le capacitó para impartir el módulo 1: semilla del modelo MEEMS? | | | | | |
| 12. ¿En qué grado se utiliza la retroalimentación en las clases impartidas del MEEMS? | | | | | |
| 13. ¿En qué grado se habla con lenguaje claro y entendible a los alumnos dentro del MEEMS? | | | | | |
| 14. ¿En qué grado se utilizan herramientas tecnológicas para comunicar actividades del MEEMS? | | | | | |
| 15. ¿En qué grado los alumnos comprenden de manera clara las actividades que deben desarrollar en el MEEMS? | | | | | |
| 16. ¿En qué grado usted estaba entusiasmado por impartir el MEEMS? | | | | | |
| 17. ¿Qué grado de importancia cree usted que se le da al MEEMS dentro de la formación en el CBTIS 263? | | | | | |
| 18. ¿En qué grado se consideraron sus metas personales para impartir los cursos del MEEMS? | | | | | |
| 19. ¿En qué grado durante el desarrollo de los cursos del MEEMS se le retroalimentó? | | | | | |
| 20. ¿En qué grado durante el desarrollo de los cursos del MEEMS se le reconoció su labor? | | | | | |
| 21. ¿En qué grado el docente alienta al estudiante cuando comete un error para considerarlo como factor de oportunidad en el logro de sus objetivos de emprendimiento? | | | | | |
| 22. ¿En qué grado se fomenta el trabajo creativo dentro de los cursos del MEEMS? | | | | | |
| 23. ¿En qué grado se promueven los desafíos dentro de los cursos del MEEMS? | | | | | |
| 24. ¿En qué grado se alienta el desarrollo de ideas nuevas dentro de los cursos del MEEMS? | | | | | |
| 25. ¿En qué grado utilizó las TIC's para impartir su cátedra dentro del MEEMS? | | | | | |
| 26. ¿En qué grado conoce los estándares para medir el aprendizaje del MEEMS? | | | | | |
| 27. ¿En qué grado utilizó los estándares dentro del MEEMS para medir el aprendizaje? | | | | | |
| 28. ¿En qué grado considera que las formas de evaluación del MEEMS son las correctas para medir lo aprendido? | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 29. ¿En qué grado considera que los cursos del MEEMS fueron la estrategia adecuada para crear una cultura emprendedora en los alumnos? | | | | | |
| 30. ¿Qué formas de evaluación considera que deben de existir en el MEEMS? Describa | | | | | |
| <hr/> | | | | | |
| <hr/> | | | | | |

Gracias por su colaboración

ANEXO 5: GUIÓN DE ENTREVISTA A PARTE DOCENTE

Buen día, el día de hoy voy a entrevistarla(o) con el objetivo de indagar más con respecto a cómo se llevan los módulos de formación del modelo MEEMS.

- 1.- Me podría decir su nombre y cargo dentro del CBTIS 263.
- 2.- Me podría decir si para usted ¿Las estrategias didácticas del MEEMS son las adecuadas?
- 3.- Me podría hablar acerca del emprendimiento dentro de su vida (se hacen preguntas conforme se vaya contestando) ¿Tiene un negocio? ¿Lee cuestiones relacionadas con emprendedores? Etc.
- 4.- Me podría decir ¿Cuánto tiempo de capacitación se le dio y qué mejoraría de esta?
- 5.- Me podría decir ¿cómo fue la comunicación acerca de las actividades de los módulos de formación del MEEMS hacia los alumnos?
- 6.- Me podría decir ¿si estaba motivado al comenzar a dar el taller de emprendedores?
- 7.- ¿Innovaba en sus clases de tal manera que se comprendieran las sesiones impartidas?
- 8.- Me podría mencionar la manera de medir los aprendizajes o si el Modelo le otorgaba las herramientas de evaluación correctas.
- 9.- ¿Cuáles son las principales oportunidades que ve en el modelo de emprendedores aplicado en el plantel?
- 10.- ¿Cuáles son las principales amenazas que tiene el modelo?

Gracias por su tiempo y colaboración

ANEXO 6: CUESTIONARIO A ALUMNOS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN “PROPUESTA ESTRATEGICA DE REFORZAMIENTO DEL MODELO MEEMS A TRAVÉS DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA”

CASO DE ESTUDIO CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS 263.

El siguiente cuestionario tiene como propósito evaluar la aplicación de los módulos de formación de competencias emprendedoras del modelo MEEMS en el CBTIS 263 de San Agustín de las Juntas, Oaxaca, a través de una auditoría administrativa para crear una propuesta estratégica que eleve los indicadores de eficiencia en la adquisición de competencias y habilidades emprendedoras en los alumnos involucrados.

Datos Generales:

Semestre: _____ Grupo: _____ Especialidad: _____
Edad: _____ Sexo: M o F

Instrucciones: Leer cada una de las preguntas del cuestionario y colocar una X al número de la respuesta que más se apegue a su valoración:

En una escala del 1 al 5 donde:

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nada | Poco | Algo | Mucho | Demasiado |

Contesta lo siguiente:

| PREGUNTAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿En qué grado te visualizas liderando proyectos para resolver problemas de tu entorno? | | | | | |
| 2. ¿En qué grado te ves a futuro creando una empresa de cualquier índole? | | | | | |
| 3. ¿En qué grado tienes un objetivo claro de proyectos emprendedores que quisieras hacer? | | | | | |
| 4. ¿En qué grado has establecido métricas para evaluar que vas en el camino correcto para realizar tu proyecto emprendedor? | | | | | |
| 5. ¿En qué grado te gusta llevar el taller de emprendedores del MEEMS? | | | | | |
| 6. ¿Qué nivel de importancia crees que tenga en tu vida el taller de emprendedores del MEEMS? | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 7. ¿En qué grado tomas al taller de emprendedores del MEEMS como algo importante dentro de tu formación educativa? | | | | | |
| 8. ¿En qué grado consideras que el taller de emprendedores del MEEMS debe ser materia obligatoria? | | | | | |
| 9. ¿En qué grado investigas sobre el contenido temático que se te imparte en el taller de emprendedores? | | | | | |
| 10. ¿En qué grado le dedicas tiempo a analizar y repasar los contenidos temáticos del taller de emprendedores? | | | | | |
| 11. ¿En qué grado entiendes las clases que se imparten en el taller de emprendedores? | | | | | |
| 12. ¿En qué grado recibes retroalimentación de tus clases del taller de emprendedores? | | | | | |
| 13. ¿En qué grado tus metas personales van acorde con el contenido del taller de emprendedores? | | | | | |
| 14. ¿En qué grado te sientes entusiasmada(o) por tomar el taller de emprendedores? | | | | | |
| 15. ¿En qué grado despertó tu curiosidad emprendedora el taller de emprendedores? | | | | | |
| 16. ¿En qué grado te revisan avances de tus trabajos en el taller de emprendedores? | | | | | |
| 17. ¿En qué grado es constante el análisis en clase respecto a lo visto en el taller de emprendedores? | | | | | |
| 18. ¿En qué grado tomas la iniciativa para crear proyectos para mejorar tu entorno? | | | | | |
| 19. ¿En qué grado te gusta ser sociable para crear proyectos? | | | | | |
| 20. ¿En qué grado te gusta trabajar en equipo? | | | | | |
| 21. ¿En qué grado te gusta hablar en público y argumentar de manera claras tus ideas? | | | | | |
| 22. ¿En qué grado detectas nuevas oportunidades emprendedoras? | | | | | |
| 23. ¿En qué grado pruebas nuevas ideas sin tener miedo al fracaso? | | | | | |
| 24. ¿En qué grado resuelves problemas de manera diferente a las ya establecidas? | | | | | |
| Elige una o más opciones según los recursos que poseas: | | | | | |
| 25.- ¿Con qué tipo de internet cuentas en casa? | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Modem wifi/ethernet (Telmex, Izzi, u otro) ○ Datos vía celular ○ Internet satelital ○ Por medio de un vecino (internet compartido) ○ No cuento con internet en casa | | | | | |
| 26.- ¿Tipo de herramientas tecnológicas con las que cuentas en casa? (Escoge una o más) | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Computadora | | | | | |

- Teléfono inteligente
- Impresora
- Tablet
- Laptop
- Otro especifique

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 7: CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El siguiente cuestionario tiene como objetivo establecer las estrategias motrices partiendo de las estrategias obtenidas por medio del diagnóstico de la auditoría administrativa al modelo MEEMS y la determinación del análisis FODA.

Instrucciones: A continuación, responda cada pregunta de acuerdo con la valoración que viene en el cuadro siguiente. Y realice la pregunta establecida para cada estrategia establecida.

| Valor que se asigna a cada estrategia en relación con su sistema | | | |
|---|------------|---------------------|----------------|
| Relación | Respuestas | Grado de afectación | Valor asignado |
| Afecta | No | No existe | 0 |
| | Sí | Bajo | 1 |
| | | Medio | 5 |
| | | Alto | 9 |
| Elaboración propia con información de Valdés (2014) | | | |

| Estrategias establecidas |
|--|
| Estrategia FO |
| E1.- Promover concursos internos de emprendedores. E2.- Aprovechar cursos gratuitos online de emprendimiento. E3.- Participar en concursos de emprendimiento externos a DGETI E4.- Aprovechar becas para desarrollo de proyectos en alumnos |
| Estrategia DO |
| E5.- Establecer metas y esquema de control de estas E6.- Establecer plan de capacitación anual. E7.- Establecer institucionalmente reuniones mensuales de evaluación. E8.- Estrategia didáctica enfocada en concursos internos |
| Estrategia DA |
| E9.- Establecer nuevas estrategias didácticas con docentes enfocadas en la innovación y en los requerimientos del alumno. |

| Llene lo siguiente asignándole los valores de la primera tabla | | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|
| La estrategia → Afecta a: ↓ | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | Suma Filas |
| E1 | X | | | | | | | | | |
| E2 | | X | | | | | | | | |
| E3 | | | X | | | | | | | |
| E4 | | | | X | | | | | | |
| E5 | | | | | X | | | | | |
| E6 | | | | | | X | | | | |
| E7 | | | | | | | X | | | |
| E8 | | | | | | | | X | | |
| E9 | | | | | | | | | X | |
| Suma Columnas | | | | | | | | | | |

Procedimiento de aplicación

Para aplicar este cuestionario se les pregunta a los directivos de la escuela si ¿la estrategia E1 afecta a la estrategia E2? Contestaban Sí o No. Si contestaban No, se asignaba una calificación de cero. Si contestaban Sí, se les preguntaba ¿En qué grado afecta bajo, medio o alto? Si elegían bajo, se asignaba calificación de 1, si elegían medio se asignaba calificación de 5 y si elegían alto se asignaba calificación de 9. Así consecutivamente la estrategia E1 con la E3, la E1 con la E4 hasta llegar a la E9. Terminando, se seguía con la siguiente estrategia E2, comparando su afectación con las estrategias de la E1 a la E9 (excepto la E2 ya que una estrategia no puede afectarse a sí misma). Así se seguía hasta llegar a la E9 comparándola con todas las estrategias.

ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA.

El procedimiento para calificar el proceso administrativo a los tres niveles de decisión se realiza de la siguiente manera.

Al aplicar los ANEXOS 2, 4 y 6, los actores involucrados en el modelo MEEMS contestaban cada pregunta asignando una calificación en una escala de Likert que iba de 1 a 5, cuyo significado es: 1 nada, 2 poco, 3 Algo, 4 mucho y 5 demasiado.

Al final, esa calificación asignada se evaluaba en una tabla de evaluación como la siguiente:

| <i>Puntuación para examen del proceso administrativo</i> | | |
|--|-------|--|
| Porcentaje | Grado | Evaluación |
| 0% -20% | 1 | Nula evidencia de que la fase o etapa del proceso administrativo se está aplicando o se conozca. |
| 21% - 40% | 2 | Poca evidencia de que la fase o etapa del proceso administrativo se está aplicando o se conozca. |
| 41 - 60% | 3 | Hay alguna evidencia de que la fase o etapa del proceso administrativo se está aplicando o se conozca. |
| 61% - 80% | 4 | Mucha evidencia de que la fase o etapa del proceso administrativo se está aplicando o se conozca. |
| 81% - 100% | 5 | Demasiada evidencia de que la fase o etapa del proceso administrativo se está aplicando o se conozca. |

Elaboración propia.

Por ejemplo, a la pregunta ¿En qué grado conoce la herramienta CANVAS? Si los 6 docentes asignaban las siguientes calificaciones: 2, 1, 3, 5, 5 y 1 se realizaba la siguiente operación:

Promedio de calificaciones = sumatoria de calificaciones / total de docentes

Promedio de calificaciones = $(2+1+3+5+5+1) / 6 = 17/6 = \underline{2.83}$

Porcentaje= (Promedio de calificaciones / Puntuación máxima a alcanzar (5)) ×100

Porcentaje = $(2.83/5) \times 100 = (0.566) \times 100 = \underline{56.60\%}$

Al tener un 56.60% lo ubica en un grado 3 de la tabla, que indica que hay alguna evidencia que el docente conozca la herramienta CANVAS

Cuando se evaluaban 2 o más preguntas para un mismo elemento de alguna etapa del proceso administrativo se hacía lo siguiente.

Por ejemplo, para el caso de estas tres preguntas: ¿En qué grado las aulas del CBTIS 263 están a disposición de la implementación del MEEMS?, ¿En qué grado los equipos de cómputo del CBTIS 263 están a disposición de la implementación del MEEMS? y ¿En qué grado los materiales didácticos del CBTIS 263 están a disposición de la implementación del MEEMS? están evaluando el Grado en que la **infraestructura** del CBTIS 263 se convierte en una ventaja para el MEEMS.

Suponiendo que la calificación de dos directivas es la siguiente, para la primera pregunta: 1 y 2; la segunda pregunta: 1 y 3; y la tercera pregunta: 1 y 1. Se hacían las siguientes operaciones:

P1= Promedio de calificaciones pregunta 1 SM = Sumatoria de calificaciones

P2 = Promedio de calificaciones pregunta 2 TC = Total personas calificadas

P3 = Promedio de calificaciones pregunta 3

$$P1 = SM / TC$$

$$P1 = (1+2) / 2 = 3/2 = \underline{1.5}$$

$$P2 = SM / TC$$

$$P2 = (1+3) / 2 = 4/2 = \underline{2}$$

$$P3 = SM / TC$$

$$P3 = (1+1) / 2 = 2/2 = \underline{1}$$

Promedio calificaciones totales = sumatorias calificaciones de cada pregunta/ número de preguntas

$$\text{Promedio calificaciones totales} = (1.5+2+1) / 3 = \underline{1.5}$$

Al obtener el promedio de las calificaciones totales de 1.5 se saca el porcentaje que representa para evaluarlo en la tabla.

Porcentaje= (Promedio de calificaciones totales/ Puntuación máxima a alcanzar (5)) ×100

$$\text{Porcentaje} = (1.5/5) \times 100 = (0.3) \times 100 = \underline{30\%}$$

Al evaluarlo en la tabla el 30% se ubica en un grado 2 que hay poca evidencia que la infraestructura se convierta en una ventaja para el modelo MEEMS.

Esta fue la forma en la que se asignó evaluación a cada elemento del proceso administrativo de la auditoría realizada en cada nivel de decisión (estratégico, táctico y operativo).