

Proyectos de Gestión Educativa



Margarete Moeller Porraz
María del Carmen Navarro Téllez

Coordinadoras

ECORFAN México

Proyectos de Gestión Educativa

Coordinadoras

MOELLER-PORRAZ, Margarete
NAVARRO-TÉLLEZ, María del Carmen

Autores

ALVARDO-ZERMEÑO, Gabriela
ÁLVAREZ-GÓMEZ, Patricia
ARIAS-GUZMÁN, Andrés Augusto
BERNAL-TRIGUEROS, Adriana
CÁRDENAS-AYALA, María Titzé Yunuén
CASTELLÓN-FONSECA, Xóchitl
HERRERA-ESCAMILLA, Beatriz
LARIOS-HÍJAR, Iris Haydeé
MACHAIN-IBARRA, Gloria
MALDONADO-CAMACHO, Enoc
MEZA-RAMOS, Abraham
MOELLER-PORRAZ, Margarete
NAVARRO-TÉLLEZ, María del Carmen
PÉREZ-NAVARRO, Diana

Editor en Jefe

RAMOS-ESCAMILLA, María, PhD.

Producción Tipográfica

TREJO-RAMOS, Iván, BsC.
SERRUDO-GONZALES, Javier, BsC.

Diseñador de Edición

ESPINOZA-GÓMEZ, Luis, MsC.

Producción WEB

ESCAMILLA-BOUCHAN, Imelda, MsC.

Producción Digital

LUNA-SOTO, Vladimir, MsC.

Comité Técnico de la Universidad Autónoma de Nayarit

PARRA-GONZÁLEZ, Efraín
NAVARRO-HERNÁNDEZ, María del Refugio
ROMO-GONZÁLEZ, Prisca Icela
ZEA-VERDIN, Aldo Asunción
VÁZQUEZ-SÁNCHEZ, Salvador
PASTRANA-MARTÍNEZ, Alejandra Estefanía

Ninguna parte de este escrito amparado por la Ley de Derechos de Autor ,podrá ser reproducida, transmitida o utilizada en cualquier forma o medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: Citas en artículos y comentarios bibliográficos ,de compilación de datos periodísticos radiofónicos o electrónicos. Visite nuestro sitio WEB en: www.ecorfan.org

ISBN 978-607-8324-59-0

A efectos de los artículos 13, 162163 fracción I, 164 fracción I, 168, 169,209, y otra fracción aplicable III de la Ley del Derecho de Autor.



© Universidad Autónoma de Nayarit

Ciudad de la Cultura Amado Nervo Boulevard Tepic- Xalisco S/N C.P. 63190 Tepic, Nayarit, México

Proyecto realizado con financiamiento del Fondo para Elevar la Calidad de la Educación Superior (FECES) de la Secretaría de Educación Pública en el concurso 2014.

Presentación

En los últimos años, la Universidad Autónoma de Nayarit ha realizado una serie de esfuerzos para apoyar la producción y divulgación académica, las y los académicos universitarios han sido convocados por diversos medios para generar publicaciones que contribuyan a fortalecer su perfil profesional, a mejorar sus prácticas formativas, y por ende a la formación integral de los estudiantes.

En esta colección “45 años de Vida Universitaria” se integre por un conjunto de materiales educativos que pretenden contribuir a la formación de los estudiantes, en esta primera entrega se presentan 13 materiales, entre guías de aprendizaje, manuales técnicos y libros de texto.

Se agradece la participación de las y los académicos que hicieron posible materializar este esfuerzo, además porque se convirtió en un proyecto con buenas intenciones a una práctica que fomentará el desarrollo académico. A finales de esta administración contar con evidencias del trabajo que se ha desarrollado al interior de las academias da muestra de la actividad conjunta entre académicos y administración, así como de los esfuerzos para que dentro la institución prevalezca un clima de trabajo académico abierto, inclusivo y respetuoso están dando resultados.

Es preciso mencionar que los recursos para apoyar este conjunto de publicaciones son provenientes del Fondo para Elevar la Calidad de la Educación Superior (FECES) de la Secretaría de Educación Pública y se obtuvieron en el concurso 2014.

Los materiales se encontrarán en formato digital e impreso, para acceso a toda la comunidad universitaria y todas aquellas personas externas interesadas en la producción académica de nuestra institución. No me resta más que invitar a la comunidad universitaria a continuar con los esfuerzos de producción y divulgación académica y ser punta de lanza en el estado en la generación de publicaciones indexadas.

LÓPEZ-SALAZAR, Juan, BsC.
Rector Universidad Autónoma de Nayarit

Prólogo

“Hoy las escuelas latinoamericanas tienen que vérselas con sujetos nuevos, saberes nuevos, condiciones nuevas. Habrá que imaginar una escuela que dibuje otros contornos y otros horizontes, con la voluntad de sostener una institución que ponga en relación con saberes sistemáticos, que ayuden a habilitar otros futuros, que nos conecte con otros pasados y otros mundos, pero también con la apertura para inventar, para apropiarse, para enriquecer un espacio que, si no se renueva, si persiste en su vieja gramática, parece destinado a convertirse en ruinas, o en lugar de pasaje que no deja huellas”

Inés Dussel (2009).

Muchas de las actividades que realizamos a diario son producto de un conjunto de creencias, conocimientos, actitudes, experiencias, entre otros, que hemos interiorizado con anterioridad y que determinan en gran medida nuestra forma de actuar y pensar en el mundo. En este horizonte de posibilidades muchas de las respuestas que damos acertadamente o las variadas estrategias que utilizamos para resolver correctamente un problema son exteriorizadas sin darnos cuenta de la complejidad de procesos que tuvimos que pasar para realizarlas.

Es preciso reconocer la existencia de un bagaje cultural interno que provoca que conozcamos y actuemos de forma literal. Si nuestro conocimiento se representará por un iceberg, la parte externa sería el conocimiento explícito, es decir, el que exteriorizamos y que nos atrevemos a discutir, mientras que la parte sumergida representaría el conocimiento tácito que no conocemos explícitamente y que por tanto no podemos discutir.

Resulta complejo pensar en el conocimiento tácito, ya que no somos conscientes de él y por ello podemos utilizarlo a nuestra voluntad. Esta situación se presenta de manera individual como en conjunto; diferentes colectivos y organizaciones poseen conocimiento del cual no son conscientes y entonces no pueden disponerlo como un activo que contribuya a mejorar su actividad cotidiana.

Bajo esta perspectiva, el conocimiento que una organización posee hace referencia al conjunto de expectativas, creencias, información, habilidades y saber hacer que tiene y que le permiten situarse ante los posibles sucesos de su entorno, para que mediante un aprendizaje dialógico se dé una respuesta efectiva, y al mismo tiempo se reconfigure su saber sistémico que servirá de marco de actuación para los aprendizajes futuros (Gordó, 2010).

El caso de las Instituciones de Educación Superior, no es la excepción. Al ser organizaciones complejas en su estructura y densas en su actividad colectiva e individual, la necesidad de contar con mecanismos de sistematización de su productividad se convierte en un eje central del quehacer cotidiano. Esta situación se agudiza para las universidades públicas estatales, donde los recursos económicos para la generación y desarrollo de proyectos son escasos y la generación de resultados tangibles se convierte en la única forma de medir el impacto de las acciones. La gran ventaja de las universidades es su capital humano, las y los docentes que conforman el colectivo académico, desde la experiencia práctica desarrollada, su habilitación y producción, representan el principal motor que hace que la institución se mueva y crezca.

El centro de las acciones de la gestión debe ser el generar mecanismos que fomenten procesos de sistematización, producción y divulgación de los trabajos de los académicos universitarios. El Programa de Producción y Divulgación Académica Universitaria (PPDA-UAN) se constituyó con el objetivo de sistematizar, producir y divulgar materiales académicos que fortalezcan la docencia universitaria e impacten en la formación integral de los estudiantes, dentro de este programa se han tejido diferentes líneas de trabajo:

- a) Producción de la colección “La Función de la Universidad ante los retos de la Sociedad del Conocimiento”.
- b) Producción de la colección de materiales educativos “45 años de vida universitaria”.
- c) Producción de memoria colectiva “Experiencia del trabajo colegiado en la Universidad Autónoma de Nayarit: una mirada desde sus academias”.
- d) Sistematización y producción de experiencias institucionales.
- e) Producción de trabajos individuales para la docencia universitaria.

Algunas de estas, tienen actualmente resultados tangibles y en proceso de divulgación tanto al interior como al exterior de la institución. En esta ocasión se hace mención especial de la colección “45 años de vida universitaria” la cual tiene como propósito principal la producción de materiales educativos producidos al interior de las academias.

Lo anterior surge de un esfuerzo por reconocer cómo el trabajo colegiado desarrollado en los últimos años en la Universidad se ha conformado como una actividad de suma importancia para el desarrollo académico de los programas. Gran cantidad de las acciones de concreción del plan de estudios recaen en la actividad de las academias, en este sentido, los docentes como parte de su actividad formativa han diseñado, acordado y aplicado materiales educativos, entre ellos se encuentran: guías de aprendizaje, ensayos individuales y colectivos, manuales de práctica y libros de texto.

Por lo tanto, sistematizar el esfuerzo de las academias y generar procesos de apoyo para que dichos materiales se conformen y divulguen, constituye el esfuerzo central de la colección. Gracias a la participación de las y los docentes universitarios, en esta primera edición de la colección se publicarán 13 materiales educativos, entre guía de aprendizaje, manuales de práctica y libros de texto. Estos materiales serán publicados en formato impreso y digital, tendrán acceso público para toda la comunidad universitaria y generarán procesos de divulgación que fortalezcan la actividad docente y la formación de los estudiantes universitarios.

PEÑA-GONZÁLEZ, Jorge Ignacio, MsC.
Director de la Colección “45 años de Vida Universitaria”

ÍNDICE

Introducción	2
Uso de la guía	5
Los proyectos de gestión	6
I. Proyectos de Mejora de la Gestión	7
Tipos de proyectos	8
a. Diagnóstico y Desarrollo Organizacional	
b. Mejora de procesos y prácticas de gestión	
c. Comunicación organizacional	
d. Vinculación y extensión social	
Formulación de proyectos de mejora	10
1. Presentación	
2. Diagnóstico de la situación	
3. Selección y definición del objeto de gestión	
4. Objetivos	
5. Justificación	
6. Fundamentación	
7. Análisis Estratégico	
8. Plan de Acción	
9. Recursos	
10. Mecanismos de Evaluación	
11. Conclusiones	
12. Referencias	
13. Anexos	
II. Proyectos de Evaluación Institucional	18
Orientaciones de la Evaluación	19
a. Procesos, funciones o actores	
b. Investigación, desarrollo y creación	
c. Instrumentación del Plan de Estudios	
d. Gestión y Gobierno	
e. Integración e interconexión de la Institución	
f. Infraestructura y Recursos Materiales	
Formulación de Proyectos de Evaluación Institucional	21
1. Presentación	
2. Fundamentación teórico-conceptual	
3. Definición del objeto a evaluar	
3.1. Caracterización	
3.2. Objetivos	
4. Diagnóstico Inicial o Autoevaluación	
4.1. Evaluación diagnóstica	
4.2. Autoevaluación	
5. Plan para la obtención y análisis de la información	
5.1. Categorías de análisis	
5.2. Criterios	
5.3. Indicadores	
5.4. Estándares	
5.5. Valoración de los indicadores	
5.6. Participación de los actores de la evaluación	
5.7. Diseño de instrumentos	
5.8. Recopilación de la información	
6. Análisis e interpretación de resultados	
7. Conclusiones	
7.1. El informe de evaluación	
7.2. Las recomendaciones	
8. Referencias	
9. Anexos	

III. Proyectos emprendedores	30
La necesidad y características de los proyectos emprendedores	31
Formulación de proyectos emprendedores	
1. Introducción	
2. Fundamentación del proyecto	
2.1. Descripción de la idea	
2.2. Análisis de la pertinencia	
El contexto socioeconómico	
El contexto sociocultural	
La influencia de las políticas públicas	
2.3. Estudio de factibilidad	
2.4. Estudio de mercado	
3. Propuesta educativa	
3.1. Objetivos del proceso formativo	
3.2. Programa educativo o de servicios educativos	
4. Diseño de la organización	
4.1. Fundamentación teórica	
4.2. Misión	
4.3. Visión	
4.4. Políticas, filosofía y valores de la organización	
4.5. Objetivos organizacionales	
4.6. Organización funcional	
4.7. Los sujetos en la organización	
5. Aspectos legales	
5.1. Tipo de sociedad	
5.2. Licencias y derechos	
5.3. Obligaciones legales	
5.4. Legislación aplicable	
5.5. Normas internas	
6. Mercadotecnia	
6.1. Diseño de imagen corporativa	
6.2. Estrategia de mercado	
6.3. Políticas de servicio y atención al cliente	
7. Análisis financiero	
7.1. Presupuesto de inversión	
7.2. Presupuesto de ingresos	
7.3. Presupuesto de egresos	
7.4. Tasa de rentabilidad	
7.5. Punto de equilibrio	
7.6. Flujo de efectivo	
7.7. Simulación financiera de escenarios	
7.8. Financiamiento	
8. Plan de operaciones del proyecto	
9. Impacto del proyecto	
10. Consideraciones finales	
11. Referencias	
12. Anexos	
Referencias de la Guía	45
Apéndice A. Consejo Editor Universidad Autónoma de Nayarit	46
Apéndice B. Consejo Editor ECORFAN	47

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta guía es ofrecer orientaciones prácticas para que estudiantes y profesionales de la educación formulen propuestas de proyectos en el campo de la Gestión Educativa viables tanto técnica, como económica y socialmente.

Se incorporan los elementos necesarios para la elaboración de un proyecto; desde el tipo de situaciones en que puede formularse, la identificación de los factores claves de éxito, la metodología para el diagnóstico y fundamentación de las propuestas, hasta la selección y aplicación de métodos e instrumentos de análisis estratégico, de pertinencia y factibilidad de los mismos.

Este documento, es la materialización del trabajo colegiado de los profesores integrantes de la Academia de Gestión Educativa de la Universidad Autónoma de Nayarit, a lo largo de más de cinco años de implementación de la opción de titulación por proyectos de gestión en el programa de Licenciatura en Ciencias de la Educación, así como en el transcurso de los módulos de la opción terminal en Gestión Educativa.



Fig. 1. La Academia de Gestión Educativa en Septiembre de 2014

De izquierda a derecha, atrás: Adriana Bernal Trigueros, Margarete Moeller Porraz, Xóchitl Castellón Fonseca, Andrés Augusto Arias Guzmán, Abraham Meza Ramos y Enoc Maldonado Camacho. Al frente: Gabriela Alvarado Zermeño, Patricia Álvarez Gómez, Gloria Machain Ibarra, María del Carmen Navarro Téllez, Diana Pérez Navarro y Beatriz Herrera Escamilla.

Cada una de las propuestas para los proyectos se ha nutrido con las opiniones, discusiones, cuestionamientos y experiencias tanto de los estudiantes como de los profesores, de expertos evaluadores y de compañeros egresados. Se combinan en ella la teoría y la práctica de la gestión, en una dinámica de acción-reflexión que apenas empieza y que esperamos se enriquezca con muchas más voces por venir.

Sus principales fortalezas radican en que la formulación de proyectos permite demostrar la capacidad de acción de los licenciados en educación sobre problemáticas apremiantes de las organizaciones educativas, y el ser propuestas participativas que pueden ser apropiadas por los beneficiarios, optimizando la eficacia de los apoyos para la mejora de la gestión en organizaciones educativas.

El detectar problemas u oportunidades dentro de la educación es un proceso arduo, que implica la participación comprometida de todos los actores de las organizaciones educativas. Los procesos a diagnosticar o evaluar en las instituciones no son sólo los que se llevan a cabo dentro de un aula, sino también los que corresponden a la gestión escolar, al ambiente organizacional, la evaluación misma y, en general, a todos aquellos factores estratégicos para el éxito de una organización educativa. Las Ciencias de la Educación tienen como objeto de estudio de los procesos educativos, que suceden principalmente (aunque no exclusivamente) en organizaciones educativas, siendo éstas el objeto de la Gestión Educativa. Se reconoce a la Gestión Educativa como una rama disciplinar de las Ciencias de la Educación que tiene importantes relaciones con las Ciencias Administrativas.

Entonces, si asumimos a la gestión educativa como objeto de estudio, encontramos que las prácticas de gestión resultan de la interacción de factores como la perspectiva teórica, las políticas educativas y las creencias o formación de los actores de cada organización educativa. Siendo en la conjunción de estos elementos donde se puede describir y explicar la gestión educativa (Moeller, Navarro, & Castellón, 2014). La gestión educativa ha venido cobrando cada vez mayor importancia en la formación profesional, lo que se ha traducido en la demanda creciente de investigación y producción teórica puesto que, según Salas (2003) en los próximos años el crecimiento de las investigaciones, la producción teórica y la aplicación de esta disciplina implicará realizar cambios en la educación para enfrentar los retos y alcanzar un desarrollo con equidad, justicia social y elevar la calidad de la educación elevando la capacidad de gestión en las organizaciones educativas

El campo problemático donde el Licenciado en Ciencias de la Educación debe incidir, requiere propiciar actitudes humanistas, críticas y comprometidas con la implementación y evaluación de procesos y productos educativos, como lo requiere el Plan de Estudios; sobre todo, el perfil de egreso determinado en el mismo plan (UAN, 2012). Respecto de la gestión, este perfil establece que deberá ser capaz de comprender las funciones administrativas y de gestión a partir de la contrastación de elementos teóricos, para diseñar y aplicar métodos de diagnóstico, planeación, elaboración de planes y programas, instrumentos de control, seguimiento y evaluación, tanto en instituciones educativas como en organizaciones relacionadas con la educación. El logro de este perfil requiere la capacidad de aplicar fundamentos teóricos y conocimientos prácticos sobre y en el proceso de gestión educativa, así como aplicar métodos de diagnóstico y desarrollo organizacional. Todo ello desde un posicionamiento crítico y reflexivo sobre las implicaciones políticas del ambiente organizacional y el entorno nacional.

En esta perspectiva, el estudiante debe poder evidenciar en un determinado tiempo, las competencias para desempeñar estas funciones, siendo el diseño de proyectos un medio ideal para integrar procesos formativos de diferentes unidades de aprendizaje en torno a problemáticas concretas de la realidad. Lo anterior sustenta el diseño de la Salida Terminal en Gestión Educativa, donde se busca, además de profundizar en diversas aristas de esta línea de formación, generar en un proyecto integrador, la evidencia al desarrollo de las competencias alcanzadas por lo estudiantes de esta opción formativa.

La generación de productos de aprendizaje cubre además el propósito de generar en el estudiante la confianza en su propia capacidad al producir proyectos factibles de implementarse, ya que son evaluados por expertos en cada campo profesional o nivel educativo en el que se presentan.

Como resultado de esta interacción exitosa entre estudiantes, expertos y personal académico de la Academia de Gestión Educativa, es que se propone esta Guía para la Elaboración de Proyectos, misma que esperamos que con el concurso de nuevas generaciones de estudiantes, maestros e investigadores interesados en la temática, pueda seguir creciendo y mejorando.

USO DE LA GUÍA

Las directrices de esta guía ayudarán a los usuarios a formular propuestas de desarrollo concretas, que cumplan con los criterios de elegibilidad tanto para organizaciones educativas, como para entidades que otorgan financiamiento.

Los objetivos de la Guía son que sus usuarios desarrollen las competencias profesionales para:

- Elaborar proyectos de gestión, pertinentes y factibles, inclusivos y sostenibles, aplicando herramientas técnicas y analíticas que hagan posible su validación, así como su seguimiento y evaluación.
- Evaluar proyectos formulados por otras instancias y hacer recomendaciones para su mejora.
- Elaborar diagnósticos eficaces, considerando las diversas alternativas metodológicas.
- Proponer acciones de mejora de la calidad y gestionar financiamiento, optimizando el aprovechamiento de los recursos, e involucrando a los integrantes de la organización en el diseño y logro de los objetivos.

Esta guía puede ser usada como complemento del programa de alguna unidad de aprendizaje o como guía de autoayuda para el diseño de proyectos.

Los proyectos de gestión

La gestión escolar tradicional se realiza bajo una planeación de tipo normativo, esto es, que se programan las acciones a realizar durante el ciclo escolar, de manera muy semejante al ciclo anterior y luego se archivan para realizar poco más o menos lo mismo que se tiene establecido como rutina.

La gestión por proyectos se implementa cuando se quiere lograr un cambio en la organización escolar, porque se requiere desarrollar tareas, formas de organización y sistemas de información diferentes a los ya establecidos, centrados en el logro de un propósito compartido.

Contar con un proyecto permite distribuir de mejor manera el trabajo y los recursos, definiendo metas y responsables, además de lograr el involucramiento del personal en actividades que le motiven para su desarrollo personal.

Los proyectos de gestión comprenden una gran diversidad de opciones, tanto en su alcance temporal como dimensional; sin embargo, tienen en común:

- Que tienen como propósito resolver un problema o mejorar una organización. Esto es, están orientados al logro de objetivos
- Que son congruentes con planes o estrategias de desarrollo más amplias.
- Que se basan tanto en los resultados esperados como en el desarrollo de los participantes.
- Que se ajustan a recursos y plazos específicos.
- Que incluyen un sistema de seguimiento y evaluación.

Lo anterior implica una amplia gama de opciones de proyectos que pueden circunscribirse en el campo de la Gestión Educativa, sin embargo, para la presente guía se consideran en tres grandes grupos:

- **Proyectos de Mejora de la Gestión:** Suponen el desarrollo de proyectos para mejorar componentes, etapas, procesos (parciales o completos) de organizaciones ya existentes y de los cuales ya se cuente con referentes claros (evaluación o diagnóstico previo) sobre los componentes susceptibles de la propuesta de mejora.
- **Proyectos de Evaluación:** Se refieren a todo tipo de proyectos que consista en la evaluación de algún componente o proceso de las organizaciones educativas, con el fin de identificar espacios para su mejora.
- **Proyectos Emprendedores:** Se refieren a los que se constituyen en el diseño de nuevas organizaciones (independientemente de su alcance y tamaño) proveedoras de servicios educativos.

I. PROYECTOS DE MEJORA DE LA GESTIÓN

Margarete Moeller Porraz
María del Carmen Navarro Téllez
Xóchitl Castellón Fonseca

Los proyectos de mejora de la gestión son **propuestas de acción** que buscan solucionar situaciones problemáticas, así como desarrollar o modificar procesos en una organización educativa.

Su propósito es **corregir áreas de oportunidad** que entorpecen el desarrollo de procesos, obstaculizando el logro de los objetivos; o bien **reestructurar o reinventar procesos y procedimientos** para reducir costos y mejorar el servicio.

Entre las situaciones o procesos que pueden atenderse, se encuentran:

- **Bienes.** Propuestas autogestivas para acondicionar o equipar espacios físicos u obtener recursos para lograr los objetivos
- **Trámites y servicios.** Implementar o modificar procedimientos para mejorar la atención a usuarios.
- **Normatividad.** Proponer la creación o cambios en algún reglamento u otro tipo de ordenamiento legal.
- **Procesos.** Diseñar o mejorar procesos de gestión académica, pedagógica, de inducción, trabajo colegiado, comunicación, etcétera.
- **Políticas.** Proponer y fundamentar políticas internas para la organización con estrategias para su implementación, seguimiento y evaluación.

Ejemplos de proyectos de mejora:

- *Mejorar la atención a usuarios de los trámites del área de Control Escolar*
- *Implementar un sistema de comunicación y atención a inconformidades y denuncias.*
- *Definir, flexibilizar o simplificar procedimientos de titulación o certificados de estudio.*
- *Proponer una forma de coordinación entre dependencias para mejorar trámites de prácticas profesionales y servicio social*
- *Proponer estrategias integrales para abordar situaciones de actitudes indolentes o negativas hacia el trabajo*
- *Desarrollar mecanismos para articular el trabajo comunitario con la formación profesional de estudiantes*

En general se trata de analizar las fallas y los posibles puntos de mejora para determinar los ajustes necesarios. Sin embargo, los problemas o las áreas a desarrollar son **situaciones complejas**, porque intervienen numerosos factores, tanto internos como externos a la organización, los que pueden estarse atendiendo en forma individual, sin considerar esta complejidad. Es más, muchas veces lo que se está atendiendo son solo los síntomas o manifestaciones de los problemas y no las causas detrás de éstos. Los problemas que se abordan son **operacionales**. Por lo general no se considera el diseño de nuevos objetivos, un cambio de fines o una perspectiva de futuro de la organización. Es más o mejor de lo mismo que se viene realizando.

Su elaboración e implementación tiene como principio el considerar que el cambio no puede realizarse por personas externas a una organización. Los agentes de cambio son técnicos que asesoran el diagnóstico organizacional y el diseño de los proyectos de mejora, aportando su perspectiva externa, pero sin ser quienes formulan el dictamen o suscriben el proyecto. El diagnóstico aquí es siempre un autodiagnóstico y el proyecto es siempre un proyecto participativo.

Con estas consideraciones, la elaboración de proyectos deberá fundamentarse en el trabajo en equipo, la participación motivada y el desarrollo personal de los integrantes de la organización, a través de la propuesta e implementación de acciones innovadoras que les permitan aprender.

El objetivo de este capítulo es proponer elementos metodológicos y herramientas para la elaboración de proyectos de mejora, en forma clara y sencilla, para elaborar proyectos factibles, innovadores y de alto impacto, que sean susceptibles de ser apoyados por la administración de la organización a que corresponda.

TIPOS DE PROYECTOS

Estos proyectos tienen como fundamento los principios del Desarrollo Organizacional y la Gestión de la Calidad, reorientados para atender las necesidades específicas de organizaciones educativas tanto lucrativas como de interés público.

a. Diagnóstico y Desarrollo organizacional

Diagnóstico Organizacional

Proyectos de diagnóstico participativo que busquen explicar la forma en que opera una organización educativa, analizando las variables relevantes para comprender el comportamiento organizacional. Se trata de que el proyecto considere el desarrollo por los integrantes de la organización de competencias diagnósticas para ver el problema por sí mismos, así como su participación activa en el diagnóstico.

Desarrollo organizacional

Diseño de procesos planeados que abarquen toda una organización o departamento, con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, estructuras y procesos para adaptarse a los nuevos desafíos del entorno y desarrollar un sentido humano y social.

b. Mejora de procesos y prácticas de gestión

Proyectos participativos para la mejora continua, la identificación y solución de problemas o la reingeniería de procesos.

Éstos se fundamentan en la noción de que la participación de los integrantes de la organización genera satisfacción y compromiso, además que se considera que por pequeñas que sean las aportaciones, el efecto acumulado por aportaciones individuales es mejor que un proyecto mayor y consume menos recursos.

Consisten en analizar las áreas de mejora para definir acciones concretas y mecanismos de evaluación, involucrando a todos los integrantes de la organización educativa.

c. Comunicación organizacional

Programas para estructurar y planificar la comunicación en una organización educativa, que incremente el grado de involucramiento y compromiso de sus integrantes, en el desarrollo de estrategias, el incremento de la productividad y el logro de los propósitos institucionales.

d. Vinculación y extensión social

Programas que articulen el trabajo comunitario, con el fortalecimiento del compromiso social de estudiantes y profesores, en la resolución de problemas y el desarrollo del potencial humano con autonomía, en áreas vulnerables.

Surgen a partir de reconocer que la gestión de una organización educativa implica reconocer a la comunidad en que se inserta como un actor educativo, así como al espacio desde donde se manejan las relaciones con diversos actores externos a la institución pero que tienen un papel fundamental en los procesos de la organización escolar, como los padres de familia, autoridades y/o dependencias.

FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA

A continuación se propone un formato para elaborar este tipo de proyectos; con explicaciones y recomendaciones para cada punto. Existen muchas propuestas al respecto, como también necesidades diferentes, dependiendo de la naturaleza específica del proyecto, por lo que, a juicio del asesor, del evaluador o de quien lo formula, pueden hacerse las adecuaciones necesarias.

Los proyectos de mejora de la gestión deberán contener:

1. Presentación

Se trata de describir la actividad objeto del proyecto de forma sintética. Exponer los pasos que se han realizado para su desarrollo, establecer las causas que han motivado a llevar a cabo esta idea, concretar las instancias o personas que se han involucrado en la realización del mismo y el grado de implicación de cada participante en el proyecto. Resaltar el tiempo que ha requerido su desarrollo y el nivel alcanzado hasta el momento. Se realiza finalmente una valoración global del proyecto, destacando sus puntos favorables y dificultades, su pertinencia y factibilidad y las principales conclusiones.

2. Diagnóstico de la situación

Para emprender un proyecto de mejora, lo primero es conocer la situación y problemática de la organización, para definir con precisión lo que se propone mejorar o cambiar y hacer una propuesta realista y factible.

Esto se realiza mediante el diagnóstico, que en términos generales se reconoce como la acción de comparar la situación que prevalece, con la considerada como deseable y establecer las posibles razones para esa situación.

La situación ideal para comparar la que prevalece en una organización al momento del diagnóstico constituye lo que se conoce como modelo. Estos modelos son construidos socialmente, tanto por los integrantes de la organización como por agentes externos. Los modelos pueden responder a una política educativa, a un consenso sobre lo que es “deseable” para una organización o a lo que sucede en otras organizaciones. En todo caso es importante establecer cuál es el modelo que se va a utilizar y fundamentar su congruencia con los fines de la organización educativa y con el modelo educativo.

Este proceso no puede hacerse por un observador externo. Para que se produzca un cambio en la gestión es necesario el involucramiento de los integrantes de la organización. Primero, porque conocen mejor que nadie cuáles son sus problemas y pueden idear mejores y más efectivas formas de afrontarlos y segundo, porque la participación de los actores en el ejercicio de diagnóstico es indispensable para tomar conciencia y comprender el fondo de los problemas, lo que genera mejores expectativas de que efectivamente se comprometan con el proyecto de mejora.

Además, el sentido de este diagnóstico es también formativo, esto es, el asesor externo de un proceso de esta naturaleza, acompaña y asesora, pero el conocimiento de cómo abordar situaciones o generar desarrollo se queda y enriquece el capital social de la organización.

SUGERENCIAS

El diagnóstico puede estar estructurado de la siguiente manera:

- *La descripción de la situación problemática o la necesidad de cambio. Para lo cual se recomienda hacerlo primero de manera totalmente empírica y recurriendo después a la gestión y consulta de documentos que aborden una situación semejante y permitan esbozar la situación en su complejidad*
- *La precisión del modelo o ideal que se asume para orientar el rumbo del proyecto. Aquí se propone buscar referentes teóricos que sustenten la forma más adecuada de gestionar esa situación. Se trata de superar las meras “ocurrencias” de cómo resolver un problema, recurriendo para ello a otras personas que han pasado por lo mismo, pero sin dejar de lado la propia visión, iniciativa y creatividad de los integrantes de la organización.*
- *La emisión del diagnóstico. Consiste en enunciar puntualmente cuál es la situación que se pretende mejorar, ubicada en su contexto y respecto de un ideal. Señalando los elementos que intervienen y los factores estratégicos para el cambio. La calidad del diagnóstico no reside en señalar todos los aspectos que intervienen en una situación, sino en descubrir los factores clave, los que hay que modificar o agregar para incidir en la situación.*

3. Selección y definición del objeto de gestión

Es el punto de partida del proyecto de mejora, constituido por la **planeación de un conjunto de actividades relacionadas entre sí, para el logro de un propósito, con una temporalidad y recursos delimitados.**

El objeto de gestión es la situación problemática a resolver o que se desea mejorar. Para seleccionarlo y definirlo se requiere describir **la actividad**, proceso, espacio o documento sobre el que se va a desarrollar el proyecto, **analizando todos sus elementos y relaciones**, la influencia del contexto, las alternativas posibles y los alcances que puede tener en el desarrollo de la organización. Esta definición deberá contener también los **antecedentes y características del espacio** sobre el que se va a actuar. Debe suponerse que quién leerá el proyecto desconoce las características del objeto que da origen al proyecto por lo que es necesario describirlo con el mayor detalle.

SUGERENCIAS

La selección y definición del objeto de gestión puede estar estructurada de la siguiente manera:

- *La descripción del objeto de gestión, especificando tiempo y lugar.*
- *Los alcances del proyecto, enmarcando sus límites y etapas*
- *El responsable de la implementación del proyecto. No es quien lo elaboró, sino el funcionario que se encargará de supervisar las actividades planeadas y asegurar la provisión de los recursos necesarios, incentivando o realizando ajustes para el logro de los objetivos. Señalar nombre, cargo y área.*
- *Los participantes. Personal que realizará las actividades, con nombres, puestos de trabajo y área en que laboran.*
- *Impulsor del proyecto. Es el funcionario de alto nivel en la organización que respalda y promueve el proyecto ante quienes puedan afectar su buena marcha o se vean afectados por su implementación. Nombre, cargo y área.*

- Los antecedentes del proyecto, señalando las características de la organización, así como otros intentos por resolver la situación problemática y sus resultados.
- La sucesión de actividades que deberán llevarse a cabo, precisando metas e indicadores asociados a los objetivos de la organización que se ven apoyados por el proyecto
- Los recursos que se requieren, tanto técnicos, como materiales y de personal.
- Los productos concretos y tangibles que se esperan obtener del proyecto.

4. Objetivos

Al diseñar un proyecto, deben definirse sus propósitos, que pueden ser:

- **Objetivos generales**, los que no señalan resultados medibles pero que expresan la razón de ser del proyecto, el para qué.
- **Objetivos específicos**, que se derivan de los generales y los concretan, señalando el camino para conseguirlos. Indican los efectos específicos que se quieren lograr. Pueden ser medibles o bien, puede trasladarse la medición a objetivos operativos o metas.
- **Objetivos operativos o metas**, Son cuantificables, medibles a través de indicadores y directamente verificables. Permiten dar seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de los efectos que se quieren conseguir con los objetivos específicos.

SUGERENCIAS

Un ejemplo de objetivos de proyectos de esta naturaleza pueden ser:

- *Objetivo General: Mejorar la calidad de la atención al usuario de los servicios proporcionados en el Área de Control Escolar*
- *Objetivos particulares: 1. Disminuir el tiempo de respuesta en el trámite de impresión de historiales, horarios y constancias (actualmente de 3 a 5 días); 2. Eliminar pasos al proceso de altas y bajas de unidades de aprendizaje.*
- *Objetivos operativos o metas: 1.1. Tiempo de respuesta a trámite de impresión de historiales, horarios y constancias en máximo 2 hrs.; 2.1 Unificar la revisión de historial entre el tutor y la coordinación de programa para ubicarlo como un solo paso en el proceso actual de altas y bajas de unidades de aprendizaje.*

5. Justificación

Explica la forma en que el proyecto contribuirá a solucionar el problema planteado o al logro de la mejora. Plantea cual será el impacto del proyecto en la organización a corto, mediano y largo plazo. En qué forma va a beneficiar a quienes lo ejecuten. Se resalta también aquí que presenta de interesante, útil o novedoso. La justificación responde al ¿Por qué se hace el proyecto? ¿Para qué?

SUGERENCIAS

Entre los beneficios que pueden generarse a partir del proyecto pueden estar:

- *Un servicio más eficaz y satisfactorio para los usuarios de servicios de algún área*
- *Mayor productividad en el desarrollo de funciones sustantivas o adjetivas*
- *Disminución de las quejas, denuncias o irregularidades en el servicio*
- *Hacer viable una oportunidad de desarrollo para la organización*
- *Ganancias en tiempo, costo o calidad de los procesos institucionales*

6. Fundamentación

La fundamentación es la argumentación de las **razones** para proponer esas acciones correctivas o esos procesos de mejora. Se debe mostrar la validez y ventajas de la propuesta frente a otras alternativas. Debe hacer referencia explícita a **datos, autores o textos** relacionados con la conveniencia de la propuesta, el método y las herramientas a emplear, asentando las referencias correspondientes. Debe superar la opinión personal ofreciendo el apoyo de opiniones de especialistas en la materia del proyecto y/o haciendo referencia a otras experiencias del tipo de que se trate.

7. Análisis estratégico

Una estrategia es más que un conjunto de acciones, es el marco de decisión sobre las acciones. Una estrategia se diseña considerando:

- **Las alternativas posibles**, que pueden existir para superar el problema o lograr los objetivos de mejora, exponiendo las razones por las que es más conveniente seleccionar alguna en especial.
- **Los factores externos**, circunstancias y cambios imprevistos que pueden influir en el desarrollo del proyecto, cómo y cuánto pueden afectar o beneficiar y cómo se pueden atender o aprovechar.
- **Los factores internos**, las capacidades internas para llevar a cabo lo planeado y las debilidades críticas para el logro de los objetivos.
- **La evaluación de las estrategias** mediante distintos tipos de análisis como puede ser:
 - **Análisis costo/beneficio**, el que busca determinar el equilibrio entre los gastos y las ganancias, no sólo en términos financieros, si no en el uso de todos los recursos.
 - **Análisis de factibilidad y riesgo**, el que permite evaluar las condiciones que hacen al proyecto posible, aún a pesar de los riesgos
 - Análisis desde lo que sucede en los entornos Político-legal, Económico, Social-Cultural y Tecnológico (**PEST**)
 - **Análisis PERT**, para la planeación de la ruta crítica
 - **Matriz FODA**, para revisar desde los ámbitos externo e interno los elementos que pueden apoyar o dificultar el logro del propósito del proyecto

SUGERENCIAS

A partir del análisis se propone la estrategia, que puede contener los siguientes elementos:

- *La trayectoria general para lograr los objetivos*
- *Los recursos disponibles y las oportunidades que se pueden aprovechar*
- *Las alternativas para reducir la resistencia y los obstáculos*
- *La forma en que llegará a quienes se espera que se vean beneficiados*
- *La medida en que contribuye a la misión y objetivos institucionales*
- *La supervisión del desarrollo y la atención a las desviaciones del proyecto*

Análisis de factibilidad

Consiste en establecer si es posible llevar a cabo el proyecto y las posibilidades que ofrece de alcanzar los objetivos que propone.

Para analizar un proyecto de mejora se tiene que tomar en cuenta:

- Si está permitido por la normatividad o existe algún impedimento. Así como acciones que deberían realizarse para cambiar esa normatividad.
- Si cuenta con los elementos humanos, técnicos y materiales necesarios para realizarlo.
- Si es posible obtener los recursos económicos que requiere su implementación. Si es factible obtener financiamiento y responder a los compromisos derivados de la obtención de dichos apoyos, en el tiempo esperado.
- Si se tiene la capacidad para organizar y administrar recursos y personal para cumplir con los objetivos, tiempos y costos que se proponen.
- El grado de apoyo o colaboración de otras personas, instancias o instituciones involucradas.

8. Plan de acción

En este apartado se desarrolla el Plan de Acción con las estrategias diseñadas. Se pasa a la definición de las acciones particulares necesarias, especificando con ello las etapas y fases de implementación del proyecto, así como los recursos necesarios, el tiempo en el que habrán de realizarse y se asignan las responsabilidades.

Aquí se vincula la planeación con la evaluación, pues es necesario establecer las metas en términos cuantitativos, que permitan a través de un sistema de indicadores ir dando cuenta periódicamente de su cumplimiento.

El propósito de este punto es precisar los mecanismos de coordinación y las herramientas para el seguimiento y evaluación. Para presentar este plan de acción se puede utilizar un diagrama de Gantt como el que sigue:

Diagrama de Gantt													
Es un cuadro donde se colocan las actividades a realizar, en secuencia, el periodo de tiempo en que se realizarán y el responsable de cada una de ellas. A continuación se somborean los meses en que se llevará a cabo. Se puede hacer también una división o sub-clasificación por semanas o días.													
Nombre del proyecto													
Fecha de inicio								Fecha de terminación					
Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Responsable

9. Recursos

El éxito de un proyecto es contar con los recursos para llevarlo a cabo. Una vez definido el plan de acción, es posible determinar los recursos que se necesitan para cumplir con lo planeado. Se precisan **los recursos de los que ya se dispone**, aclarando por ejemplo que los salarios del personal que ya labora en la institución, así como el uso de los servicios, instalaciones o equipos no se incluyen en este tipo de recurso, sino solo los recursos materiales que ya tiene la institución y que van a canalizarse a este proyecto.

EJEMPLO

Si se quiere mejorar el proceso de selección de estudiantes, no se incluye el costo de la gente que ya trabaja en él, ni el uso de los espacios, programas o equipos con que se lleva a cabo; solo se registraría aquí sí se van a asignar nuevos equipos o personal a este proceso y los materiales que se necesitarán.

Se propone la forma, montos y condiciones en que se gestionarán los recursos o el financiamiento del proyecto. Los costos se clasifican por rubros y se expresan en pesos sin centavos. Para ello se puede hacer uso del Clasificador por Objeto de Gasto (SHCP, 2011) normado por la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Presupuesto del proyecto de mejora					
Capítulo	Concepto	Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Costo estimado
Según el clasificador	Según el clasificador	Cada tipo de bien o servicio que corresponde a ese concepto	Precio de cada unidad del bien o servicio	Total de unidades que se requieren	Costo X cantidad
Costo total del proyecto					

SUGERENCIAS

La clasificación por objeto de gasto incluye muchos tipos de erogaciones que rebasan el propósito de los proyectos de mejora de la gestión. Puedes utilizar esta clasificación sin incluir el número del capítulo o del concepto, pero si el proyecto se presentará a alguna dependencia federal si tiene que ir expresado con dichos números. A continuación se proponen los más necesarios, aunque siempre puedes consultar la norma en:

http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/PEF/lyn_presupuestarias/clasificador_objeto_gasto/mod_Cl_objeto_Gasto_27122011.pdf

Capítulo	Concepto
1000 SERVICIOS PERSONALES	1200 Remuneraciones al personal de carácter transitorio 1500 Otras prestaciones sociales y económicas 1700 Pago de estímulos a servidores públicos
2000 MATERIALES Y SUMINISTROS	2100 Materiales de administración, emisión de documentos y artículos oficiales 2200 Alimentos y utensilios 2300 Materias primas y materiales de producción y comercialización 2400 Materiales y artículos de construcción y de reparación 2500 Productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio 2600 Combustibles, lubricantes y aditivos 2700 Vestuario, blancos, prendas de protección y artículos deportivos 2800 Materiales y suministros para seguridad 2900 Herramientas, refacciones y accesorios menores

3000 SERVICIOS GENERALES	3100 Servicios básicos 3200 Servicios de arrendamiento 3300 Servicios profesionales, científicos, técnicos y otros servicios 3500 Servicios de instalación, reparación, mantenimiento y conservación 3600 Servicios de comunicación social y publicidad 3700 Servicios de traslado y viáticos 3800 Servicios oficiales 3900 Otros servicios generales
5000 BIENES MUEBLES, INMUEBLES E INTANGIBLES	5100 Mobiliario y equipo de administración 5200 Mobiliario y equipo educacional y recreativo 5300 Equipo e instrumental médico y de laboratorio 5400 Vehículos y equipo de transporte 5500 Equipo de defensa y seguridad 5600 Maquinaria, otros equipos y herramientas 5700 Activos biológicos 5800 Bienes inmuebles

10. Mecanismos de evaluación

La evaluación de los proyectos de mejora puede ser:

De los procesos o acciones a realizar.

Se realiza mientras el proyecto se desarrolla, permitiendo conocer en qué medida se van logrando los objetivos. Debe contribuir a corregir o mejorar la estrategia, así como al aprendizaje organizacional. Es también muy útil para mantener alta la motivación y para rendir cuentas sobre el avance en el ejercicio de los recursos.

De productos o resultados del proyecto.

Se enfoca en establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos. Se trata también de definir en qué medida los cambios son consecuencia del proyecto, así como de analizar efectos negativos o inesperados.

Del impacto del proyecto.

Es la que se centra en los cambios permanentes y la mejora del ambiente organizacional producido por el proyecto. Se enfoca en determinar qué tan duradero o sostenible será el cambio alcanzado. Se realiza después de un tiempo de haber terminado el proyecto.

En todo caso, se deberán precisar los métodos de evaluación que se utilizarán, el tipo de instrumentos, la temporalidad de las evaluaciones y los mecanismos para retroalimentar la propuesta de mejora.

SUGERENCIAS

El impacto del proyecto puede expresarse en los siguientes términos:

- *La contribución a los objetivos institucionales*
- *La mejora de la calidad de los procedimientos o los recursos institucionales*
- *El incremento en la efectividad de las funciones de la organización*

- *La reducción de costos, tiempo, o personal asignado a los procesos.*
- *El incremento en la satisfacción de los usuarios o la disminución de inconformidades*
- *La transparencia y honestidad en la prestación de servicios*
- *El incremento en la capacidad de atención*
- *La optimización de los recursos presupuestales de la organización*
- *El grado de mejora en las necesidades sociales atendidas*
- *La disminución de observaciones en procesos de evaluación externa*

11. Conclusiones

Señalar los puntos fuertes y débiles que pueden afectar significativamente la viabilidad de la propuesta. Establecer la complejidad de la propuesta, el tipo de aportación que supone la cantidad de esfuerzo que implica realizarla, sobre todo si incluye actividades de otras áreas o proyectos para poder llevarla a cabo. Por ejemplo: Si se propone una estrategia para mejorar la habilitación del personal administrativo, se deberá contar con un trabajo complementario en el que se definan los perfiles y competencias necesarios para cada tipo de empleado.

12. Referencias

Bibliografía, mapas, documentos, enlaces a internet, grabaciones. Todo en formato APA Sexta Edición y sólo de obras que aparezcan citadas en el proyecto.

13. Anexos

Documentos que fundamenten la propuesta y que no sean de su autoría; como planes de estudio oficiales, estadísticas, reglamentos, etc., y documentos de su autoría que explican con mayor detalle algún aspecto de la propuesta, como desglose del presupuesto, instrumentos diseñados, etc.

II. PROYECTOS DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Adriana Bernal Trigueros
Abraham Meza Ramos
Gabriela Alvarado Zermeño

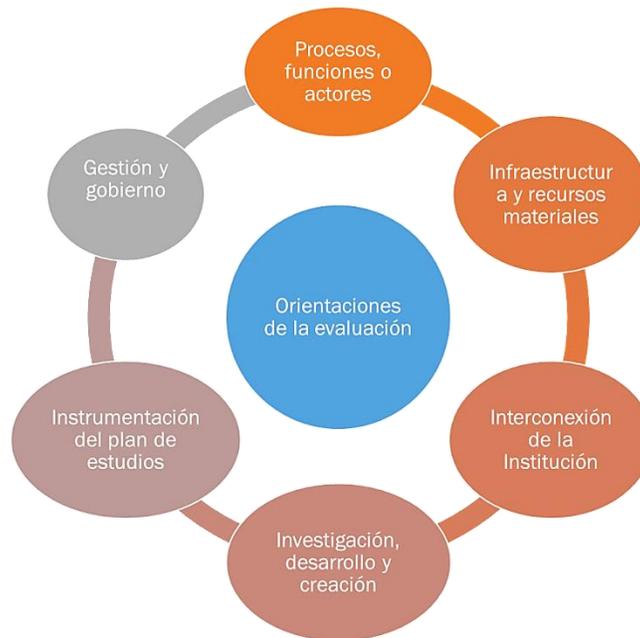
La evaluación es una parte esencial de cualquier proceso administrativo. Presente desde el momento mismo de la planeación, nos permite diagnosticar el estado en que se encuentra una Institución. Al emplearse durante las etapas de ejecución posibilita regular nuestras acciones para detectar desviaciones y corregir el rumbo oportunamente. Aplicada al final del proceso, nos ofrece una mirada retrospectiva de lo que se ha hecho, de los aciertos que logrados, de los errores cometidos y del grado en el que hemos alcanzado los objetivos que nos propusimos lograr. Con todo y su evidente importancia, también hay que reconocer que la evaluación es un proceso complejo y difícil.

Para este propósito se entiende como evaluación institucional al proceso sistemático de recopilación, análisis e interpretación de información relevante y fiable de cualquier aspecto de la organización educativa que permita formular tanto juicios de valor sobre su adecuación a un criterio, como explicaciones comprensivas de sus problemas y potencialidades que fundamente la toma oportuna de decisiones.

La evaluación institucional es un proceso de acompañamiento que “corresponde a un conjunto de prácticas, métodos, conocimientos bien diversificados y progresivamente desarrollados en el transcurso de los años con el objeto de dar respuesta a una necesidad específica: la mejor gestión de las [instituciones]” (Simoneau, 1991). Así, tiene como fin evaluar todos los componentes que conforman a una institución, esto en la búsqueda de la mejora continua bajo la teoría y metodología para la realización eficiente de esta acción.

En esta guía, el interesado puede elegir entre diversas opciones y niveles de la evaluación. Es importante considerar que todas son importantes y que están interrelacionadas, por lo que impactan el mejoramiento del resto. Algunas de las que se proponen se muestran en el esquema 1.

Esquema 1 Orientaciones de la Evaluación



ORIENTACIONES DE LA EVALUACIÓN

A partir de estas premisas básicas, el estudiante podrá elegir una de las orientaciones a las que pone énfasis la evaluación institucional y emitir juicios de valor fundamentados acerca de:

a. Procesos, funciones o actores

Implica un análisis de los datos y resultados que produzcan los métodos definidos y empleados, su progresión, sus dificultades y su comparación para tomar decisiones de ejecución, además de la revisión de manuales de organización y procedimientos y el análisis del cumplimiento de los mismos.

b. Investigación, desarrollo y creación

Se considera la política de investigación de la Institución, las unidades académicas, los proyectos y programas, los equipos de investigación, las fuentes de financiamiento, las estrategias de difusión, la existencia de un sistema de evaluación para la actividad de investigación y desarrollo.

c. Instrumentación del plan de estudios

Se evalúa el cuerpo docente, los alumnos, así como los planes y programas de estudio de cualquier tipo y nivel educativo.

d. Gestión y gobierno

Se indaga acerca del gobierno y la gestión organizacional, el presupuesto y el financiamiento, así como también los aspectos socio-organizacionales.

e. Integración e interconexión de la institución

Se considera la manera en que la institución integra sus distintas unidades académicas (si fuera desde una institución educativa de tipo superior): la puesta en marcha de proyectos conjuntos entre escuelas, la presencia de sistemas de información a nivel Universidad, la existencia de foros comunes (centros culturales, bibliotecas, publicaciones que abarquen toda la institución) y convenios con entidades extranjeras.

f. Infraestructura y recursos materiales

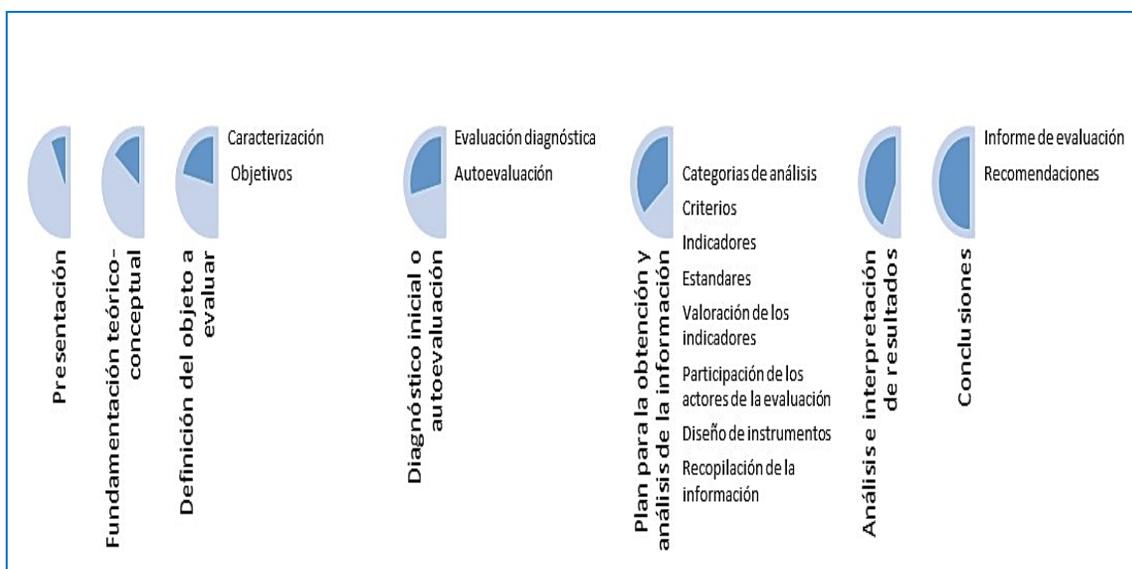
Se tiene en cuenta el espacio físico (aulas, laboratorios, áreas de producción, etc.) que es apropiado para la enseñanza y las prácticas. Se evalúa también la existencia de elementos de seguridad en todas las instalaciones y el equipamiento.

FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

1. Presentación

Se trata de describir la actividad objeto del proyecto de forma sintética. Exponer los pasos que se han realizado para su desarrollo. Establecer las causas que han motivado a llevar a cabo esta idea. Concretar las instancias o personas que se han involucrado en la realización del mismo y el grado de implicación de cada participante en el proyecto. Resaltar el tiempo que ha requerido su desarrollo y el nivel alcanzado hasta el momento. Se realiza finalmente una valoración global del proyecto, destacando sus puntos favorables y dificultades, su pertinencia y factibilidad y las principales conclusiones.

Esquema 2 Formulación de Proyectos de Evaluación Institucional



2. Fundamentación teórico-conceptual

De los planteamientos relacionados con aspectos prácticos, metodológicos, técnicos, políticos y contextuales de la evaluación y del objeto evaluado.

3. Definición del objeto a evaluar.

3.1. Caracterización

De la institución educativa a evaluar: análisis de los factores que inciden en el objeto de evaluación.

3.2. Objetivos

Teniendo en cuenta que no tiene sentido evaluar si no es para encontrar vías de mejoramiento de las entidades de enseñanza, los propósitos explícitos de una evaluación pueden ser:

- **La acreditación de la calidad:** Es una comprobación de la presencia de los atributos considerados valiosos por una comunidad escolar, el medio social de referencia, una determinada asociación de instituciones o un grupo profesional. Dichos atributos se consideran el referente o el criterio de calidad para la calificación o el dictamen respecto del funcionamiento del objeto que se evalúa. La acreditación de la calidad tiene, a su vez, varios propósitos que implican la necesidad de publicación de resultados de las evaluaciones, dar información al público en general, sobre la calidad de las organizaciones educativas y asegurar que una institución o programa de estudios tiene las bases necesarias para la buena formación de estudiantes.
- **Proceso de toma de decisiones:** Significa fundamentar acciones para el apoyo, supresión, generalización, modificación de una actividad, un programa o un proyecto o sea base de decisiones para el financiamiento educativo.
- **Sustentar teórica u operativamente las actividades que se realizan para la transformación o reforma de la institución:** Definir cuál es el estado de una institución, y sus programas, y la viabilidad de los planes de mejoramiento.

4. Diagnóstico inicial o autoevaluación

4.1. Evaluación diagnóstica

La evaluación diagnóstica identifica la situación actual y detecta la problemática existente, así como las áreas de oportunidad.



La recomendación propone el cambio de mediano a largo plazo que se requiere para obtener la situación futura deseada.

4.2. La autoevaluación

Desempeña un papel esencial en el mejoramiento de la calidad al estar orientada a fortalecer la capacidad de reflexión y de gestión de los responsables del programa educativo, asimismo proporciona bases confiables para tomar decisiones y realizar una planeación de procesos y acciones relevantes y conducir su evolución.

Si bien este proceso hace posible la identificación de fortalezas y debilidades, también permite proponer acciones de mejora y aseguramiento de la calidad. La Autoevaluación debe emitir un juicio de valor resultante de contrastar la cotidianidad del programa con los indicadores esperados.

Aspectos que comprende la autoevaluación:

- Identificación de logros y deficiencias de los programas educativos y de las funciones institucionales.
- Análisis de las causas de estos logros y deficiencias.
- Formulación de recomendaciones para el mejoramiento de los programas educativos y de las funciones institucionales.

5. Plan para la obtención y análisis de la información

Se elabora a partir de la definición de categorías que responden a los fundamentos o marco teórico de los métodos, técnicas e instrumentos a aplicar.

a. Categorías de análisis.

De acuerdo al Marco General del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, COPAES,(2012), las categorías:

“(...) integran un conjunto de criterios, indicadores y estándares sujetos a análisis para emitir un dictamen”

Las categorías se construyen a partir de aquellos comportamientos o procesos que explican o ayudan a entender el objeto a evaluar. Se basan en una combinación de conocimiento del tema y en la posibilidad de obtener información valiosa que permita interpretar al objeto de evaluación. Evitan que simplemente se describa un problema, sin generar ningún tipo de explicación teórica.

Las categorías se refieren a clases se objetos de los que puede decirse algo específicamente (Thiebaut, 1998). La categorización consiste en segmentar lo que se va a evaluar en unidades relevantes para nuestro interés.

Ejemplos de categorías para una evaluación institucional:

Personal académico

Estudiantes

Plan de estudios

Evaluación del aprendizaje

Formación integral

Servicios de apoyo al aprendizaje

Vinculación y extensión

Investigación

Infraestructura y equipamiento

Gestión administrativa y financiamiento

5.2. Criterios

Son referentes de valor definidos previamente a la evaluación, con base en los cuales se emitirán los juicios de valor. Describen los diferentes elementos que conforman cada una de las categorías. La evaluación requiere valorar la información obtenida comparándola con algún referente interno o externo, esto es, con un *criterio*. Un criterio es un objetivo de calidad respecto del que puede ser valorado algún aspecto de la institución.

5.3. Indicadores

Son enunciados que describen los elementos cuantitativos o cualitativos de una situación. Mediante ellos se busca definir y explicar un fenómeno, así como su evolución.

INDICADORES

Unidades de medida para el seguimiento y evaluación periódica de una organización - en la ejecución de un programa, proyecto o actividad.

Un indicador por sí solo no expresa nada. Debe ser comparado con indicadores de otro periodo diferente o con indicadores considerados deseables. Sus funciones básicas son:

- Descriptivas: Informan sobre el estado real de un proceso o actividad.
- Valorativas: Determinan si es adecuado o no respecto de lo esperado.
- Causales: Identifican las causas del resultado igual, mejor o peor que la meta

Las preguntas facilitan la reflexión, la interpretación y el análisis de cada uno de los indicadores.

¿Por qué los indicadores?

Porque hay una tendencia mundial a desarrollar indicadores para expresar cómo funcionan las instituciones educativas y así evaluarlas.

Características de un buen indicador:

- Es específico. Permite valorar el avance en el objetivo
- Es preciso. Nos indica en dónde está el problema o ventaja
- Es medible. Puede ser cuantificado o cualificado
- Es alcanzable. Posible
- Es realista. No es susceptible de manipulación
- Es entendible. Cualquiera puede comprender su significado
- Es controlable. Debe poder hacerse algo para modificar sus resultados.

Diferencias entre objetivo, meta e indicador

Un objetivo: Es lo que se quiere lograr

Una meta: Define el producto que se quiere lograr en cantidad, calidad y tiempo.

Un indicador: Es la medida del progreso en el logro de objetivos y cumplimiento de metas

5.4. Estándares

Son elementos de referencia cuantitativos deseables para varios indicadores, los cuales han sido previamente establecidos y servirán para ser contrastados con los indicadores a evaluar. Son las unidades de medición que se toman como normas.

5.5. Valoración de los indicadores

Son las características de las evidencias presentadas en los instrumentos de recolección de datos para el análisis de indicadores. Pueden valorarse de la siguiente manera:

A: Inexistentes (0 puntos), es la ausencia de evidencias

B: Existentes (1-5).

1. **Deficiente:** Las evidencias no proporcionan ninguno de los elementos o datos suficientes, claros y acordes con el ítem correspondiente.
2. **Insuficiente:** Las evidencias solo proporcionan algunos de los elementos o datos suficientes, claros y acordes con el ítem correspondiente.
3. **Suficiente:** las evidencias proporcionan los elementos o datos satisfactorios, claros y acordes con el ítem correspondiente.
4. **Sobresaliente:** Las evidencias proporcionan de una manera clara y precisa los elementos y datos acordes con el ítem correspondiente.

5. **Excelente:** Las evidencias superan la expectativa del ítem contestado.

Los medios de verificación son las evidencias donde se puede validar la información sobre el estado, comportamiento o desempeño de cada indicador durante la evaluación.

Ejemplo de categorías:

CATEGORÍA 2. ESTUDIANTES
<p>CRITERIO 2.9. Selección <i>Los indicadores de este criterio deben permitir evaluar si existen procesos transparentes de selección y si se cuenta con guías para orientar la preparación de aspirantes para el ingreso, tanto para los trámites como para el examen de admisión.</i></p> <p>Indicador 2.9. Equidad en el ingreso <i>La institución requiere otorgar igual oportunidad de ingreso a todos los aspirantes que cumplan con los requisitos oficiales establecidos, en aras del principio de equidad establecido por la UNESCO y la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU a nivel mundial, respetando la diversidad humana ya sea por género, religión, edad, orientación sexual, condición socioeconómica, capacidades diferentes, entre otras.</i></p> <p><i>Estándar 2.9.1. Las convocatorias de ingreso operan con criterios transparentes de selección</i></p> <p><i>Estándar 2.9.2. Los mecanismos de ingreso están claramente definidos</i></p> <p><i>Estándar 2.9.3 Se cuenta con mecanismos y recursos para orientar la preparación de aspirantes para el ingreso</i></p>

5.6. Participación de los actores de la evaluación

En un proceso de evaluación educativa intervienen diversos actores que se pueden clasificar en 3 grupos:

- 1. Agentes evaluadores:** Son las personas que realizan la evaluación. Pueden ser de dos tipos: internos y externos. Los agentes internos son aquellos que desempeñan doble función de ser protagonistas de los procesos educativos y actuar como evaluadores del mismo. Los agentes externos son aquellos que son traídos expresamente para observar el proceso educativo como observadores idealmente neutros de lo que ocurre en tal proceso.
- 2. Usuarios de la información:** Son las personas a las que va dirigida la información que resulta de un proceso de evaluación. Para el evaluador dos de las preguntas fundamentales que deben hacerse ¿A quién van dirigidos los resultados de la evaluación? Y ¿Qué van a hacer con esos resultados cuando los reciban? Al responderlas, el evaluador debe considerar diversos principios éticos que aseguren que cierta información llegue solo a aquellos que la deban recibir, identificando los grados de confidencialidad de cada uno.
- 3. Informantes:** Son las personas que pueden proveer información valiosa para una evaluación. Estos actores son elegidos por el evaluador

5.7. Diseño de instrumentos

Para cada una de las fuentes de información a las que podemos acceder, se utilizan distintos instrumentos, entre los que pueden señalarse los cuestionarios, las guías de observación, los registros, las pruebas, los grupos de discusión.

En lo que se refiere a la confiabilidad y validez de dichos instrumentos, debe valorarse la medida en que permite obtener respuestas más precisas a las variables que se están evaluando, que sean claros en cuanto al tipo de información que requieren, que no permitan interpretaciones ambiguas y que tengan recursos para verificar la veracidad de los datos obtenidos.

5.8. Recopilación de la información

Las técnicas y procedimientos deben permitir acopiar toda la información que se requiera para fundamentar la expresión de juicios de valor, y argumentar en favor de las conclusiones sobre el funcionamiento, el mérito, o las virtudes de una organización educativa.

- **Medición de indicadores:** Se utiliza siempre que los resultados o procesos sometidos al análisis son susceptibles de cuantificarse o puedan traducirse en unidades de medida.
- **Revisión de expertos:** En ocasiones se requiere el auxilio de expertos con el fin de obtener información confiable acerca de los procesos educativos que se observan en la aplicación de un programa, un proyecto de mejoramiento institucional o de innovación educativa.
- **Recopilación de opinión de personas calificadas:** Puede realizarse mediante procedimientos individuales o grupales. Las técnicas individuales más usuales son las entrevistas, y para recuperar la opinión de grupos expertos se recomiendan las técnicas de discusión nominal (TKJ o TGN como se llama en español) y DELPHI.
- **Revisión de los procesos de decisión institucional:** Otro proceso para indagar la forma como se llevan a cabo los procesos de una institución educativa es el análisis de las relaciones institucionales y los flujos de decisión académicos o administrativos.
- **Encuesta:** Este procedimiento tiene como propósito conocer, de primera mano la forma como se desenvuelven los diferentes factores del objeto de análisis. La ventaja de usar cuestionarios es que requiere poco tiempo y esfuerzo para contestarlos y se pueden aplicar a grupos numerosos de individuos. Los cuestionarios pueden ser aplicados por el encuestador o autoaplicables.
- **Observación *in situ*:** Se recomienda esta forma de trabajo para conocer un hecho en el lugar momento mismo en el que acontece. La observación dirigida a establecer la presencia de ciertos elementos o situaciones en una organización educativa, se auxilia de una lista de verificación, que es un formato que contiene todos los ítems que deben estar presente en los ambientes de aprendizaje, la lista sirve para registrar si se observa la existencia o no de cada ítem.

- **Análisis documental:** El análisis de documentos institucionales sobre el tema de evaluación es una técnica que debe aplicarse al inicio del proceso y en el transcurso de este. Uno de los puntos que debe tener el protocolo es la historia institucional del objeto de análisis y la historia de sus evaluaciones.

6. Análisis e interpretación de resultados

La detección de las fortalezas o debilidades de la organización evaluada, requiere llevar a cabo el cruce y análisis de la información para sostener una fundamentación realista y útil. Este análisis retoma las categorías e indicadores, para contrastarlos con los hallazgos y construir apreciaciones informadas sobre la realidad institucional, necesarias para los procesos de mejora. Asimismo, dependiendo la metodología y técnicas utilizadas, es necesario presentar bases de datos, tablas o gráficos que apoyen el análisis, la comprensión y el impacto de la evaluación realizada.

7. Conclusiones

7.1. El Informe de evaluación

Para la planificación de los procesos de evaluación debe considerarse el tipo de informe que se reportará. Los informes de una evaluación están en relación directa con los objetivos que dieron origen al proceso. El análisis de los hallazgos y, si es el caso, la determinación de las causas de una situación, así como las conclusiones o juicios de valor se dicha situación determinan el carácter de los procedimientos e instrumentos a utilizar. Los informes de resultados debe ser explicativos, puede además realizarse un análisis valorativo de los resultados, es decir, un informe en el que se expresa el dictamen acerca de ciertos atributos de la institución relacionados con alguna de las concepciones sobre la calidad de la organización educativa de referencia. La elaboración del informe de evaluación es la culminación de todo el proceso de análisis, por lo tanto, debe tener la misma rigurosidad que la definición de las referencias, la compilación de la información la organización y la planificación del análisis. El informe tiene como propósito, describir los hallazgos favorables y desfavorables del programa, el proyecto o el ámbito de evaluación que sido objeto de evaluación. Un informe mesurado e imparcial proporciona la mejor referencia de base para el mejoramiento de la enseñanza. El informe, por lo tanto, debe ser equilibrado en sus juicios, y debe señalar los puntos que tienen una mala calidad, pero también las virtudes que deben mantenerse o fortalecerse.

7.2. Las recomendaciones

La fundamentación y descripción de las recomendaciones producto de la evaluación es la parte más importante del trabajo de evaluación y consta de tres elementos interrelacionados:

- **Recomendación:** Es una acción o conjunto de éstas, que se proponen a la dependencia para solventar una debilidad o una situación indeseable. Debe ser pertinente, relevante y viable. Tiene que estar indicada en el cuerpo del informe. Se recomienda iniciar con un verbo en infinitivo que indica una acción realizable, que va a producir un cambio y que puede ser verificable.
- **Justificación:** La justificación debe aportar los datos precisos que fundamentan la recomendación.
- **Sugerencias de operación:** Son acciones específicas y prácticas que proponen cómo pueden atender la recomendación los responsables de la dependencia. Siempre se inicia con la palabra **QUE** y se sugiere **UN RESPONSABLE** de la Dependencia, que se encargará de atender la recomendación. Posteriormente se indicará la acción que se propone llevar a cabo.

Tabla 1. Ejemplos de recomendaciones

Recomendación	Justificación	Sugerencias de operación
<i>Adecuar el perfil de egreso de la Licenciatura</i>	<i>El perfil de egreso está diseñado de manera general y ambigua, no se redacta en función de los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el egresado.</i>	<i>Que los cuerpos académicos revisen y actualicen el perfil de egreso especificando los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que poseerá el egresado.</i>
<i>Incrementar los índices de eficiencia terminal y titulación de la Licenciatura</i>	<i>Han egresado 250 estudiantes de un total de 876 lo que representa el 28% de eficiencia terminal, mientras que solamente se han titulado 123 lo que representa el 14% de titulación.</i>	<i>Que el Director establezca el servicio de tutorías obligatorio a todos los estudiantes. Que el coordinador de la carrera diseñe, difunda y promueva una campaña de titulación.</i>
<i>Reestructurar el plan de estudios de la Licenciatura</i>	<i>El plan de estudios no ha sido actualizado desde 1985. La carga horaria es excesiva 4560 horas en total. Los programas de asignatura no son homogéneos.</i>	<i>Que los cuerpos académicos revisen y actualicen el plan de estudios. Que la comisión de diseño curricular modifique la carga horaria.</i>

8. Referencias

Bibliografía, mapas, documentos, enlaces a internet, grabaciones. En formato APA Sexta Edición y solo de referencias que aparezcan citadas en el proyecto.

9. Anexos

- Documentos que fundamenten la propuesta y que no sean de su autoría; como planes de estudio oficiales, estadísticas, reglamentos, etc.
- Documentos de su autoría que explican con mayor detalle algún aspecto de la propuesta, como desglose del presupuesto, instrumentos diseñados, etc.

III. PROYECTO EMPRENDEDOR

Gloria Machain Ibarra
Beatriz Herrera Escamilla
Diana Pérez Navarro

LA NECESIDAD Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS EMPRENDEDORES

Las oportunidades de empleo para los egresados de Ciencias de la Educación, como de otro tipo de programas formativos no son muchas ni muy atractivas. Primero porque aún prevalece una tendencia en la educación básica por contratar egresados de la Educación Normal y segundo, porque las instituciones que por lo general los contratan, que son las privadas, ofrecen sueldos sumamente bajos. Esta situación demanda a nuestros egresados el desarrollo de capacidades para formular proyectos que puedan atraer la inversión de instituciones financieras, o bien que puedan realizarse en una forma escalable, a partir de una pequeña inversión, para poner a su alcance el acceder a mejores condiciones de ingreso económico a través del ejercicio de su profesión.

Sin embargo, en tanto que instituciones educativas, consideramos que un proyecto emprendedor, no debe buscar solamente ser viable y rentable en términos económicos, sino que es fundamental que su intención prioritaria sea alcanzar metas de impacto social. Esto es, los proyectos emprendedores, deberán tener por objeto modificar las condiciones de vida de las personas; satisfaciendo una necesidad básica, promoviendo mejoras en la educación o el empleo.

Un proyecto emprendedor, según diversos autores, es una idea para realizar una nueva actividad (Shefsky, 1997), para emprender un negocio exitoso bajo nuevas formas de acceder al mercado (Steinhoff & Burgess, 1993).

Los elementos de un proyecto emprendedor que las instituciones financieras consideran más importantes son (BBVA, 2014):

- **Contar con un modelo de negocio.** Que el solicitante sepa que va a hacer, cómo lo va a hacer, quién lo va a hacer, cuánto le va a costar y cuánto va a ganar. Que el proyecto sea realizable y que además pueda crecer, esto es, que sea escalable. Un proyecto emprendedor debe conjuntar ilusión, confianza, optimismo, capacidad de actuar y ganas de aprender (Alcaraz, 2006).
- **Tener un buen equipo de trabajo.** Porque un buen equipo puede mejorar aún más un proyecto.
- **Ir más allá del punto de equilibrio.** El proyecto no debe limitarse a cumplir las expectativas de ingresos de los que lo van a llevar a cabo, sino que debe generar buenos rendimientos por la inversión.

FORMULACIÓN DE PROYECTOS EMPRENDEDORES

En esta Guía se presentan y desarrollan los elementos que consideramos esenciales para elaborar un proyecto emprendedor en el ámbito educativo:

1. Introducción

En este primer apartado debe exponerse el propósito de plantear un proyecto emprendedor que responda a necesidades detectadas en el ámbito social, atendiendo al sector educativo directamente o contribuyendo al bien común en un contexto determinado. Deberán incluirse datos o información relevante sobre la problemática de la que surgen estas necesidades y cómo inciden en el plano local, regional y nacional; así como experiencias de organizaciones que atiendan las mismas o similares situaciones.

Es importante aclarar básicamente por qué se pensó en emprender el negocio, a que personas o entidades va a beneficiar y que problema específico va a resolver. Además, considerando que el proyecto puede cambiar durante su desarrollo, este apartado es en realidad el último que debe escribirse.

2. Fundamentación del proyecto

Contiene tanto la descripción general del proyecto, como el análisis de pertinencia y factibilidad y el estudio de mercado. En cada apartado deberá realizarse un análisis de la información obtenida de manera que permita y sustente la conclusión sobre si la propuesta es pertinente, factible y viable económicamente.

2.1. Descripción de la idea

Implica exponer como nace la idea de negocio, ¿cuál es el sentido del proyecto?, ¿qué fue lo que lo motivó a realizar dicha propuesta?; es decir, describir los factores que motivaron para su realización. Es importante recuperar la idea inicial, que naturalmente deberá irse afinando según se avance en los elementos de la fundamentación.

2.2. Análisis de la Pertinencia

Una vez descrita la idea, es necesario determinar qué tan pertinente es. Asumiendo que la pertinencia se refiere al cumplimiento del mismo propósito de la organización como al cumplimiento de lo que se espera de ella, en el caso de los proyectos emprendedores la pertinencia se centra en asegurar que se ofrece a la sociedad en general y a los usuarios potenciales, un servicio necesario.

Para determinar la pertinencia del proyecto es necesario abordar tres importantes aspectos:

a. El contexto socioeconómico

Una vez que se tiene la ubicación geográfica de la propuesta y su zona de influencia, deben ubicarse otras organizaciones que ofrezcan servicios semejantes (públicas o privadas). Deben obtenerse datos de la población de la zona, como el número de habitantes, rangos de edad, sexo, actividades productivas a las que se dedican, escolaridad y los habitantes en edad escolar. El propósito es determinar en qué medida la propuesta contribuye a resolver un problema y a generar desarrollo, así como tener los primeros elementos para la determinación de la demanda potencial

b. El contexto socio-cultural

En este aspecto, es importante considerar las características de la población en general de la zona y de los usuarios potenciales, en cuanto a sus costumbres, hábitos, eventos y actividades comunes, esto con el fin de que la propuesta del proyecto respete y promueva el desarrollo de la identidad comunitaria.

c. La influencia de las políticas públicas

Implica reconocer cuales son las políticas públicas en las que se enmarca el servicio que se pretende ofrecer, tanto federales como estatales que inciden en el ámbito de acción del proyecto. Por ejemplo, si el proyecto emprendedor consiste en la oferta de un bachillerato intercultural en la zona serrana de Nayarit, como parte de su fundamentación tienen que incluirse todas las políticas que abogan por la ampliación geográfica de la cobertura educativa, la atención a la diversidad cultural, la inclusión educativa, etc.

2.3. Estudio de Factibilidad

Factibilidad implica analizar los factores de los que depende que sea posible realizar el proyecto: hacer el recuento de los recursos con que se cuenta o a los que se puede tener acceso, la capacidad técnica y profesional de los promoventes, el acceso a los servicios que se requieren, la posibilidad de contratar al personal con los requerimientos técnicos y profesionales que se pretende, la forma en la que se piensa acceder a fuentes de financiamiento, etc. Es convencer al lector, donde datos confiables, de que lo que se presentando como proyecto es posible realizarlo.

2.4. Estudio de Mercado

Su propósito es determinar la viabilidad comercial de un proyecto. Aunque la razón principal de los proyectos emprendedores debe centrarse en su impacto social, el estudio de mercado nos permite determinar la sustentabilidad financiera del mismo. Si el proyecto no fuera sostenible económicamente por sí mismo, pero el impacto social fuera importante, es posible plantear la opción de recurrir a organizaciones de la sociedad civil que pudieran patrocinar el proyecto.

En su realización es importante determinar gustos y preferencias de los usuarios potenciales del servicio, para utilizar esa información en el desarrollo de las estrategias de mercado (apartado 2.6 de esta Guía). Es importante también considerar el costo posible de los servicios con base en la economía de la población a atender, lo que permitirá calcular los posibles ingresos del proyecto en el estudio financiero.

a. Análisis de usuarios potenciales. Estimación de la Demanda

Un elemento importante del estudio de mercado es estimar la demanda de los servicios que se pretenden ofrecer. Esto es, establecer las necesidades de los usuarios en relación con el proyecto, caracterizar los usuarios actuales y potenciales, es decir la cantidad de personas podrían interesarse en los servicios que se ofrecerán, el precio que estén dispuestos a pagar y el consumo actual de otros bienes o servicios sustitutivos o complementarios que pueden modificar la demanda (otros servicios educativos por ejemplo). Con ello definir la proyección global que podrá captar el proyecto. Para esto es importante realizar un estudio en campo, con encuestas directas que permitan sustentar las afirmaciones. Los resultados de este apartado pueden llevar a modificar, en ocasiones sustancialmente, la idea original de proyecto. Esto no debe considerarse como un fracaso, al contrario, permitirá tomar mejores decisiones sobre las posibilidades reales que tiene la idea de aceptación en el mercado real. Aún si el resultado es reconocer que el camino previsto no es más adecuado, el estudio de mercado ya habrá cumplido con su función; si nos confirma que es una buena idea que puede ser aceptada por los usuarios potenciales, estará aportando a la determinación de la viabilidad del proyecto en su conjunto.

b. Análisis de otros productos o servicios. Oferta

El estudio de la competencia es de gran importancia ya que determina la cantidad de servicios que se ofertan en la zona de influencia, sus costos, condiciones y calidad del servicio, las ventajas o desventajas competitivas que tienen, el porcentaje de la demanda que atienden y sus posibilidades de crecimiento, las estrategias que siguen. El otro componente del estudio de mercado es analizar qué tan cubierta está la demanda actualmente en la zona de influencia que nos interesa para poder determinar si hay espacio para un nuevo oferente de servicios. El hecho de que haya demanda, y haya otros quienes oferten el servicio no es en sí mismo razón para claudicar en la intención, servirá tan solo para alertar a que los esfuerzos deben orientarse a ofrecer el mismo servicio pero con alguna característica adicional que lleve a los demandantes a preferirlo por encima de la oferta tradicional. Es algo arriesgado, pero posible.

3. Propuesta educativa

Asumiendo que la generación de un proyecto emprendedor va principalmente orientado a la oferta de servicios educativos, la propuesta educativa de que se trate es parte fundamental del mismo diseño del proyecto.

La propuesta educativa se desarrolla atendiendo en primer término a los lineamientos en materia educativa para el nivel educativo y modalidad que se propone para el proyecto emprendedor, a la cual se adicionan ideas creativas que incrementen o mejoren la oferta del mismo tipo en la zona de influencia. Este apartado presentará notables diferencias de un proyecto a otro, pues si bien, en casos donde se trata de proyectos que oferten educación básica, por ley se deberán tomar los planes oficiales, acentuando la explicación en cuál es el sentido de lo que ofertará. Cuando se trata de niveles o servicios educativos con regulaciones más laxas, hay mayor espacio para la construcción de una propuesta educativa innovadora. Cabe precisar que por la naturaleza del proyecto (no es un proyecto curricular), el nivel de detalle y fundamentación no es tan profundo, basta con describir las características del servicio que se pretende ofertar.

La propuesta educativa debe contener los siguientes elementos:

3.1. Objetivos del proceso formativo

Esto es, los alcances de la propuesta en términos de lo que el estudiante o usuario debe saber, hacer y ser al final del proceso formativo. Se plantearán en concordancia con las necesidades detectadas en los estudios que se exponen en la fundamentación, además de guardar y tener correspondencia con el nivel o tipo de formación deseado, así como con las actividades y métodos de enseñanza considerados. Implica incorporar elementos para su fundamentación pedagógica.

3.2. Programa educativo o de servicios educativos

Es el instrumento curricular que contiene en forma organizada los elementos necesarios para la realización de los cursos, conforme al nivel y modalidad del programa educativo.

Debe guardar relación con los objetivos, estableciendo ejes formativos, unidades de aprendizaje, contenidos temáticos, estrategias, métodos y recursos para lograr este fin.

4. Diseño de la organización

Como proyecto emprendedor implica la creación de una organización que actualmente no existe, por lo tanto, un elemento importante es presentar a detalle su diseño. Esto es, describir los atributos que se espera que tenga la organización, planteando lo siguiente:

4.1. Fundamentación teórica

Esto es, enunciar brevemente cómo se concibe la organización, con base en cual perspectiva sociológica y de las teorías administrativas y organizacionales. Lo anterior planteará el sustento del diseño en cuanto a sus componentes.

4.2. Misión

Representa la razón de ser de la organización. Significa el fin o motivo por el que fue creada y para qué debe servir: Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿por qué los hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales de la organización, y por lo general considera la atención a las demandas de la sociedad, del mercado y del usuario (Chiavenato, 2008).

4.3. Visión

Según es posible identificar en la bibliografía especializada, la visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio y del camino futuro que pretenden adoptar para llegar allí (Chiavenato, 2008).

4.4. Políticas, Filosofía y Valores de la organización

Son las orientaciones que definen la dirección de la organización, desde lo que es y lo que espera ser, el espíritu que guía las acciones, su esencia, su cultura, procesos y servicios.

- **Políticas:** Las políticas son guías para orientar las acciones al interior de la organización; constituyen los lineamientos generales a observar por los sujetos y actores involucrados. Para el planteamiento de las políticas es fundamental considerar los objetivos, metas y su relación con los procesos para su cumplimiento, pues la finalidad es que todo funcione de manera eficaz y eficiente. Surgen también cuando hay que tomar decisiones sobre algún problema o situación que se repite una y otra vez dentro de una organización y está ocasionando conflicto, trastorno o llega a ser un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos de la organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.
- **Filosofía:** La filosofía de una organización consta de dos partes: la ideología esencial y la visión de futuro. La ideología esencial de una organización define su carácter invariable y mantiene unida a la organización a través del tiempo. Las prácticas y estrategias pueden cambiar continuamente, pero la ideología esencial no, pues es algo así como el espíritu de la organización. La ideología esencial considera los valores y la misión de la organización, así como la visión de futuro. La filosofía es una postura ideológica fundamentada y orientada por estos elementos, que la hacen tangible o evidente por la relación y coherencia que guardan entre sí y que se manifiesta a partir de los pronunciamientos, el lema, las políticas, la reglamentación, las formas de interacción y las actividades en las que participan sus integrantes.

- **Valores:** Son creencias básicas sobre lo que se puede hacer o no, Constituyen las creencias y actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual (Chiavenato, 2008). Los valores constituyen la causa fundamental de la forma de actuar de las personas. Entender cómo se relacionan los valores y las acciones, qué valores son importantes para los sujetos y actores de las organizaciones educativas, permitirá lograr mayores niveles de integración, compromiso y productividad. Pero los valores también pueden generar conductas defensivas y conflicto, por lo que debemos tener presente no solamente los comportamientos de las personas, sino los valores que subyacen a dichas conductas, particularmente, cuando queremos introducir cambios en las políticas o estructuras de organización (Feuerman, 1998)

4.5. Objetivos organizacionales

Se trata de describir en frases concisas, cuales son los propósitos de la organización, qué pretende aportar a la sociedad y al ámbito educativo en particular.

4.6. Organización funcional

De acuerdo al Diseño Organizacional propuesto, es importante definir una estructura organizacional, al menos inicial, y un breve esquema funcional de la empresa ya que es fundamental para definir las áreas que debe tener la organización para su funcionamiento, las necesidades del personal calificado y los costos indirectos.

4.7. Los sujetos en la organización

Cuándo se reúne un conjunto de personas en un espacio y tiempo definidos para la realización de una tarea, desarrollan formas de interacción que implican una representación interna, como mecanismos de asunción y adjudicación de roles. El proyecto en consecuencia debe precisar cuáles serán esas formas de interacción, a partir de las cuales desarrollarán su trabajo los integrantes de la organización.

- **Políticas de gestión:** En una organización educativa se establecen políticas que orientan la toma de decisiones acerca de la investigación, la planeación, la contratación y en general para impulsar las estrategias diseñadas para el logro de los objetivos. Una política organizacional se crea para dar rumbo a las actividades que realizan las personas, pero requieren ser asumidas y apoyadas por todos los involucrados. Si bien los directivos las impulsan, es preciso que cada colaborador se comprometa a seguirlas. Las políticas relativas al factor humano en las organizaciones pueden ser acerca del reclutamiento (criterios, condiciones), la distribución del trabajo, las oportunidades de desarrollo personal para los colaboradores, los criterios de promociones y reclasificaciones, la higiene y seguridad en el trabajo o la evaluación del desempeño, entre otras.

- **Gestión de la participación:** La participación del personal en la gestión de la organización requiere que ellos estén conscientes de la importancia de su trabajo, que acepten la responsabilidad sobre la toma de decisiones, que tengan objetivos y metas personales ligados al logro de los objetivos institucionales y que exista un ambiente propicio para la discusión de los problemas y la formulación de propuestas innovadoras. El involucramiento de los integrantes de la organización hará posible que se sientan más motivados y comprometidos, incrementando la capacidad creativa y la productividad de la organización. Para lograr estos propósitos es importante diseñar mecanismos dentro de la organización que efectivamente establezcan cómo y cuándo se llevará a cabo esa participación.
- **Condiciones de trabajo y remuneraciones:** Se establecen aquí las obligaciones y derechos de los trabajadores y patrones, que no podrán ser inferiores a las que establece la Ley Federal del Trabajo. Las condiciones de trabajo se componen de la jornada de trabajo y el salario. Siendo la jornada el tiempo durante el cual el trabajador estará a disposición del patrón para realizar sus labores, y el salario, la retribución que el patrón paga al trabajador por sus servicios.

5. Aspectos Legales

Son los trámites y requisitos que deben cumplirse cuando se establece una empresa, así como las obligaciones de carácter legal en que se incurre al implementar el proyecto emprendedor.

5.1. Tipo de sociedad.

Definir el tipo de sociedad (limitada, anónima u otras). Valorar las ventajas competitivas de cada opción, elegir una y verificar los requisitos para la constitución.

5.2. Licencias y derechos.

Si la actividad de la organización requiere del uso de licencias de terceros es preciso enunciarlo en este apartado. Si se va a registrar alguna marca propia implica verificar los requisitos para el registro de propiedad.

5.3. Obligaciones legales.

Derivado del tipo de organización y servicio que se oferte, en este apartado hay que enunciar el análisis de las obligaciones legales generales que tendrá la empresa, tanto de orden laboral como de tipo fiscal u otras.

5.4. Legislación aplicable.

Esto es, una revisión exhaustiva del marco normativo aplicable al giro del servicio que se ofertará.

5.5. Normas internas.

Se refiere a la definición del marco normativo interno básico para el funcionamiento de la organización. Las reglas que regulen las actividades administrativas y académicas, el desempeño de profesores, estudiantes y otros actores, según sea cada caso particular. Incluye las normas de ingreso, permanencia, seguimiento y obtención del documento oficial que se extienda si corresponde a la naturaleza del servicio ofertado.

6. Plan de Mercadotecnia

Para que el proyecto pueda lograr los objetivos propuestos, es necesario contar con un plan de mercadotecnia, en función del cual se diseñarán objetivos y estrategias para alcanzar, mantener o superar las ventajas competitivas de la organización.

El Plan de Mercadotecnia se compone de los siguientes elementos:

6.1. Diseño de imagen corporativa.

La imagen corporativa se expresa en elementos como: Logotipo, papelería, materiales de publicidad (carteles, trípticos, folletos, anuncios, espectaculares), diseño de la imagen de los empleados, diseño arquitectónico y de interiores.

6.2. Estrategia de mercado.

Con base en el análisis de la oferta y la demanda, así como en los objetivos y recursos del proyecto, deberá definirse una estrategia para captar la demanda potencial de usuarios. Esta estrategia podrá centrarse en los costos o en el valor agregado respecto de otras ofertas. Deberá resolver cuestiones cómo: ¿Qué vamos a ofrecer? ¿Cómo lo vamos a ofrecer?

6.3. Política de servicio y atención al usuario.

Se refiere a la especificación de los lineamientos generales que orientarán la atención al usuario, los estímulos, las condiciones, los incentivos, etc.

7. Análisis Financiero

Su propósito es determinar los costos del proyecto, establecer la medida en que la inversión es rentable y si se cuenta con una estrategia para disponer de los recursos necesarios. Para elaborarlo se debe tener en cuenta la propuesta educativa y al diseño de la organización y considerar los resultados del diagnóstico socioeconómico, el estudio de mercado y la estrategia mercadológica. Se compone de los siguientes elementos:

7.1. Presupuesto de inversión

Es la inversión inicial. Incluye terreno, infraestructura, mobiliario, equipo y gastos de instalación, detallados incluyendo el cálculo de la correspondiente amortización.

Ejemplo				
Concepto	Importe	Total	Periodo de Amortización	Importe/años
TERRENO			No se amortiza	
INFRAESTRUCTURA			/30 años	
MOBILIARIO Y EQUIPO Mesas Computadoras			/5 años	
MATERIAL DE LABORATORIO			/5 años	
INVERSIÓN DE PRE-OPERACION			/2 años	
Inversión Total			Amortización Anual	

7.2. Presupuesto de ingresos

Los ingresos están representados por el dinero recibido por concepto de la prestación de servicios, pago de inscripciones, colegiaturas, venta de libros, material didáctico, servicios de comida, cafetería, uniformes, cursos especiales, servicios adicionales, etc. Se fundamenta en el estudio de mercado.

Ejemplo				
Concepto	Costo unitario	Unidades de medida	Cantidad	Total
Colegiaturas		cuota		
Inscripciones		cuota		
Uniformes		pieza		
Cafetería		Venta mensual		
Material didáctico		juego		
Libros		pieza		
Total de ingresos				

7.3. Presupuesto de egresos

Se refiere al gasto anual por concepto de honorarios, servicios – agua, luz, internet, etc., impuestos, intereses, materiales y suministros – papelería, limpieza, oficina, publicidad, etc. Todos aquellos elementos necesarios para la prestación del servicio. Se divide en costos fijos y variables.

Ejemplo				
Concepto	Costo unitario	Unidad de medida	Cantidad	Total
SUELDO Y PRESTACIONES				
Salario docente TC		Tarifa mensual TC	*	
Salario docente H/S/M		Tarifa mensual HSM	*	
Renta		Mensual		
Papelería y útiles		Consumo mensual		
SERVICIOS		Consumo mensual		
Agua				
Luz				
Internet				

Honorarios		Tarifa mensual		
Amortización		Importe anual		
			Total de egresos	
* El salario mensual se multiplica por 15, que es un factor práctico para calcular el salario con todo y prestaciones. De otra manera, habría que multiplicar por 12 meses el salario y realizar el cálculo de las prestaciones por separado.				

SUGERENCIAS	
<p><i>Una guía muy útil para clasificar los conceptos de gasto, es la que establece la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la administración federal. No se tiene que hacer totalmente con apego a ella a no ser que se soliciten recursos ante alguna dependencia oficial. Estos son los más comúnmente utilizados para los proyectos emprendedores de tipo educativo, pero puedes consultar la guía completa en: http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/PEF/lyn_presupuestarias/clasificador_objeto_gasto/mod_CI_objeto_Gasto_27122011.pdf</i></p>	
Capítulo	Concepto
1000 SERVICIOS PERSONALES	1200 Remuneraciones al personal de carácter transitorio 1500 Otras prestaciones sociales y económicas 1700 Pago de estímulos a servidores públicos
2000 MATERIALES Y SUMINISTROS	2100 Materiales de administración, emisión de documentos y artículos oficiales 2200 Alimentos y utensilios 2300 Materias primas y materiales de producción y comercialización 2400 Materiales y artículos de construcción y de reparación 2500 Productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio 2600 Combustibles, lubricantes y aditivos 2700 Vestuario, blancos, prendas de protección y artículos deportivos 2800 Materiales y suministros para seguridad 2900 Herramientas, refacciones y accesorios menores
3000 SERVICIOS GENERALES	3100 Servicios básicos 3200 Servicios de arrendamiento 3300 Servicios profesionales, científicos, técnicos y otros servicios 3500 Servicios de instalación, reparación, mantenimiento y conservación 3600 Servicios de comunicación social y publicidad 3700 Servicios de traslado y viáticos 3800 Servicios oficiales 3900 Otros servicios generales
5000 BIENES MUEBLES, INMUEBLES E INTANGIBLES	5100 Mobiliario y equipo de administración 5200 Mobiliario y equipo educacional y recreativo 5300 Equipo e instrumental médico y de laboratorio 5400 Vehículos y equipo de transporte 5500 Equipo de defensa y seguridad 5600 Maquinaria, otros equipos y herramientas 5700 Activos biológicos 5800 Bienes inmuebles

7.4. Tasa de rentabilidad

La tasa de rentabilidad es el promedio de rendimiento de la inversión. Es una forma de análisis cuyo propósito es saber si el rendimiento anual de la inversión es igual o superior al que produciría el dinero invertido en un banco.

Resulta de:

- a) Calcular la utilidad de cada uno de los siguientes cinco años.
- b) Obtener el promedio.
- c) Dividir el promedio entre la inversión total de los 5 años.

Para que se considere un proyecto rentable, el resultado debe ser igual o mayor a la tasa de interés bancario. Este procedimiento se puede hacer anual o multianual.

7.5. Punto de equilibrio

Es el punto en una gráfica que expresa cuantas unidades tenemos que obtener de ingresos para alcanzar a cubrir los costos fijos y variables hasta ese momento. A partir de ahí, se empieza a considerar que hay utilidades.

Resulta de:

- a) Establecer en una gráfica en el eje de las x las unidades, por ejemplo el número de alumnos y en el de las y, cantidades de dinero.
- b) Se traza una línea horizontal en la cantidad de dinero que representa nuestros costos fijos, aquellos que por fuerza tenemos que hacer aun cuando no tengamos ningún alumno.
- c) Calculamos después cuánto cuesta cada alumno, lo que directamente consume: material didáctico, servicios, profesores, etc. y trazamos una serie de puntos a partir de los costos fijos en donde se une el costo de un alumno, de dos y así sucesivamente.
- d) Enseguida y ahora a partir del eje donde se cruzan las x y las y, se trazan los ingresos que producen un alumno, dos alumnos, tres alumnos.

El punto donde se cruzan la línea de *costos variables* y la de *ingresos* constituye el punto de equilibrio.

7.6. Flujo de efectivo

La previsión del flujo de efectivo te permite anticipar la falta de dinero para tomar medidas compensatorias que permitan mantener operando la organización. Consiste en el presupuesto dividido en meses, con una fila intermedia donde se registra la diferencia entre ingreso y gasto y abajo los pronósticos de los saldos en cuentas bancarias al inicio y fin de cada mes.

Ejemplo de formato de flujo de efectivo														
Totales	/	Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Ingresos														
Egresos														
Entrada/salida neta de fondos														
Saldo de apertura														
Saldo de cierre														

Pasos a seguir para realizar un flujo de efectivo:

- a) Desglosar y registrar los ingresos y egresos anuales por meses, basado en los gastos esperados de cada mes.
- b) Calcular la diferencia entre ingresos y gastos mensuales y registrarla en la tercera fila.
- c) Si se obtienen ganancias sumarmas al saldo de apertura y si se generan pérdidas restarlas al saldo de apertura. El saldo de apertura es lo que se tiene de dinero en el banco al inicio del mes.
- d) Así se obtiene el saldo bancario al cierre, que es el dinero que se tiene en bancos al fin de mes.
- e) Actualizarlo cada mes a partir de las cifras reales que se generen.
- f) Comparar los gastos para el mes siguiente con el saldo al cierre del mes anterior.
- g) Si estos gastos exceden el dinero del que se dispone, será necesario tomar medidas como: ajustar los gastos, apresurar las donaciones o ingresos extraordinarios, solicitar al banco un crédito al descubierto sobre la base de una promesa de ingresos o hacer ahorros antes de que se llegue al déficit.

7.7. Simulación financiera de escenarios

Es el proceso de diseñar un modelo para entender el comportamiento del proyecto, evaluando diferentes estrategias para llevarlo a cabo. Las condiciones para el desarrollo de los negocios son muy cambiantes, por eso es necesario realizar un análisis dinámico del proyecto, reflexionando sobre lo que sucedería si cambiaran algunas condiciones. Con ello los resultados serán más confiables que si solo se consideraran los datos ya registrados del proyecto.

7.8. Financiamiento

Respecto del dinero que se requiere para la inversión y el primer año de actividad, se requiere precisar Por cada concepto de inversión: Terreno, infraestructura, construcción, equipamiento, gasto de operación.

- Especificar cuál será el origen del recurso: Fondos propios, accionistas, instituciones crediticias o mediante crédito de proveedores.
- Definir el tipo de financiamiento: En efectivo o en especie, crédito bancario, subvención de entidad oficial (como la aportación que hace Sedesol a las estancias infantiles).

Ejemplo de formato de financiamiento			
Rubro de inversión	Fuente de financiamiento	Tipo de préstamo	Monto de participación
Terreno	Recursos propios	En especie	100%
Obra civil	Banco Nacional	Crédito bancario	80%
Obra civil	Recursos propios		20%

Cuando se piensa recurrir a un crédito bancario o de alguna dependencia oficial es preciso definir: El nombre de la entidad, el tipo de crédito, los bienes que se ofrecerán en garantía, el importe del préstamo, la tasa de interés que se aplicará, el periodo de gracia para empezar a pagar (si es el caso) y el tiempo concedido para pagar el total del crédito que sería el régimen de amortización

Ejemplo de Información sobre el o los créditos						
Entidad otorgante	Tipo de crédito	Garantía	Importe	Tasa de interés	Periodo de gracia	Régimen de amortización
Banco Nacional	Hipotecario	Terreno Escuela Otras propiedades		11% anual	1 año	20 años

8. Plan de Operaciones del Proyecto

Planeación de la implementación del proyecto: estrategias, metas y acciones, responsables, necesidades presupuestales, Cronograma. Se recomienda hacer un diagrama de Gantt.

9. Impacto del proyecto

En este apartado se hace un análisis global del proyecto para identificar:

- **Impacto social:** Esto es, los problemas que se buscan atender con los servicios ofertados, la contribución a la solución de algún problema, por ejemplo: incremento de la oferta educativa, evitar la migración, mejorar oportunidades de empleo, contribuir al desarrollo social; así como elementos de “Responsabilidad Social”, esto es, la incidencia en el contexto – participación comunitaria, cambios en la dinámica del contexto (vialidad, contaminación, actividades productivas).
- **Impacto económico:** Se refiere al número de empleos generados (hombres y mujeres, personas con capacidades diferentes, etc.), a la contribución de la mejora de las condiciones de vida de sus participantes, a las aportaciones tributarias que se deriven, negocios secundarios, etc.

10. Consideraciones finales

En el este último apartado se hace un balance a manera de conclusión de los resultados de los estudios de pertinencia, factibilidad y de mercado, ligándolo con las posibilidades reales de realizarlo. La intención es concluir y convencer al lector de que se trata de una propuesta racional, fundamentada y viable en el mediano y largo plazo.

Se sugiere incluir lo siguiente:

- **Puntos fuertes y débiles:** Ventajas y amenazas que pueden afectar significativamente la viabilidad del proyecto. Riesgos que pueden presentarse y cómo afrontarlos.

- **Oportunidad:** Resumen del proyecto en forma de “oportunidad”, reflejando la idea y los puntos clave para que sea vista como tal (oportunidad).
- **Seguridad:** Puntos clave que hacen del proyecto una inversión razonablemente segura, tanto por sus condiciones de mercado como por la recuperación de la inversión.
- **Impactos** más destacados del análisis del punto nueve

11. Referencias

Bibliografía, mapas, documentos, enlaces a internet, grabaciones. En formato APA Sexta Edición y sólo de referencias que aparezcan citadas en el proyecto.

12. Anexos

Documentos que fundamenten la propuesta y que no sean de su autoría; como planes de estudio oficiales, estadísticas, reglamentos, etc., así como documentos de su autoría que expliquen con mayor detalle algún aspecto de la propuesta, como desglose del presupuesto, instrumentos diseñados, etc.

REFERENCIAS DE LA GUIA

- Alcaraz, R. (2006). *El emprendedor del éxito*. México: McGraw Hill.
- BBVA. (2014). *¿Qué debe tener un proyecto emprendedor para llamar la atención de un inversor?* Obtenido de <http://www.bbvacontuempresa.es/servicios-bancarios/que-debe-tener-proyecto-emprendedor-para-llamar-la-atencion-inversor>
- Carrión-Carranza, C. (2001). *Valores y principios para evaluar la educación*. México: Paidós.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- CIEES, Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior. (2008). *Elementos para Elaborar Informes de Evaluación*. Obtenido de <http://www.beceneslp.com.mx/TemplateCIEES/Info/Pres%205%20Elemen%20para%20Elaborar%20Inf%20de%20Eval.pdf>
- COPAES, Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C. (2012). *Marco General para los Procesos de Acreditación de Programas Académicos de Nivel Superior*. México: COPAES.
- Feurman, A. G. (1998). *Los valores en las organizaciones*. Buenos Aires: Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas, ESEADE.
- Moeller, M., Navarro, M. d., & Castellón, X. (2014). *Gestión Educativa Crítica: Aproximaciones. 10o. Congreso de Investigación Educativa Internacional* (págs. 650-661). Punta de Mita, Nayarit, México: Universidad Autónoma de Nayarit. Obtenido de <http://www.congresoieuan.com.mx/descargar/memoria/MEMORIA%2010%20FINAL%20EJE%20B.pdf>
- Salas Madriz, F. E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación No.27 (1)*, 9-16. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=444027102>
- SHCP. (27 de 12 de 2011). Clasificador por objeto del gasto. Consejo Nacional de armonización contable. *DOF*. México.
- Shefsky, L. E. (1997). *Los emprendedores no nacen, se hacen*. México: McGraw Hill.
- Simoneau, R. (1991). La evaluación institucional: Conceptos teóricos. *Revista de la Educación Superior No.79 Volumen 20 Julio-Septiembre*. Obtenido de http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista79_S2A8ES.pdf
- Steinhoff, D., & Burgess, J. (1993). *Small business management fundamentals*. EEUU: McGraw Hill.
- Thiebaut, C. (1998). *Conceptos fundamentales de la Filosofía*. Madrid: Alianza Editorial.
- UAN, U. A. (2012). *Plan de Estudios 2012*. Tepic, Nayarit, México: UAN.
- Valenzuela González, J. R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.

Apéndice A. Consejo Editor Universidad Autónoma de Nayarit

Presidente

López – Salazar, Juan, BsC.

Rector

Vocales

Flores - Soto, Cecilio Oswaldo, PhD.

Secretario General

Bugarín- Montoya, Rubén, PhD.

Secretario de Investigación y Posgrado

Peña- González, Jorge Ignacio, MsC.

Secretario de Docencia

Sánchez- Valdés, Arturo, BsC.

Secretario de Servicios Académicos

Chávez- González, José Ricardo, BsC.

Secretario de Educación Media Superior

González- Sandoval, Edgar Raymundo, BsC.

Secretario de Vinculación y Extensión

Luna – López, Marcela, BsC.

Secretaría de Finanzas y Administración

Apéndice B. Consejo Editor ECORFAN

Berenjeii -Bidisha, PhD.
Amity University, India

Peralta Ferriz- Cecilia, PhD.
Washington University, E.U.A

Yan Tsai- Jeng, PhD.
Tamkang University, Taiwan

Miranda Torrado- Fernando, PhD.
Universidad de Santiago de Compostela, España

Palacio- Juan, PhD.
University of St. Gallen, Suiza

David Feldman- German, PhD.
Johann Wolfgang Goethe Universität, Alemania

Guzmán Sala- Andrés, PhD.
Université de Perpignan, Francia

Vargas Hernández- José, PhD.
Keele University, Inglaterra

Aziz-Poswal, Bilal.PhD.
University of the Punjab, Pakistan

Hira- Anil, PhD.
Simon Fraser University, Canada

Villasante – Sebastian, PhD.
Royal Swedish Academy of Sciences, Suecia

Navarro Frómeta -Enrique, PhD.
Instituto Azerbaidzhan de Petróleo y Química Azizbekov, Rusia

Beltrán Morales -Luis Felipe, PhD.
Universidad de Concepción, Chile

Araujo Burgos -Tania, PhD.
Universita Degli Studi Di Napoli Federico II, Italia

Pires Ferreira Marão- José, PhD.
Federal University of Maranhão, Brasil

Raúl Chaparro- Germán, PhD.
Universidad Central, Colombia

Gandica de Roa- Elizabeth, PhD.
Universidad Católica del Uruguay, Montevideo

Quintanilla Cóndor- Cerapio, PhD.
Universidad Nacional de Huancavelica, Peru

García Espinosa- Cecilia, PhD.
Universidad Península de Santa Elena, Ecuador

Alvarez Echeverría -Francisco, PhD.
University José Matías Delgado, El Salvador.

Guzmán Hurtado- Juan, PhD.
Universidad Real y Pontifica de San Francisco Xavier, Bolivia

Tutor Sánchez -Joaquín PhD.
Universidad de la Habana, Cuba.

Núñez Selles- Alberto, PhD.
Universidad Evangelica Nacional, Republica Dominicana

Escobedo Bonilla- Cesar Marcial, PhD.
Universidad de Gante, Belgica

Armado Matute- Arnaldo José, PhD.
Universidad de Carabobo, Venezuela

