

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados, Investigación y Consultoría
Decanatura de Ingenierías
Maestría en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnologías

**Plan Estratégico de reposicionamiento en el mercado de una institución
pública de educación para adultos**

Trabajo Práctico que para obtener el grado de Maestra en
Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

Alexia Estefanía Mora Rodríguez

Director: José María Enrique Bedolla Cordero

Puebla, Pue., México.

2022



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Decanato de Ingenierías
Maestría en Planeación Estratégica
y Dirección de Tecnología

Se aprueba la Tesis:

Plan estratégico de reposicionamiento en el mercado de una
institución pública de educación para adultos

Alexia Estefanía Mora Rodríguez

Comité Asesor

Dr. José María Enrique Bedolla Cordero

Director

Dr. Crishelen Kurezyn Díaz

Asesora 1

Dr. Erick Leobardo Álvarez Aros

Asesor 2

Dr. Alejandra Aldrette Malacara

Asesora 3

Dr. Juan Carlos Pérez García

Asesor 4

Puebla, México.

17 de enero de 2022

Índice

Capítulo 1: Introducción	1
Planteamiento del problema	2
Justificación	4
Alcances y limitaciones.....	7
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	8
Resumen	9
Capítulo 2: Marco Teórico.....	10
2.1 Transferencia de conocimiento	26
2.2 Estrategias para la transferencia de conocimiento tácito y explícito	27
2.3 Educación para adultos y estudio de la andragogía.....	27
2.4 Tipología de los centros de capacitación en México.....	10
2.5 Tendencias educativas	10
2.6 Misión y Visión.....	13
2.7 Misión.....	15
2.8 Visión.....	16
2.9 FODA	17
2.10 Indagación apreciativa.....	19
2.11 FOAR.....	22
2.12 Creación de Valor.....	23
2.13 Ventaja Competitiva.....	36
2.14 Cinco fuerzas de Porter.....	36
2.15 Mapa Estratégico y Balanced Scorecard	41
2.16 Herramientas propuestas para impulsar mercadológicamente la posición de la institución.	47
2.17 Resumen	51
Capítulo 3: Metodología.....	54
3.1 Marco Contextual	52
3.2 Procedimientos de recolección de datos y diseño	54
3.3 Oferta educativa	55
3.4 Organigrama del plantel	56
3.5 Misión, visión y objetivos actuales	57

3.5.1	Misión	57
3.5.2	Visión	57
3.5.3	Objetivos:	58
3.6	Misión y visión propuestas	58
3.6.1	Misión	58
3.6.2	Visión	59
3.6.3	Objetivos:	59
3.7	FODA	59
3.8	Indagación apreciativa.....	61
3.9	FOAR.....	62
3.10	Creación de valor	64
3.11	Ventaja competitiva.....	65
3.12	Cinco fuerzas de Porter.....	66
3.12	Balanced Scorecard (BSC)	71
3.13	Herramientas propuestas para impulsar mercadológicamente la posición de la institución.	73
3.14	Resumen	75
Capítulo 4: Recomendaciones y conclusiones		76
4.1	Recomendaciones	76
	Aplicar 2 veces por año la encuesta de clima laboral.....	81
4.2	Conclusiones relativas al objetivo general	83
4.3	Conclusiones relativas al objetivo específico	84
Referencias.....		88
Apéndice A. Organismos que desarrollan programas de capacitación.		99
Apéndice B. Encuesta soportada por Indagación Apreciativa.....		101
Apéndice C. Resultados de la encuesta anterior.		103
Apéndice D. Instituciones Fuente para el plantel.....		106
Apéndice E Encuesta de calidad		107
Apéndice F Encuesta de Clima Laboral		108

Lista de Tablas

Tabla 1. Distribución de programas de capacitación (panorama nacional).....	12
Tabla 2. Especialidades ofertadas en el CECATI núm. 139.....	55
Tabla 3. FODA general del CECATI núm. 139.....	60
Tabla 4. FOAR general del CECATI núm. 139.....	63
Tabla 5. Sondeo de mercado de instituciones que ofrecen cursos similares	66
Tabla 6. Número de competidores por campo de formación.....	68
Tabla 7. Objetivos estratégicos	72
Tabla 8. Indicadores clave de rendimiento con metas y responsables propuestos.....	80

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura FODA.....	19
Figura 2. Estructura FOAR.....	23
Figura 3. Relación entre creación de valor y decisiones estratégicas.....	34
Figura 4. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.....	41
Figura 5. Balanced Scorecard para organizaciones del sector público y sin fines de lucro	45
Figura 6. Organigrama general CECATI núm. 139	57
Figura 7. Diagnóstico de las cinco fuerzas de Porter	71
Figura 8. Mapa estratégico del plantel CECATI Núm. 139	73

Capítulo 1: Introducción

El Foro Económico Global, conocido en inglés como World Economic Forum [WEF] (2018), ubicó a México en el lugar 48 de 141 países en la medición de la competitividad nacional, la cual es evaluada en función del conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad. Si bien se consideró que en general la mayoría de las economías siguen estando muy lejos de la frontera de la competitividad, el WEF recalcó que, para los países menos desarrollados y los países emergentes, el crecimiento económico es crítico para ampliar la educación, la salud, la nutrición y supervivencia entre las poblaciones, logrando de esta manera un crecimiento económico sustentable y efectivo que ayude a sacar a la gente de la pobreza y mejorar su calidad de vida.

En la plataforma para configurar el futuro de la nueva economía y la sociedad del WEF (2018), más de 200 dirigentes de empresas, gobiernos y la sociedad civil colaboraron para estructurar nuevos modelos e impulsar medidas de colaboración escalables para el cambio sistémico en tres esferas profundamente interconectadas: el crecimiento y la competitividad; la educación (las aptitudes y el trabajo), la igualdad y la inclusión.

Según De Ibarrola (2005), existe una correlación entre las desigualdades tanto escolares, de posiciones laborales e ingresos; en México las instituciones de educación superior han visto como necesaria la formulación de planes de desarrollo institucionales, mediante los cuales se definen estrategias claras que permitan atender las necesidades de cambio de la sociedad fundamental para el México del siglo XXI (Lima et al., 2008).

Sabedores del papel que desempeña la educación dentro de la sociedad, el CECATI núm. 139 busca ser un actor de cambio en la región de Huejotzingo, como resultado de la planeación estratégica que impulsara la posición mercadológica de la institución, las tres esferas

identificadas por el WEF serán promovidas, logrando de esta manera no solo el bien del plantel sino el bien común de la sociedad.

Planteamiento del problema

Cooperrider y Fry (2020) recalcaron que, si bien la pandemia de COVID-19 ha transformado irremediabilmente las economías de todo el mundo, no se debe olvidar que lo mejor de los sistemas humanos puede surgir en los momentos de crisis. Años de investigación sobre la cultura organizativa demuestran que las culturas corporativas se ponen a prueba y se forjan casi totalmente en el crisol de las crisis, durante los momentos más difíciles de adaptación externa e integración interna (Schein, 1983, como se citó en Cooperrider y Fry, 2020).

Cooperrider y Fry (2020) indicaron que la forma en que los líderes dirigen en tiempos de catástrofe, como los que atraviesa el mundo, tiene un efecto enorme en el futuro de la identidad organizativa, la confianza colectiva, la capacidad de recuperación y la congruencia de los valores corporativos. El desafiante entorno empresarial y económico mundial actual hace necesario el desarrollo de pensadores estratégicos que actúen y ofrezcan resultados. Las formas tradicionales de pensar en la estrategia pueden limitar la capacidad de abordar y adaptarse eficazmente a las condiciones siempre cambiantes y al entorno turbulento en el que operan las organizaciones (Cole & Stavros, 2019).

De acuerdo con Cruz López y Cruz López (2008), en las últimas dos décadas México ha experimentado un importante proceso de reestructuración, el cual ha modificado las tendencias tanto de la distribución geográfica de las actividades económicas como de la población. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020), 79% de la población vivía en localidades urbanas en 2020 contra un 71% en 1990, lo que ha repercutido en el desequilibrio de beneficios, pues las principales actividades económicas siguen desarrollándose en los centros urbanos y se refieren a la industria terciaria (comercios y servicio). Como el resto de los países

latinoamericanos, el crecimiento económico de México, evaluado en función del crecimiento promedio del Producto Interno Bruto, se encuentra por debajo de los países asiáticos y dentro del bloque de países latinoamericanos por debajo de países como Chile, Costa Rica, Colombia y Brasil (Cruz López & Cruz López, 2008). Al PIB nacional, la Ciudad de México aportó el 16.1% en 2019, mientras que estados como Tlaxcala y Colima aportaron solo 0.6% (INEGI, 2020).

Silva Laya (2012) indicó que México sigue enfrentando enormes desafíos en materia de equidad educativa; si bien existen programas y políticas que buscan ampliar la cobertura, persisten los problemas de acceso fundamentalmente entre jóvenes provenientes de sectores de pobreza. Cruz López y Cruz López (2008) señalaron que solo dos de cada 10 jóvenes entre los 19 y 23 años tenían acceso a la educación superior. De acuerdo con el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas [CEFP] (2018), el segmento de la población que ni estudia ni trabaja, también llamado de forma coloquial ninis, tiene gran relevancia en aspectos como políticas públicas, inserción laboral, seguridad social, informalidad y desarrollo social, etc. El mismo CEFP indicó que las entidades con mayores niveles de marginación a su vez presentan el mayor porcentaje de ninis.

La educación para adultos no se puede separar de la realidad de la pobreza en el país. El analfabetismo y la falta de escolaridad son manifestaciones de una realidad de pobreza de naturaleza estructural (Diario Oficial de la Federación, 2005, como se citó en Ramírez y Víctor Ramírez, 2010). No es posible el desarrollo de las condiciones de vida de todos los sectores de la población si estos no superan su condición de exclusión de los saberes actuales y de las habilidades básicas que permitan su participación en los procesos de transformación de las realidades que los afectan cotidiana y socialmente (Ramírez & Víctor Ramírez, 2010).

Con base en lo mencionado anteriormente y como subrayó López-Leyva (2020), se reafirma que la educación y capacitación de la población es uno de los pilares de la

competitividad en cualquier país. Lima et al. (2008) indicaron que debido a esto se necesitan estrategias claras que ofrezcan valor a los estudiantes y a quienes emplearán a estos, mediante el establecimiento de metas y acciones acorde con los principios educativos del país.

Justificación

De acuerdo con el reporte WEF (2019), entre los factores que han aumentado la desigualdad entre los países se encuentran: la globalización, el aumento de la concentración del mercado, la disminución de las inversiones públicas y privadas que aumentan la productividad, la desigualdad de oportunidades que limita la movilidad social, entre otros, por lo que mencionan cuatro prometedoras áreas de intervención: incremento de igualdad de oportunidades, fomento de la competencia justa, actualización de los sistemas fiscales y el fomentar las inversiones para mejorar la competitividad. Dentro del incremento de la igualdad de oportunidades, en el mismo reporte del WEF se sugieren como acciones el acceso equitativo a sistemas educativos de calidad, la igualdad de acceso a una atención sanitaria de calidad, los procesos para acceder a un empleo justo y digno, y redes de seguridad social, entre otras.

Di Pierro (2005) señaló que la necesidad de aprendizaje a lo largo de la vida se incrementa al mismo tiempo que aumenta la esperanza de vida de la población y los cambios culturales entre las generaciones, mismas que la educación de jóvenes y adultos puede ayudar a reducir. Frente al mundo actual, interrelacionado, desigual e inseguro, el nuevo paradigma para la educación de jóvenes y adultos sugiere que el aprendizaje a lo largo de la vida no solo es un factor de desarrollo personal y un derecho de la población, sino también una condición de participación de los individuos en la construcción de sociedades más tolerantes, solidarias, justas, democráticas, pacíficas, prósperas y sustentables. La educación capaz de resolver este reto es aquella que reconoce a los jóvenes y adultos como sujetos plenos de derecho y cultura y pregunta qué necesidades de aprendizaje existen en el presente (Di Pierro, 2005).

El alumno joven o adulto que se encuentra preparándose para el trabajo está en el salón de clases porque quiere ser capacitado y, por tanto, espera recibir valor por el dinero invertido (Richter Antion, 1986). El estudiante de estos centros de capacitación busca que los temas a desarrollar en la clase sean de importancia de acuerdo con las experiencias que posee y lo lleve a utilizar su potencial intelectual (Mogollón, 2012). Babaic (2016) indicó que, actualmente, en la mayoría de los casos existe una diferencia entre la realidad laboral y lo que se enseña en los centros educativos, debido a la poca interacción entre el mundo académico y el mundo laboral, por lo que, si las instituciones de educación logran anticipar adecuadamente las competencias que se están demandando en el ámbito laboral, esto podría traducirse como una ventaja competitiva.

Cuesta y Estellés (2020) mencionaron que la globalización no se reduce solo a una nueva economía electrónica transnacional, sino que es además política, tecnológica y cultural. Babaic (2016) recalcó que esta velocidad de globalización es precisamente la que está poniendo en tela de juicio el sistema educativo, que ya muestra síntomas de deterioro, como el incremento en la alta tasa de desempleo juvenil a nivel mundial.

Es necesario comprender que la educación de aquellas personas con la edad suficiente para incursionar en la vida laboral es un elemento importante en el logro de los objetivos y metas de toda sociedad y, por lo tanto, es necesario desplegar acciones que ayuden a la promoción de este campo educativo. Centrar el proceso en el educando implica hacer de su vida y de sus necesidades el foco de la reflexión educativa (Ramírez & Víctor Ramírez, 2010).

La Organización Internacional del Trabajo [OIT] (s.f.) indicó que la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) que es una Unidad Administrativa adscrita a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) de la Secretaría de Educación Pública (SEP), la cual tiene bajo su responsabilidad la formación para y en el trabajo, la cual se imparte en los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), teniendo como objetivo

primordial la formación de recursos humanos que satisfagan las necesidades de los sectores productivo y de servicios.

Merlos (2016) describió que, a diferencia de los niños y adolescentes, los adultos tienen muchas responsabilidades que deben ajustar a las demandas de aprendizaje; deben romper barreras que se interponen en su aprendizaje y que muchas veces los obligan a abandonar sus estudios, debido a actitudes negativas hacia la educación por experiencias pasadas, la falta de tiempo y dinero, falta de interés y de información sobre las oportunidades para aprender, entre otras.

Si bien la Secretaría de Educación Pública (SEP) junto con el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) tienen entre sus atribuciones definir e instrumentar una política nacional de evaluación que contribuyera a elevar la calidad de la educación (DOF, 2002). En palabras de Madero (2016), estas evaluaciones califican la eficiencia de la educación bajo parámetros e indicadores cuantitativos para medir la calidad del sistema educativo y ponen de manifiesto el nivel de logro en relación con lo que se desea que los estudiantes aprendan, pero no consideran la complejidad del proceso educativo y los aprendizajes que a diario se ponen en juego en el aula. En la mayoría de las instituciones, tanto de educación básica como media y superior, se tiene demasiadas áreas de mejora que deben ser atendidas y solucionadas, lo cual ayudará a elevar los índices de eficiencia en todas las áreas e incrementar el valor visto desde la perspectiva de los estudiantes.

Por estas razones resulta vital el desarrollo de una planeación estratégica para el campo de la educación (Frank, 2006). Porter (1996) indicó que la estrategia se refiere a la creación de una posición única y valiosa, que implica la realización de actividades diferentes al resto, las cuales se constituyen como las unidades básicas de la ventaja competitiva. La elección y realización de

determinadas actividades, generadoras de valor para su clientela de forma más eficiente que la competencia o única, representan los elementos fundamentales para construir la estrategia.

De acuerdo con Daza (2010), la planeación estratégica es un proceso que usa herramientas teóricas y metodológicas, provenientes de un enfoque multidisciplinario, lo que lo convierten en un instrumento eficaz para la planeación y toma de decisiones de organizaciones públicas y privadas, productivas y de servicios, al procesar y analizar la información interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa (incluido su nivel de competitividad) y de esta manera anticipar y decidir sobre el futuro direccionamiento de la organización. Explicó además que la planeación estratégica se formaliza básicamente en tres etapas: la planeación, la aplicación y el control. La primera es esencial, ya que identifica las necesidades de la organización, sus propósitos y objetivos para encaminar los recursos y las actividades hacia el logro de la visión a través de estrategias de largo, mediano y corto plazo. La segunda etapa desarrolla las acciones previstas en la planeación y la tercera, el control, evalúa los resultados obtenidos y controla las posibles alteraciones.

Por lo tanto, la planeación estratégica debe adoptarse como la práctica que ayudará a identificar actividades, generar y articular las metas organizacionales con las oportunidades y retos, así como desarrollar las tareas de la administración y gestión de recursos (Albors Garrigós et al., 2010).

Alcances y limitaciones

Considerando todas las implicaciones de una planeación educativa, se determinó que el presente proyecto consista en establecer el plan estratégico que le pudiera permitir al CECATI núm.139 conseguir una posición estratégica favorable en el sector educativo dentro de la ubicación geográfica donde se encuentra, excluyendo el diseño pedagógico que debe existir para desarrollar el plan de estudios que fortalezca la enseñanza y capacitación de los alumnos.

La implementación del plan estratégico desarrollado en este trabajo estará fuera del alcance de este trabajo, ya que dependerá de la pertinencia que los directivos del plantel consideren para la puesta en marcha de este plan.

Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es documentar la metodología y los procesos de planeación estratégica, para posteriormente realizar la propuesta de un plan estratégico que brinde al CECATI núm. 139 las herramientas necesarias para trazar su camino en la búsqueda de una mejor posición en el mercado. Logrando de esta manera el cumplimiento de las declaraciones planteadas en la misión y visión del plantel ubicado en Huejotzingo, Puebla, México. E impulsando el bienestar de la sociedad.

Objetivos específicos

- Redefinición de misión y visión.
- Desarrollo de la matriz FODA y FOAR
- Análisis del valor al cliente (creación de valor, ventaja competitiva, cinco fuerzas de Porter, tendencias educativas y transferencia de conocimiento)
- Propuesta de herramientas más adecuadas que impulsen mercadológicamente la posición de la institución con base en tendencias mercadológicas, educativas y estrategias de transferencia de conocimiento.
- Diseño de un plan estratégico empleando la herramienta *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, por la traducción al español.

Resumen

El objetivo del presente trabajo es brindar al CECATI núm. 139 un plan estratégico que potencie la posición mercadológica de la institución, y la labor que desempeña como institución capacitadora que contribuye a la formación e inserción en el mercado laboral. La educación para adultos no se puede separar de la realidad de la pobreza en el país. El analfabetismo y la falta de escolaridad son manifestaciones de una realidad de pobreza de naturaleza estructural (Diario Oficial de la Federación, 2005, como se citó en Ramírez y Víctor Ramírez, 2010).

López Leyva (2020) apuntó que la educación y capacitación de la población es uno de los pilares de la competitividad en cualquier país. Lima et al. (2008) indicaron que, debido a la relevancia que posee la educación, se necesitan estrategias claras que ofrezcan valor a los estudiantes y a quienes emplearán a estos, mediante el establecimiento de metas y acciones acordes con los principios educativos del país.

Cole y Stravos (2019) recalcaron que el desafiante entorno empresarial y económico mundial actual hace necesario el desarrollo de pensadores estratégicos que actúen y ofrezcan resultados, puesto que las formas tradicionales de pensar en la estrategia pueden limitar la capacidad de abordar y adaptarse a las condiciones siempre cambiantes en el que operan las organizaciones. La planeación estratégica debe adoptarse como la práctica que ayudará a identificar actividades, generar y articular las metas organizacionales con las oportunidades y retos, así como desarrollar las tareas de la administración y gestión de recursos (Albors Garrigós et al., 2010).

En el siguiente capítulo se profundizará en la relevancia de un plan estratégico en instituciones educativas, con base en diversas fuentes bibliográficas se abordarán temas como; la tipología de los centros de capacitación en el país, tendencias educativas, análisis FODA y FOAR, creación de valor y ventaja competitiva, entre otros.

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1. Tipología de los centros de capacitación en México

El panorama actual de la educación para los jóvenes y su devenir laboral es una problemática que cada vez es más alarmante. Hoy en día esta población tiene necesidades laborales, sociales y culturales, a las que los gobiernos y sus economías no están dando respuesta. Se puede dimensionar la recurrente falta de oportunidades para ser educados, la pobre calidad de la enseñanza, así como la gran cantidad de personas que se quedan en el camino de la formación (López Quirino et al., 2017).

Las instituciones se han constituido en empresas sociales, cuya finalidad es contribuir al desarrollo económico y sostenible, por ello es de vital importancia que las instituciones aseguren su participación y posicionamiento en el mercado, implementando herramientas y técnicas que permitan llevar a cabo estudios de mercado, investigación de los canales de distribución, publicidad que existe en el mercado y los precios de los servicios (Urdaneta, 2008).

Sánchez Castañeda (2007) indicó que la formación profesional (capacitación y adiestramiento) debe considerarse un instrumento fundamental de las políticas públicas para garantizar el ingreso al empleo, la permanencia en el mismo o la reconversión a otra actividad en caso de pérdida de empleo. En tal sentido, cada vez se va a presentar una vinculación mayor entre el derecho del trabajo y el derecho de la formación profesional, en la medida en que este último aparece antes de que una persona ingrese al mercado de trabajo y, al mismo tiempo, acude en su auxilio ante la pérdida de empleo (p. 39).

La población que cuenta con una fuente de trabajo puede dividirse básicamente en dos grupos: aquellos que cuentan un empleo fijo en el mercado formal y quienes desarrollan su trabajo en el sector informal (Pieck Gochicoa & Villagómez Díaz, 2004). Con base en el artículo 132, fracción XV de la Ley Federal del Trabajo, Reynoso (2007) hizo hincapié en que la

capacitación de aquellas personas que laboran en el mercado formal recae directamente sobre el patrón, quien tiene la obligación de organizar cursos de enseñanza, capacitación o adiestramiento para sus trabajadores, de manera permanente o periódica, pues se considera que la capacitación de los trabajadores no solamente debe de ser vista como un derecho, sino también de interés social. Los patrones y trabajadores pueden convenir en que la capacitación se proporcione dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio o instructores contratados, en las instalaciones de las empresas o en instituciones u organismos especializados autorizadas y registradas por y ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS).

De acuerdo con Pieck Gochicoa y Villagómez Díaz (2004), en México existe una amplia variedad de ofertas de formación para el trabajo, las cuales se desarrollan principalmente a través de cuatro sectores: instituciones de gobierno (secretarías, direcciones, fondos, etc.), ONG o sector social (no gubernamentales), iniciativa privada (centros de capacitación empresarial, agencias privadas de capacitación y cámaras, etc.) y la capacitación interna de las empresas. De manera adicional, existen muchos otros organismos que desarrollan programas de capacitación, pero que no están registrados ante las autoridades y de los cuales es imposible obtener referencias, sin embargo, todas estas instituciones capacitadoras comparten el objetivo de formar y actualizar las competencias organizacionales y técnicas. De las instituciones de las que sí existe información, y con base en investigación propia y en los datos mostrados por Pieck Gochicoa y Villagómez Díaz (2004) se muestra un panorama general de la diversidad de opciones para la capacitación (ver tabla en el apéndice A). En la misma tabla se incluyó el tipo de institución, el programa, cobertura, población objetivo, así como si la capacitación es en el trabajo o para el trabajo.

Para responder concretamente a la pregunta ¿cuáles son las instituciones y programas que atienden a la población en México?, se realizó un agrupamiento de los programas según su población objetivo para el trabajo y en el trabajo. La información se presenta en la tabla 1.

Tabla 1

Distribución de programas de capacitación (panorama nacional)

En el trabajo	Para el trabajo
Programas: • DGFT • ICAT • INCA • SAGARPA • Capacitación para el Autoempleo • INI • ONG • Escuelas de capacitación privadas • Centros de capacitación empresarial • Agencias privadas de capacitación • INMUJER • FONART • Centros de Vinculación empresarial • Cultura empresarial • Fondo de apoyo a MPyME • FONAES • CINTERFOR • Cámaras y Sindicatos • Organismos públicos	Programas: • DGFT • ICAT • INCA • SAGARPA • Capacitación para el Autoempleo • INI • ONG • Escuelas de capacitación privadas • Centros de capacitación empresarial • Agencias privadas de capacitación • CEDEX • DGETI • DGETA • CONALEP • DIF • IMSS • ISSSTE • Centros de capacitación estatales • Programa Mujeres Jefas de Familia • Centros Comunitarios de Aprendizaje

Nota: Adaptado de “La oferta de formación para el trabajo en México”, por E. Pieck Gochicoa y M. D. Villagómez Díaz, 2004.

De acuerdo con la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo [DGCFT] (2018), la Subsecretaría de Educación Media Superior considera contadas instituciones avaladas para la formación para y en el trabajo, como los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), los Institutos de Capacitación para el Trabajo (ICAT), los Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTIS), los Centro de Estudio Tecnológico Industrial y de Servicios (CETIS), los Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica

(CONALEP), entre otros. La misma subsecretaría ofrece la oportunidad de certificación oficial mediante el programa Reconocimiento Oficial de la Competencia Ocupacional (ROCO), certificado que avala los conocimientos adquiridos a través de la experiencia. La misma DGCFT (2018) indicó que en todo el país existían aproximadamente 201 CECATI, 27 ICAT y 2500 escuelas particulares incorporadas con reconocimiento de validez oficial de estudios.

Reynoso (2007) señaló que tan solo entre 2001 y 2007, cerca de 4,523,780 jóvenes fueron capacitados en el país por la Secretaría de Educación Pública a través de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) en diecisiete áreas, entre ellas administración, turismo, informática, manufactura artesanal, electricidad y construcción y se atendieron 17,171 personas con limitaciones físicas para que se integraran al mercado laboral. La misma DGCFT a nivel nacional evaluó su eficiencia terminal en el mismo periodo en 76.6. En ese mismo periodo se establecieron 8,152 acuerdos de colaboración con empresas e instituciones, además de que 1,805 instructores realizaron estancias en empresas.

Los CECATI ofrecen a las empresas un programa denominado Capacitación Acelerada Específica (CAE), cuya finalidad es formar y actualizar a los trabajadores en distintos puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades específicas del sector productivo. Cada curso se imparte previo convenio con empresas, asociaciones, organismos u otras instancias y se pueden impartir en las instalaciones de los CECATI o bien en las instituciones que los soliciten (Reynoso, 2007).

2.2. Misión y Visión

Mendoza Fernández et al. (2015) indicaron que los fundamentos del pensamiento estratégico son aquellos elementos que conllevan a la organización a un modelo organizacional coherente aún en medio de una realidad cambiante en el entorno. Este mismo pensamiento estratégico, según Arellano (2004, como se citó en Mendoza Fernández et al., 2015), hizo

referencia a la forma de pensamiento dirigido a la creatividad, la imaginación, la búsqueda de alternativas innovadoras; pero como potenciación de lo posible.

Ocaña (2006, citado por Mendoza y López, 2015) consideró que estos fundamentos constituyen el norte de la empresa y son el soporte que le permite a la empresa crecer y mantenerse en un mercado flexible. Morrisey (1996, como se citó en Mendoza y López, 2015) señaló que el pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias.

En un principio, un negocio no es más que un conjunto de ideas; el hecho de emprender un negocio se fundamenta en la certeza de que la nueva organización puede ofrecer cierta clase de productos o servicios a algunos clientes, en cierta área geográfica, utilizando algún tipo determinado de tecnología y a un precio redituable. Cuando el conjunto de creencias que dieron origen a un negocio se expresa por escrito, el documento resultante refleja las mismas ideas básicas que subyacen en las declaraciones de visión y misión. Las declaraciones cuidadosamente redactadas de la visión y la misión son ampliamente reconocidas por practicantes y académicos como el primer paso en la administración estratégica (David, 2008).

La misión, los valores y la visión son el núcleo de cualquier organización eficaz, ya que inspiran a todas las partes interesadas, guían las decisiones y alinean las acciones de cada empleado (Niven, 2008). Drucker, citado por David (2008), señaló que “una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva. Se define por su misión. Sólo una definición clara de la misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivos de negocio claros y realistas.” (p. 55). También Teets, citado por David (2008), indicó que “la labor de un estratega es ver a la compañía no como lo que es... sino como aquello en lo que puede convertirse.” (p. 55).

2.3. Misión

David (2008) mencionó que la misión es una declaración de actitudes con un amplio alcance y responsabilidad social, inspiradora y perdurable. La misión de la organización es una declaración de su propósito, razón de ser y alcance, define lo que pretende cumplir en un entorno específico, es lo que la empresa hace en el presente y la manera como atiende a diferentes grupos de interés, tales como accionistas, colaboradores, consumidores, comunidad y gobierno, entre otros (Maestres, 2015). Según Collis y Rukstad (2008), la declaración de misión establece la motivación subyacente que justifica estar en el negocio, es decir, la contribución que la empresa busca hacer a la sociedad. La misión de la organización proporciona las respuestas a las siguientes preguntas vitales: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quiénes somos como organización?, ¿A quién servimos?, ¿Por qué existimos?

El enunciado de la misión se convierte en el marco de referencia para orientar las decisiones de uso y aplicación de los recursos disponibles y actúa como amalgama para que la organización pueda funcionar en forma coherente (Maestres, 2015). La misión no es solo un adorno; de hecho, el propio éxito de las empresas públicas y sin ánimo de lucro suele depender, en parte, del desarrollo de una misión cristalizadora. Los hechos han demostrado que una declaración de misión clara y consensuada es una de las cuatro características principales de las organizaciones sin ánimo de lucro con éxito (Niven, 2008).

De acuerdo con Niven (2008), algunos atributos que hacen que una declaración de misión sea eficaz y duradera son:

- Simplicidad y claridad: Declaraciones cortas, coloridas y 100% precisas
- Inspiradora: debe impulsar a su organización hacia adelante, estimulando el cambio positivo y el crecimiento

- A largo plazo: las declaraciones de misión deben redactarse para que duren cien años o más
- Fácil de entender y comunicar: la misión debe estar escrita en un lenguaje sencillo que sea fácilmente comprensible para todos los lectores, convincente y memorable, hablando y motivando a servir al propósito de la organización.

2.4. Visión

Maestres (2015) mencionó que la visión es una declaración de cómo se ve la organización en un futuro (estado deseado); es el camino al cual se dirige la compañía y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, diversificación y competitividad, atendiendo a los diferentes grupos de interés. Niven (2008), por su parte, recalcó que una declaración de visión proporciona una imagen verbal de lo que la organización pretende llegar a ser en el futuro, que puede ser en 5, 10 o 15 años y, mientras que las declaraciones de misión suelen ser abstractas, la visión debe contener una imagen lo más concreta posible del estado deseado y proporcionar la base para formular estrategias y objetivos. Esas estrategias y objetivos mencionados por Niven, deben responder a la pregunta ¿Qué quieren llegar a ser?

Cuando los empleados y gerentes dan forma y crean de manera conjunta las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, los documentos resultantes reflejan los conceptos que los gerentes y empleados tienen acerca de su propio futuro, esta visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo diario y trasladarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos (David, 2008)

Maestres (2015) indicó que la visión es cualitativa, ya que invita a la transformación y es exigente, pues constituye una fuerza vital y poderosa para el cambio. Su consecución implica una proyección dinámica en el horizonte y guía el camino para que la misión trascienda hacia el

futuro. De acuerdo con Niven (2008), algunos elementos que hacen a una declaración de visión eficaz son:

- Concisión: La mejor declaración de visión es la que atrae la atención inmediatamente sin aburrir.
- Es un llamamiento a todas las partes interesadas: La visión debe ser atractiva para todos que tienen un interés en el éxito de la empresa como empleados, financiadores funcionarios electos, clientes y comunidades.
- Coherencia con la misión y valores: Su visión es una traducción más de su misión y de los valores que subyacen en su organización.
- Se puede verificar: Escribir la declaración de visión es útil para saber cuándo ha sido alcanzada.
- Es factible: La visión no debe representar los sueños colectivos, sino que debe estar sólidamente basada en la realidad.
- Es inspiradora: Debe inspirar al equipo a asumir el compromiso emocional necesario para llegar a su destino.

2.5. FODA

FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*; fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, en español) y es una herramienta que consiste en la realización de una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna y externa de una organización, empresa o persona. Puede considerarse una herramienta sencilla que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Sarli et al., 2015).

Thompson y Strikland (1998) afirmaron que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. De acuerdo con Ponce (2007), una fortaleza de la organización es alguna función que esta realiza de manera correcta y evidencia la competencia de ciertas habilidades, atributos y capacidades del personal. Los recursos, si los hay, también pueden ser considerados valiosos y una fortaleza. Por su parte, una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente que la coloca en una situación débil. Vandenberg y Lance (1992, citados en Ponce, 2007) indicaron que las debilidades son los talones de Aquiles que pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos; si se trata de equilibrar la balanza se comete un error. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, dar mayor peso a los activos. El éxito radica en diseñar estrategias a partir de las que la organización ya realiza de la mejor manera (Ponce, 2007).

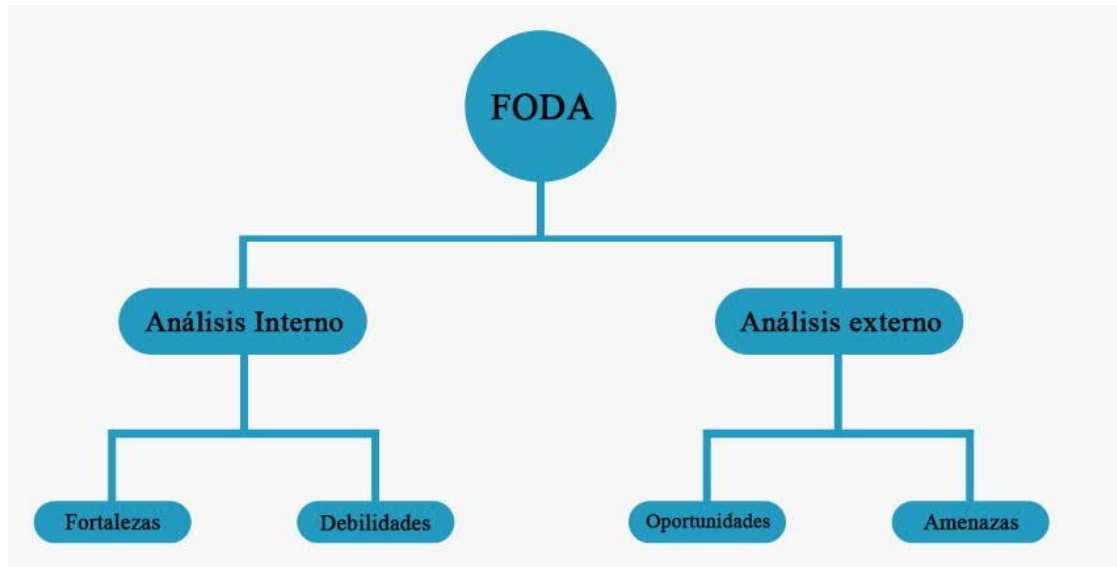
Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Las oportunidades son un factor de gran importancia que permiten moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son aquellas fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan problemas potenciales (Ponce, 2007).

No hay fortalezas y debilidades absolutas, ni oportunidades y amenazas generales; estas siempre se derivan de la trayectoria histórica y evolutiva particular de cada organismo, sobre la

base de sus capacidades estratégicas, aptitudes tecnológicas y destrezas de gestión, en una perspectiva unificadora (Vlados et al., 2019; Vlados, 2004).

Figura 1

Estructura FODA



2.6. Indagación apreciativa

De acuerdo con Cañarte y Porraspita (2018), las relaciones humanas constituyen parte importante de la vida socioeconómica, política, laboral y natural de toda persona, permitiendo ambientes dinámicos y armoniosos. La Indagación Apreciativa (IA) es un enfoque que se centra en lo que funciona bien, analizando por qué funciona bien y cómo hacer más de ello. El concepto de Indagación Apreciativa (IA) fue desarrollado por David Cooperrider y Ron Fry en la Universidad Case Western Reserve a finales de la década de 1980 y su trabajo ha ayudado a crear una revolución positiva en el cambio organizativo, además de que construyó un marco utilizado por organizaciones de todo el mundo para prosperar (Case Western Reserve University, 2021).

Losada (2013) señaló que la IA tiene como fundamento el constructivismo social. Al centrarse en las cualidades, fortalezas y vivencias que han tenido los integrantes, estimula la capacidad de las organizaciones y equipos para trabajar en colaboración, imaginar, descubrir,

comprender y promover el descubrimiento y desarrollo de sus posibilidades ocultas y el cambio positivo; con esto, la IA rompe con uno de los dilemas que agobia a muchos líderes: los problemas de integración, relaciones y comunicación de los miembros del equipo, pues en lugar de intentar corregirlos, se investigan los factores que estimulan una conducta más proactiva, de mayor cooperación y éxito.

Mohr y Watkins (2002) señalaron que, gracias a diversas investigaciones, se ha demostrado que, cuando las personas estudian problemas y conflictos, el número y la gravedad de los problemas que identifican realmente aumentan, pero cuando se enfocan en los ideales humanos y los logros, las experiencias pico y las mejores prácticas, los mismos tienden a florecer. Los estudios sobre imágenes positivas implican que los empleados que tienen autoimágenes de sus propias competencias y éxitos tienen más probabilidades de alcanzar altos niveles de desempeño que aquellos con baja autoestima. Si se acepta que las personas tienen el poder de crear lo que imaginan, entonces el proceso organizacional que busca lograr un cambio positivo se centraría conscientemente en el empoderamiento de los empleados, a creer que sí pueden hacer una diferencia, dirigiendo la energía del sistema hacia las fuerzas generativas y creativas que dan vida y vitalidad al trabajo (Mohr & Watkins, 2002).

Díaz y Rodríguez (2007) mencionaron que los trabajadores pueden ligarse psicológicamente con la organización y establecer lazos emocionales al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que le lleva a buscar también el bienestar de la organización. Claire y Böhr (2004) señalaron que existen tres dimensiones del compromiso organizacional: la primera es la identificación, que es donde se tienen las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa u organización; la segunda es la membresía, que es el sentimiento de pertenencia hacia la organización; y, finalmente, la lealtad, que es el cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

Srivastva y Cooperrider (1990) explicaron que, en resumen, la indagación apreciativa es una metodología basada en la misión, diseñada para ayudar a las organizaciones, empleados, socios, clientes y todos los interesados (*stakeholders*) a crear una visión compartida que sea una guía de operación del presente en el camino hacia el futuro pues, a diferencia de muchos enfoques de cambio, la IA no se enfoca en cambiar a las personas, sino que invita a las personas a involucrarse en la construcción del tipo de organizaciones y comunidades en las que quieren trabajar y vivir.

De acuerdo con Cooperrider y Whitney (2005, como se citó en Bengoa González y Espinosa Salcido, 2009), la IA implica el descubrimiento colaborativo de lo que hace que una organización sea más efectiva en términos económicos, ecológicos y humanos (Barrett y Fry, 2005; Cooperrider, 2013, como se citaron en Cooperrider & Fry 2020). IA implica, de forma muy ingeniosa y disciplinada, el oficio de formular preguntas que eleven la capacidad cooperativa de un sistema para aprehender los puntos fuertes y los potenciales positivos, unirse en torno a significados mayores y objetivos compartidos, y activar el tipo de diseños generativos que sirven para abrir esos sistemas a posibilidades mejores y más valiosas.

De esta manera, la indagación apreciativa sirve como fuente para el cambio transformador, pues según Mohr y Watkins (2002):

- Ayuda a los participantes a percibir la necesidad de cambio, explorar nuevas posibilidades y contribuir a soluciones.
- A través de guías de entrevista personalizadas, se enfoca en los momentos de alto rendimiento para prender el diálogo transformador y la acción dentro de la organización.
- La visión compartida se traduce en realidad al alinear las estructuras formales e informales de la organización con su propósito y principios.

2.7. FOAR

Cole y Stavros (2019) señalaron que un estudio de McKinsey Quarterly sobre 1.300 ejecutivos de todo el mundo descubrió que las organizaciones de mayor rendimiento tenían un propósito claro, una comprensión de los puntos fuertes, aspiraciones compartidas y líderes que sabían cómo liberar las oportunidades con un proceso orientado a los resultados. Esto es precisamente de lo que trata el análisis FOAR, conocido por sus siglas en inglés como *SOAR*, que se enfoca en las fortalezas, oportunidades, aspiraciones y resultados.

Stavros y Cole (2014) indicaron que, en el marco de pensamiento y planificación estratégica, FOAR es un enfoque dinámico, moderno e innovador para enmarcar el pensamiento estratégico, evaluar el rendimiento individual y grupal, construir la estrategia y crear planes estratégicos. FOAR invita a una amplia representación de las partes interesadas en el proceso de formulación y aplicación de la estrategia, es decir, personas que tienen un interés personal en el éxito de la organización. Ejemplos de partes interesadas son los empleados y los clientes de una organización, así como los miembros del consejo de administración, los proveedores y miembros de la comunidad.

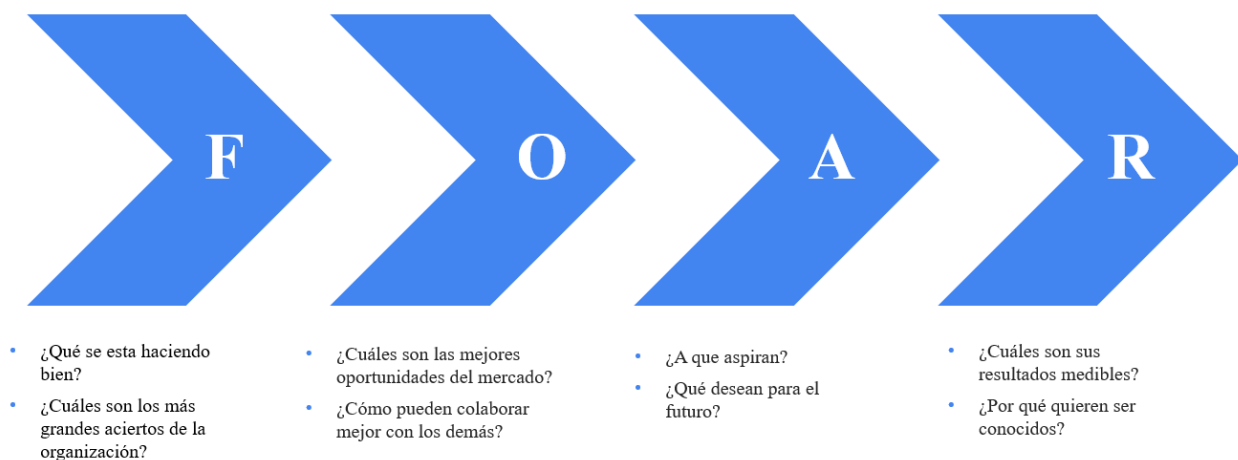
Existe una estrecha relación entre el *SOAR* y la estrategia positiva. Este progreso ha sido posible gracias a la Indagación Apreciativa (IA), que se conoce como un enfoque positivo para abordar problemas y que se ha utilizado con éxito en todo el mundo en las últimas décadas (Stavros y Cole, 2014). La IA postula que los sistemas humanos se mueven en la dirección de las preguntas que se plantean con mayor frecuencia y autenticidad; el conocimiento y la organización están íntimamente entrelazados, lo que se sabe y cómo se estudia tiene un impacto directo en el lugar al que se llega (Cooperrider y Godwin, 2011, citado en Stavros & Cole, 2014)

Con la Indagación Apreciativa como sistema operativo de FOAR, FOAR crea una reserva de energía positiva para enmarcar los problemas desde una perspectiva orientada a la solución

que es generativa y se centra en los puntos fuertes, las nuevas ideas, las innovaciones y lo mejor de las personas para emerger (ver figura 2). FOAR comienza con un diálogo estratégico entre todas las partes interesadas de un equipo u organización sobre lo que funciona bien (puntos fuertes), cuáles son las posibilidades de crecimiento (oportunidades), cuáles son los deseos individuales y compartidos (aspiraciones) y cuáles son las medidas de éxito (resultados) (Cole & Stavros, 2019).

Figura 2

Estructura FOAR



Nota. Tomado de "SOAR as a Mediator of the Relationship Between Emotional Intelligence and Collaboration Among Professionals Working in Teams: Implications for Entrepreneurial Teams," por M. L. Cole, J. D. Cox, y J. M. Stavros, 2018, *SAGE Open*, (<https://doi.org/10.1177/2158244018779109>).

2.1. Tendencias educativas

De acuerdo con Castañeda (1985), la planeación educativa busca atender la demanda social de educación y de resolver los problemas de eficiencia de los servicios educativos. Es un proceso que busca anticiparse al futuro en materia educativa y mediante la identificación de líneas de acción, determina los recursos y estrategias más apropiados para el logro de fines, objetivos y metas. Puede señalarse así que la planeación le da a la educación la posibilidad de precisar el sentido de su actividad y su incidencia en el desarrollo del país.

Según Székely (2015), en América Latina de 1950 al 2000 la política educativa se enfocó en ampliar la cobertura en los niveles de primaria y secundaria básica a todos los segmentos de la sociedad. Actualmente, ya lograda una elevada cobertura en estos dos niveles, han surgido dos nuevos retos para que la educación se traduzca en mejores condiciones de empleabilidad de los jóvenes; la calidad de la educación y la cobertura.

Fandos (2003) indicó que la capacidad de beneficio de las últimas tecnologías (sobre todo las redes) se ha demostrado en aspectos como la transmisión de la información y el conocimiento o hacia la comunicación, dando pie a un gran debate acerca de la utilidad de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como herramientas pedagógicas. Por su parte, González Navarro(2009) señaló que la existencia de un entorno virtual únicamente amplía el potencial de la educación como tecnología social, sin embargo, recalcó que para que dicha perspectiva prospere es menester ahondar en la concepción social y política, diseñando una política educativa que explore sus potencialidades, entienda sus objetivos y desafíos y, finalmente, oriente política y pedagógicamente la virtualidad de las acciones que en él se acometen, yendo más allá de la mera alfabetización digital.

Katz (1999, citado por Taylor y Osorio, 2005) predijo que para 2010 la educación universitaria norteamericana se establecería firmemente como un producto de exportación al mundo, basado en el uso de las TIC. Esta predicción parece haberse hecho realidad con los Massive Open Online Courses (MOOC), en español Cursos Abiertos Masivos en Línea. Como lo indicó Fernández Ferrer (2017), en los últimos años los MOOC han proliferado tanto que, actualmente, parecen estar expandiéndose rápidamente entre las universidades de todo el mundo. Los cursos en línea masivos y abiertos nacieron en medio de las más prestigiosas y mejores universidades del mundo; la experiencia se basaba en un curso abierto partiendo de la base de cómo las personas aprenden en los espacios virtuales y la oportunidad de compartir el

conocimiento a través de la tecnología. Fue a partir de este momento cuando se presentó un nuevo escenario de formación masivo, abierto y gratuito mediante metodologías innovadoras como las video simulaciones o los trabajos en colaboración entre los estudiantes, una nueva modalidad formativa caracterizada por contenidos de alta calidad, gratuidad de acceso, ningún límite en el número de participantes, profesores de alto nivel, un currículum estructurado sobre un solo tema o tópico y basada básicamente en el aprendizaje en red.

Orozco et al. (2020) señalaron que, si bien actualmente es posible identificar diversas clasificaciones de MOOC entre los que destacan los cMOOC (enfoque constructivista, la interactividad es fundamental en la construcción de conocimientos) y los xMOOC (su enfoque es conductista, la interactividad entre sus participantes no aplica, ya que es más individual), a nivel mundial han surgido diversas plataformas de gestión de MOOC, que ofrecen una infinidad de cursos relacionados con distintas áreas del conocimiento. Algunos ejemplos de plataformas son Coursera, Udacity, EdX, entre otras, y de igual forma diversas instituciones de educación superior reconociendo las bondades de los MOOC han propuesto sus propios cursos que aprovechan las ventajas de diseño modular y descentralizado, basado en necesidades específicas, y al mismo tiempo dinámico y adaptable (Valverde, 2014, citado por Orozco et al., 2020).

Su importancia radica en la propuesta de una educación sin barreras para cualquier persona que tenga una conexión a Internet, gracias a sus características de gratuidad y apertura, aspectos que promueven otra de sus principales características: su acceso masivo. Dentro de los hallazgos más importantes del análisis se encuentra que las instituciones que lideran la oferta en MOOC son aquellas que han ganado prestigio fortaleciendo su visibilidad a través de internet, y que el tipo de institución y la región son algunos factores que influyen significativamente en la oferta de la capacitación (Orozco et al., 2020).

González Navarro (2009) concluyó que las TIC no son solo una red a la que se suman los individuos, sino que actúan como tecnologías sociales cuyo perfeccionamiento depende tanto de la diversidad de sus funciones (sociales, políticas, cognitivas, económicas, etc.) como de la flexibilidad con que se adapten a nuestra diversidad funcional (a los ciclos de la vida, desde la infancia hasta la vejez).

2.2. Transferencia de conocimiento

Cantón Mayo (2020) indicó que la medida de la transferencia del conocimiento no es sencilla, sin embargo, la transferencia del conocimiento se presenta como una oportunidad al guardar relación directa entre la investigación y la enseñanza, al transformar los resultados de la investigación en bienestar social, económico y cultural, aunque con limitaciones y desafíos. La clave para que la transmisión se convierta en transferencia del conocimiento, de acuerdo con Cantón Mayo, no son los objetivos ni las competencias, ni los contenidos, sino las metodologías.

La transferencia de conocimiento es una capacidad organizacional y, a la vez, un factor de la ventaja competitiva, por lo que Blanco Valbuena (2020) hizo especial énfasis en el valor que tiene el conocimiento tácito en el desempeño. Además, definió la transferencia de conocimiento como el proceso de intercambio de conocimiento explícito o tácito entre individuos, siendo que la transferencia implica tanto la transmisión de información a un receptor, como su absorción y transformación por este, sea cual sea su composición: individual o colectiva.

La transferencia de conocimiento se facilita por las interacciones sociales a partir de un proceso de comunicación mutua entre los remitentes de conocimiento y los destinatarios. La transferencia no se limita a la explotación de los recursos accesibles, como es el conocimiento, sino que incide en el cómo adquirirlo y en el absorberlo adecuadamente, para hacer todo el proceso más eficiente y más eficaz (Inkpen & Tsang , 2005; Szulanski , 1996, como se citaron en Blanco Valbuena, 2020). A nivel mundial se ha encontrado que las mejores universidades

emplean modelos de transferencia de organización internos, externos, combinaciones y otras configuraciones, que varían según el grado de autonomía institucional, su estructura y recursos disponibles (Zabala Mendoza & Quintero Ramírez, 2017).

2.2.1. Estrategias para la transferencia de conocimiento tácito y explícito

De acuerdo con Blanco Valbuena (2020), el conocimiento tácito se asocia a un conocimiento que resulta difícil de expresar mediante códigos, palabras, números, lenguajes de programación, etc. Se puede encontrar en las percepciones subjetivas, las intuiciones, los presentimientos y el saber-cómo; frecuentemente, solo puede ser adquirido a través de la experiencia. En esencia, el conocimiento tácito solo existe debido a las personas y a su habilidad para entender las experiencias de los otros a través del lenguaje común. Cuando se expresa, por lo general adopta la forma de analogías o historias personales, que revelan información sobre el cómo y el porqué, que da la resolución práctica de sus tareas. Es por esto por lo que las organizaciones que poseen una cultura colectiva son más capaces de transferir y absorber el conocimiento tácito que aquellas que no la poseen.

Por el contrario, el conocimiento explícito es lo opuesto al tácito: este tipo de conocimiento siempre está documentado, es fácil de expresar y está asociado con los hechos y con el saber-qué. En contraposición al conocimiento tácito, el explícito puede ser definido como aquel que está codificado, por lo que es transferido en un lenguaje formal y sistémico. Es esta la razón por la que puede encontrarse en los manuales, las bases de datos, entre otros (Blanco Valbuena, 2020).

Por estrategias de transferencia, Hansen et al. (1999, como se citó en Blanco Valbuena, 2020) se refirieron a aquellas dos que pueden considerarse dominantes cuando se trata de la gestión del conocimiento y su transferencia, es decir, a la estrategia de codificación y a la de personalización. La estrategia de codificación es en la que el conocimiento se almacena en las

bases de datos a las que se puede acceder para que las utilice cualquier persona de la organización, mientras que en la estrategia de personalización el conocimiento se encuentra estrechamente ligado al individuo que lo genera, y se comparte principalmente a través de la interacción personal.

Krylova et al. (2016) señalaron que los métodos más comunes para la transferencia de conocimiento a través de la estrategia de personalización son la formación y consulta interna y externa, la tutoría, el entrenamiento y la experimentación guiada. Por su parte, Blanco Valbuena (2020) apuntó que la formación interna y externa tienen como objetivo potenciar el conocimiento tácito surgido de la experiencia y el técnico adquirido, a la vez que la consulta busca impulsar la cultura consultiva dentro y fuera de la organización para compartir los conocimientos tácitos y minimizar los tiempos de búsqueda. Por otra parte, mientras que la tutoría surge a través de la enseñanza de un maestro experimentado que guía al aprendiz, el entrenamiento y la experimentación son acontecimientos donde los individuos carecen del conocimiento específico antes de la formación, y poseen el conocimiento después del proceso de entrenamiento. Al respecto, Blanco Valbuena (2020) afirmó “aunque se establezca una forma de llevar a cabo cada uno de los métodos, siempre surge la improvisación, debido a que los actores de la organización dan coherente sentido a los conocimientos procedentes de las transferencias” (p. 21).

A medida que los estudiantes abandonan la formación para poner en práctica el conocimiento adquirido ahora en sus puestos de trabajo, pueden empezar por pruebas y errores para acreditar el conocimiento que han adquirido, e improvisar para cerrar las brechas entre los conocimientos transferidos y su realidad laboral. Los fallos, de este modo, se miden por la capacidad que tienen las personas de utilizarlos como insumo para desaprender y aprender a la vez (Blanco Valbuena, 2020).

2.2.2. Educación para adultos y estudio de la andragogía

De acuerdo con Di Pierro (2005), en 1997 la V Conferencia Internacional de Educación de Adultos proclamó el derecho de todos a la educación continua a lo largo de la vida, pues la educación es un proceso que se renueva tenazmente a lo largo de la vida. Oliveira (1999, como se citó en Di Pierro, 2005) recalcó que la psicología del desarrollo humano ya no sustenta la idea de que exista una edad apropiada para aprender: las investigaciones demuestran que el aprendizaje ocurre a cualquier edad, aunque su pertinencia para determinados grupos socioculturales o etarios pueda estar relacionada con variaciones en las funciones, características y estilos cognitivos. Schmelkes y Kalman (1994, citados en Ramírez y Víctor Ramírez, 2010) mencionaron que la educación para adultos tiene que partir de una visión más inclusiva que admita acciones educativas de variada índole, es decir, debe partir de las necesidades de los adultos con sus características específicas. Por todo lo anterior se puede asegurar que la capacitación para y en el trabajo se encuentra en el ámbito de la educación para adultos (Campero, 1996, como se citó en Merlos, 2016).

Ramírez y Víctor Ramírez (2010) señalaron que ya desde hace aproximadamente cuarenta años se concebía a la educación para adultos de una manera fragmentada: primero se alfabetizaba, después, para afianzar la alfabetización, se proponían programas de post-alfabetización y, finalmente, se buscaba certificar a los adultos a través de la educación básica. En México existe 34% de la población con un rezago educativo. El Instituto Nacional de la Educación para Adultos [INEA] (s.f., como se citó en Ramírez y Víctor Ramírez, 2010) definió rezago educativo como el grupo de personas de 15 años o más edad, que no saben leer, escribir, que no han iniciado o concluido la primaria o secundaria y no están siendo atendidos por el sistema escolarizado.

Bernardini (2014) indicó que la evolución a la etapa adulta actualmente ha cambiado. Una persona ya es considerada adulta cuando cumple con diferentes roles tales como: finalizar la educación, vivir de forma independiente, trabajar, ser padre o madre, o abandonar conductas propias de edades menores, es decir, un ser responsable de sus propias acciones y su propia vida.

Teixeira (2016) documentó la importancia del método de enseñanza andragógica, misma que ha empleado debido a las deficiencias que encontró en su labor catedrática. Teixeira indicó además que, para el alumno adulto, el uso de los métodos tradicionales o clásicos de enseñanza ha sido a menudo ineficaz, ya que bajo los mismos el alumno no logra involucrarse con las actividades, lo que provoca que estén solo de cuerpo presente, pero con su mente direccionada a factores externos. Un ejemplo de estos métodos tradicionales e ineficaces es el modelo vertical de enseñanza, donde el profesor es quien decide qué y cómo enseñar, y cuál el método de evaluación de los contenidos, donde el alumno debe aprender lo que la sociedad espera de él, siguiendo un patrón de pensamiento impuesto por el docente, no considerando la realidad del educando ni las peculiaridades del grupo. En estos patrones, el alumno solo tiene que oír y repetir acciones sin que les sea permitido reflexionarlas (Teixeira, 2016).

Cupertino de Lima y Oliveira de Menezes (2019) describieron la andragogía como el modelo de educación de adultos, donde las experiencias de vida de los estudiantes se utilizan como un medio para aprender los contenidos enseñados. Es diferente a la pedagogía, donde los estudiantes están en proceso de formación, ya que son niños. Los adultos cargan experiencias de vida y aprenden de sus errores, y esto no debe pasarse por alto en el proceso de enseñanza-aprendizaje, al contrario, debe ser uno de los pilares. Es fundamental que los cursos profesionales se impartan utilizando técnicas andragógicas, ya que el ambiente organizacional es cada vez más complejo y enfocado a la productividad, requiriendo que todos estén bien capacitados para realizar sus actividades de manera eficiente.

De acuerdo con Milano y Ullius (1998, citados en Niven, 2008), existen seis principios clave para el aprendizaje de los adultos:

- La experiencia es el recurso más rico para el aprendizaje de adultos: El diseño de la formación debe incluir actividades que permitan al alumno adulto analizar el nuevo material en el contexto de su experiencia individual.
- Los adultos están motivados a aprender en la medida que sus necesidades e intereses que se puedan satisfacer: Cuanto más inmediata sea la necesidad, mayor será la motivación para aprender.
- Los adultos tienen una profunda necesidad de autodirección, por lo que el papel del facilitador es participar en un proceso de indagación: Los alumnos adultos pueden valorar las opiniones del formador, pero serán ellos los que decidan el valor de lo que se está debatiendo.
- Si el alumno no se siente en un lugar seguro, se dirigirá hacia la autoprotección, dejando poco margen para la investigación, el análisis y el aprendizaje: El reto consiste en crear un entorno que fomente el diálogo sincero y proteja al mismo tiempo la autoestima del alumno adulto.
- Los adultos tienen expectativas claras sobre la formación: Estas expectativas determinarán en gran medida el comportamiento de los participantes. El diseño de la formación debe gestionar las expectativas de los asistentes.
- Los adultos aprenden de diversas maneras: Todos los adultos tienen formas preferidas de aprender nueva información basadas en sus experiencias pasadas, su herencia y su entorno actual. Las sesiones de formación deben estar diseñadas para equilibrar los numerosos estilos de aprendizaje preferidos por los alumnos.

2.3. Creación de Valor

Meyer y Schwager (2007, como se citó en Alfaro, 2018) mencionaron que la insatisfacción del cliente se ha extendido y, debido al mayor poder de los clientes, se ha vuelto crecientemente peligrosa. Fidelizar a los consumidores constituye un elemento muy importante para la supervivencia de las empresas, puesto que en muchas industrias la rentabilidad y la viabilidad a largo plazo dependen de su capacidad para atraer y retener a los clientes. Los consumidores leales son una de sus principales fuentes de rentabilidad, puesto que adquieren mayor cantidad de productos o servicios, están dispuestos a pagar precios superiores, muestran una mayor resistencia a las tentativas de la competencia, prestan una menor atención a las opiniones adversas, y su mantenimiento en la empresa supone un nivel inferior de costos que el incurrido en la adquisición de nuevos consumidores (Pérez de Tudela et al., 2006).

Para conquistar a los clientes no basta con conocerlos y escucharlos, se debe dar un paso más e involucrarse con ellos para ofrecerles experiencias. El problema radica en que las empresas saben poco acerca de los pensamientos, emociones y estados mentales inducidos por las interacciones de los clientes con los productos, servicios y marcas (Alfaro, 2018). Hoy en día muchas compañías están tomando conciencia de que cada vez son menos rentables las estrategias dirigidas a mercados masivos y, por lo tanto, se torna vital la gestión de las relaciones con los clientes de manera personalizada, desde una perspectiva del valor y de la rentabilidad, a lo largo del ciclo de vida de las relaciones entre el cliente y la empresa, para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Valenzuela & Torres, 2008).

El valor percibido por el consumidor es considerado como la utilidad de un producto basándose en las percepciones de lo que es recibido y lo que es dado. Esta manera de comprender el valor percibido por el consumidor implica que deba medirse principalmente en términos monetarios, aunque considera otros aspectos no monetarios, psicológicos y percibidos (Daza,

2018). Valenzuela y Torres (2008) citaron que diversos líderes del mundo empresarial e investigadores destacados han comenzado a enfocar la orientación al mercado y el marketing de relaciones con hincapié en el valor del cliente. Valenzuela et al. (2007) recalcaron además que el cliente es el centro de atención de la empresa y, para ser competitiva, esta debe adaptarse a las necesidades del cliente hasta el punto de conseguir su lealtad.

Para determinar el valor real que genera la lealtad de los clientes es primordial ir más allá de las características de los productos y servicios, es necesario buscar el aporte en la vida del cliente y en cómo la experiencia que rodea a la oferta adiciona o disminuye valor. Para determinar el valor real que genera la lealtad de los clientes es primordial ir más allá de las características de los productos y servicios; esto es, el valor representa no lo que el producto o servicio hace, sino el impacto que tiene en la vida del cliente. De acuerdo con Rust et al. (2000, citados en Valenzuela et al., 2007), el enfoque empresarial y de marketing debe centrarse primordialmente en el valor del tiempo de vida del cliente.

Alet (2015) señaló que la hipermetropía empresarial se manifiesta cuando una empresa no tiene la capacidad necesaria para ver a través de los detalles más pequeños pero fundamentales de los clientes, tratando a todos los clientes por igual. Es importante reconocer, identificar y asesorar a los clientes de forma individual, reconociendo sus necesidades específicas y hacer todo lo necesario por satisfacerlas. Valenzuela et al. (2007) indicaron que la gestión del valor del cliente se está convirtiendo en el eje central de la gestión estratégica empresarial y de marketing para un porcentaje importante de compañías, como respuesta al entorno cada vez más turbulento, competitivo y exigente, tanto del mercado como en tecnología convergen en la estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes. Para la gestión del valor, la empresa primero debe analizar en qué etapa de su ciclo de vida se encuentra el cliente y, posteriormente,

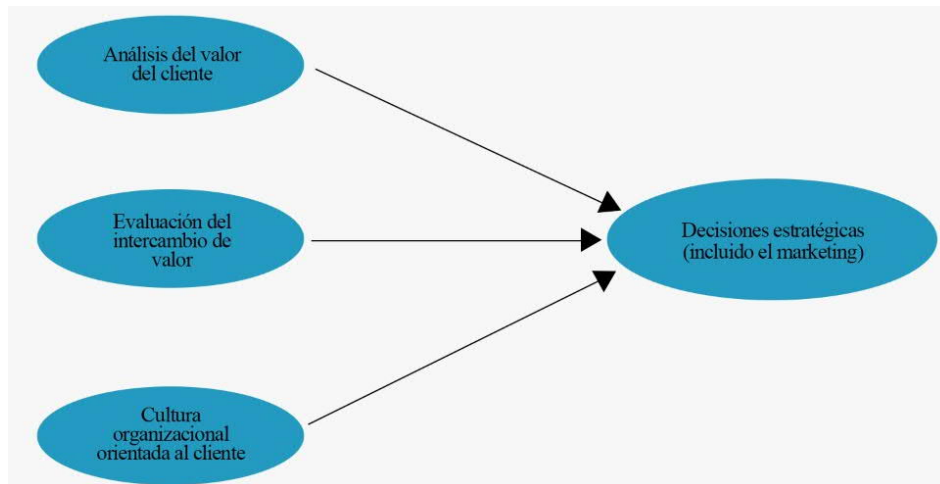
determinar qué estrategias e inversiones de marketing se deberán implementar para lograr un crecimiento sostenible.

Valenzuela Fernández (2009) mencionó que los diversos aciertos y fracasos en la implantación y desarrollo de estrategias de negocio basadas en la gestión de relaciones con clientes (*Customer Relationship Management*, CRM) han jugado un papel significativo para el surgimiento de una nueva filosofía de negocio. Este aprendizaje ha llevado a que muchas organizaciones comiencen a replantear su visión, estructura, cultura organizacional y objetivos estratégicos orientados a la creación de valor para el cliente.

Por todo lo anterior, se puede asegurar que las empresas tomarán mejores decisiones estratégicas de marketing cuando posean un mayor grado de orientación al valor del cliente. Esta filosofía de gestión orientada al valor para el cliente no solo se centra en establecer, fortalecer y desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes, sino que lleva a un punto donde la habilidad empresarial intenta optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el valor del cliente (Rust et al., 2004, como se citó en Valenzuela & Torres, 2008).

Figura 3

Relación entre creación de valor y decisiones estratégicas



Nota. Adaptado de “Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo,” por L. Valenzuela y E. Torres, 2018, *Estudios gerenciales*, 24(109), 65-86, ([https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70053-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70053-6)).

Correa et al. (2014) explicaron que la perspectiva de los clientes debe ser al punto de partida en el diseño de servicios y existen diversas formas de creación de valor:

- **Co-creación de valor:** Los proveedores de servicios consideran la realimentación de los clientes como la información más valiosa por lo que incluyen a los clientes en la fase de diseño del servicio, lo cual asegura su éxito en términos de lealtad y satisfacción.
- **Relaciones:** Las relaciones que incluyen a cada miembro involucrado en la generación del servicio y su proceso contribuyen a mejorar la experiencia de servicio percibida los clientes. La red de relaciones de todo también se llama red de valor.

Un servicio tiene múltiples partes con intereses diversos y cada uno de ellos recibe una parte del valor del proceso. Dhanesha et al. (2009, como se citó en Correa et al., 2014) afirmaron que, debido a los múltiples intereses, para diseñar un servicio se debe tener el objetivo de lograr un balance entre los intereses de todos los involucrados: los clientes, la organización y todos los involucrados.

2.4. Ventaja Competitiva

Paz (2005) mencionó que la globalización debe entenderse como un proceso de interconexión económica, social, política y cultural, que abre la oportunidad para el progreso de los pueblos, y que es una realidad irreversible que se debe aprovechar. Sobre esta misma línea, recalcó que los países desarrollados han basado la fortaleza de sus economías en la ventaja competitiva. Entiéndase por competitividad la capacidad de una organización pública o privada, con ánimo de lucro o sin él, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (Paz, 2005).

Para Porter (1985, como se citó en Valenzuela y Torres, 2008), el concepto de ventaja competitiva surge básicamente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes. Porter (1985) hizo hincapié en la competitividad empresarial en términos de estrategias competitivas como el bajo coste o la diferenciación del producto. Barney (1991) definió la ventaja competitiva como la creación de valor para el cliente de una manera que no está siendo implementada por los competidores de manera simultánea, lo que significa que la ventaja competitiva es sostenible. Por su parte, Hoffman (2000, como se citó en Gupta, 2015) señaló que una ventaja competitiva sostenible es un beneficio prolongado de la implementación de alguna estrategia única de creación de valor que no es implementada simultáneamente por ningún competidor actual o potencial.

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y actualizarse. Las empresas adquieren ventaja frente a los mejores competidores del mundo gracias a la presión y el desafío. Se benefician de tener rivales nacionales fuertes, proveedores locales agresivos y clientes locales exigentes (Porter, 1990, como se citó en Gupta, 2015). Por su parte Grant (1995 citado en Valenzuela et al., 2007) señaló que la ventaja competitiva no se ve

únicamente reflejada en una rentabilidad superior, ya que la empresa puede reducir beneficios y ganar cuotas de mercado.

De acuerdo con Aramburo (2001), durante los años 70, la mayor parte de la literatura estratégica puso énfasis en los modelos de análisis externo para explicar las fuentes de ventaja competitiva, y fue a partir de los años 80 cuando empezó a dirigirse el interés hacia el ámbito interno de la empresa y a señalar el papel de los recursos y capacidades como base fundamental de la estrategia y como determinante principal de su rentabilidad. Dichos recursos y capacidades de carácter interno necesarias para el análisis de las distintas fuentes de ventaja competitiva se pueden agrupar en:

- Condiciones para alcanzar una ventaja competitiva: sitúan a la empresa en una posición de superioridad frente a sus competidores. Estas condiciones pueden ser, por ejemplo; la heterogeneidad, la relevancia y los recursos.
- Condiciones para sostener una ventaja competitiva: hacen que dicha ventaja sea duradera y sostenible en el tiempo. Algunos ejemplos son: la dificultad de que los recursos sean transferidos a otra empresa, la durabilidad de los recursos, que no pueda ser imitado y que sea insustituible.

Según Porter (1985), se puede afirmar que la finalidad de cualquier estrategia empresarial es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto, por lo cual, en lugar de usar el concepto de costos, se debería utilizar el concepto de valor para el análisis de la posición competitiva. Para que una empresa logre realmente generar valor a largo plazo, su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Existen dos tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado:

- El liderazgo en costos, o sea, la capacidad para ofrecer un servicio o producto a un precio inferior a los competidores y que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto o servicio a un precio inferior, comparado con la oferta de las empresas oponentes.
- La diferenciación del producto, esto es la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores, opción que resulta atractiva para las empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y apuestan en clientes que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen los competidores. Adicionalmente, Porter indicó que existe otra estrategia adicional y es:
- El enfoque, que consiste en especializarse en una determinada área o segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado para cumplir esos requerimientos.

Porter indicó que las tecnologías ocupan un papel importante en el desarrollo empresarial, con especial referencia a las tecnologías de la comunicación, las cuales se pueden aplicar con excelentes resultados a cualquier rubro de negocio y que constituyen un valioso aporte a la estrategia competitiva.

2.5. Cinco fuerzas de Porter

Porter (2008) recalcó que el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos.

Joyas (2006) mencionó que, debido a que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter permite el empleo de un marco de referencia común para

medirla. La configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector; la fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia (Porter, 2008). El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite a las organizaciones hacer un análisis holístico de su contexto, para enfocar sus estrategias en acciones diferenciadoras, que les permitan posicionar una ventaja competitiva al crear un valor único y distinto para el cliente (Nueva ISO 9001:2015, 2020)

Porter (2008) abordó que la rivalidad que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas que define la estructura y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector. Estas cinco fuerzas son:

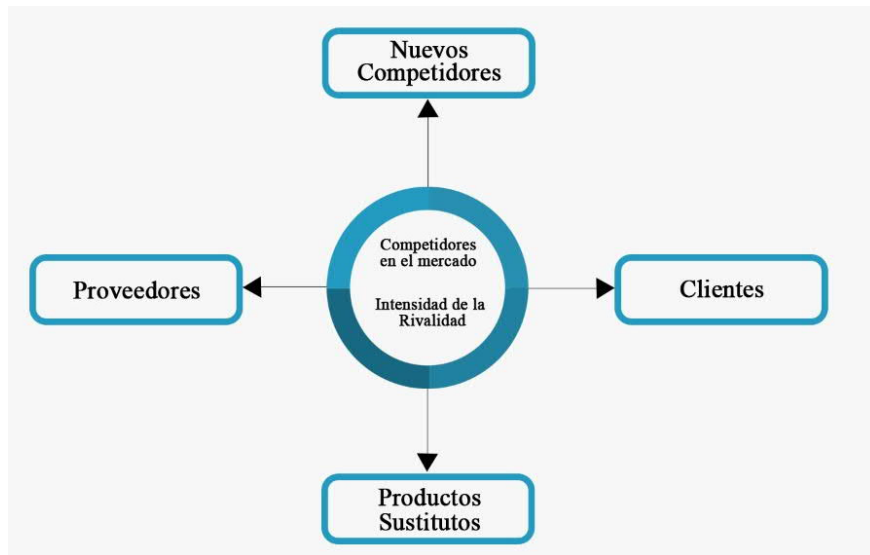
- Amenaza de entrada: Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir, amenaza que pone límites a la rentabilidad potencial del sector. La amenaza de nuevos entrantes es alta si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos.
- Rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio, la rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio. La rivalidad es más intensa cuando los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia, o si los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes.

- Poder de los proveedores: Las empresas dependen de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso principalmente si no dependen fuertemente del sector para sus ingresos o no existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.
- Poder de los compradores: Clientes poderosos es el inverso de proveedores poderosos; son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten. Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector y usan su poder para lograr reducciones de precios.
- Amenaza de los sustitutos: Un sustituto cumple la misma función o una similar. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre al contar con un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y a menudo de potencial de crecimiento. La amenaza de un sustituto es alta si por ejemplo existe una reducción de precio considerable para el cliente por cambiar al sustituto.

Porter (2008) señaló que la rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas.

Figura 4

Diagrama de las Cinco fuerzas de Porter



Nota. Tomado de "On Competition," por M.E. Porter, 2008, *Boston: Harvard Business School*.

2.6. Balanced Scorecard y Mapa Estratégico

Según Fernández (2001), el proceso de diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI), mejor conocido por su nombre en inglés *Balanced Scorecard* (BSC), inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y, a partir de ello, se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico. El mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto. Solórzano Jácome (2014) señaló que los objetivos estratégicos en cada una de las cuatro perspectivas o rutas de control demostrarán cómo la organización conseguirá los logros propuestos en el aspecto financiero y en relación con sus clientes por medio de la actuación en los procesos internos como en el aspecto de crecimiento y aprendizaje.

De acuerdo con Altair (2005, como se citó en Alvarez et al., 2005), el procedimiento para elaborar el mapa estratégico es el siguiente:

1. Definir la visión y misión colegiadamente.

2. Definir los resultados financieros partiendo de la premisa de que los clientes están satisfechos.
3. Definir la propuesta de valor para el cliente para contribuir a generar ventas y fidelidad de los clientes. (perspectiva del cliente)
4. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente. (perspectiva interna)
5. Los activos intangibles tales como el capital humano, sistemas y el clima organizacional, contribuye a los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia. (perspectiva de aprendizaje y crecimiento)

Davila y Oyon (2009, como se citó en Sánchez Vázquez et al., 2015) señalaron que, si bien la actividad emprendedora ha aumentado en los últimos años, son necesarios más esfuerzos para consolidar a las nuevas empresas. En este sentido, indicaron que el desarrollo y supervivencia no depende tanto de tener una buena idea de negocio sino de su adecuada ejecución y gestión, lo cual evidencia la necesidad de herramientas que permitan desarrollar las estrategias e indiquen el grado de consecución de sus objetivos y actividades como medio para incrementar su probabilidad de supervivencia.

Quintero Beltrán y Osorio Morales (2018) concluyeron que el BSC es de suma utilidad, y su implementación tiene un efecto positivo al buscar ayudar a la prosperidad y sostenibilidad de una empresa, resultando necesario dentro de las empresas (aún más en crisis) para lograr la adaptación a los nuevos cambios que experimenta el mercado. Por esta razón se considera que esta herramienta no es un lujo, sino inclusive llega a ser una necesidad para cualquier empresa.

Por su parte, Llach et al. (2017) mencionaron que el BSC surgió de la necesidad de un nuevo sistema de contabilidad que tuviera en cuenta no solo la información financiera, sino también la información cualitativa para ayudar a los equipos de dirección a evaluar sus empresas. De esta manera, la contabilidad evolucionó desde una perspectiva financiera a un punto de vista

más estratégico, que a su vez organizó de manera estructurada los indicadores clave de rendimiento, llamados *Key Performance Indicators* (KPI) en inglés, para lograr los objetivos de la empresa y alinear a todos los agentes de sus organizaciones. La utilización de los indicadores de gestión presenta ventajas extraordinarias, tanto desde un punto de vista interno como externo, al permitir evaluar la gestión de las entidades no lucrativas y ayudar a detectar las funciones, programas, proyectos, centros o actividades que deben ser objeto de especial atención (Quintana & Molina, 2008). El CMI pone la estrategia y la visión, no el control, en el centro. Establece objetivos, pero asume que las personas adoptarán los comportamientos y acciones que sean necesarios para para llegar a esos objetivos (Kaplan & Norton, 1992).

Se puede describir el CMI como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas cuantificables derivadas de la estrategia de una organización, ya que las organizaciones deben decidir en qué procesos y competencias deben de ser las mejores y especificar indicadores para cada uno, con el objetivo de agregar valor a los clientes y accionistas. Históricamente ha sido utilizado por miles de organizaciones para generar enfoque, alineación y para ejecutar sus estrategias únicas (Kaplan & Norton, 1992).

Niven (2008) comentó que, si bien el modelo BSC fue originalmente creado para el sector privado, el sector público y las organizaciones sin fines de lucro pueden hacer uso de la herramienta con algunas modificaciones, debido a que ese sector trata de cerrar muchas de las brechas en nuestra sociedad reuniendo a la gente, proponiendo alternativas, abogando por el cambio y construyendo así un legado duradero a la comunidad, por lo que no puede quedar rezagado en el uso de herramientas que mejoren su eficiencia.

Segura (2017) indicó que el BSC tiene como proyección y finalidad transmitir de manera sistemática y bidireccional a todas sus áreas la estrategia de la empresa a través de la alineación

de los objetivos en cuatro perspectivas o rutas de control: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento o aprendizaje. Más detalladamente, el BSC parte de la visión y estrategias de la empresa, consecuentemente se definen los objetivos financieros, que serán el resultado de los mecanismos y estrategias empleados con los clientes internos y externos; los procesos internos se proyectan para integrar a los de los clientes y los requerimientos financieros y, finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento son los cimientos donde recae todo el sistema por ser la mano de obra calificada quien ejecuta los objetivos definidos.

Según Niven (2002), entre las áreas en las que comúnmente se evalúa el desempeño, están:

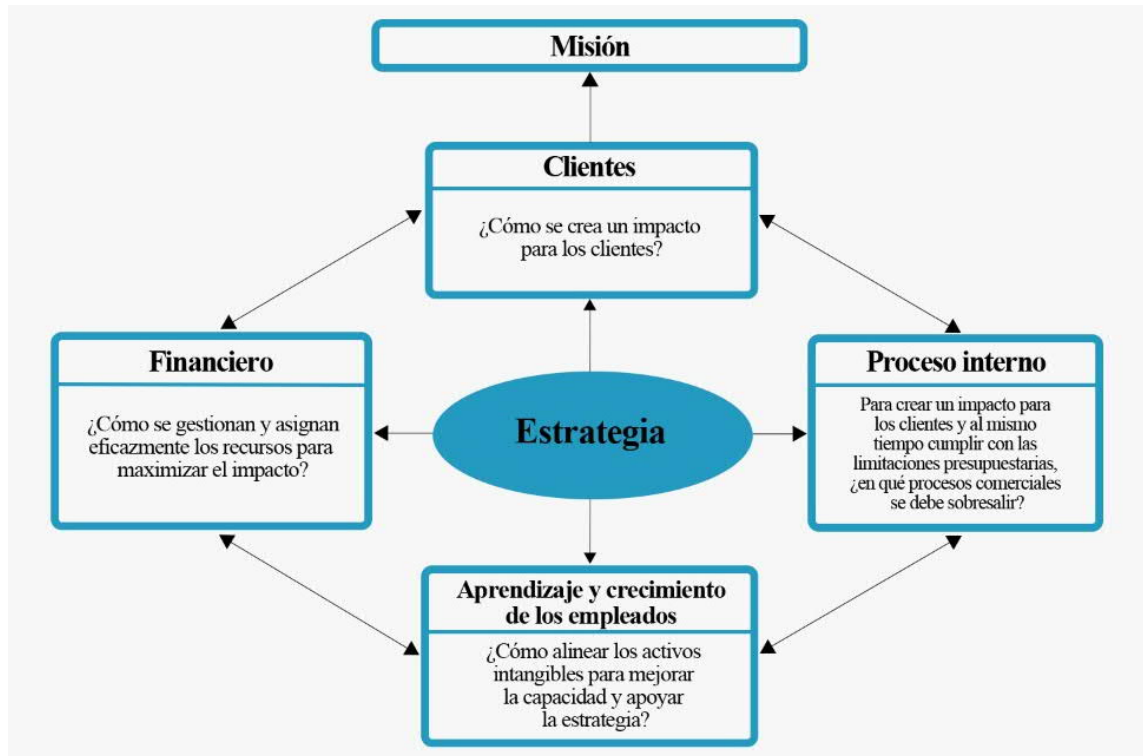
- Responsabilidad financiera: El enfoque es documentar cómo se gastan los fondos.
- Productos o salidas del programa: Esta categoría cuenta el número de productos o servicios entregados y el número de personas servidas.
- Adhesión a las normas de calidad en la prestación de servicios: Esos organismos aseguraron la coherencia y la calidad de la prestación de productos y servicios.
- Medidas relacionadas con los participantes: Las organizaciones sin fines de lucro respondieron midiendo la demografía y la situación de los clientes antes del servicio.
- Indicadores clave de rendimiento (KPI): Esta categoría puede servir como depósito para todas las áreas de medición.
- Satisfacción de los clientes: Entre los determinantes de satisfacción que se han medido son: la puntualidad, la calidad del servicio, etc.

Las organizaciones requieren un sistema que no solo cuente las entradas y salidas del sistema, sino que proporcione una oportunidad para evaluar el progreso en el logro de la

verdadera misión de la organización. La figura 5 muestra el cuadro de mando integral que es aplicable a organizaciones públicas y sin fines de lucro.

Figura 5

Balanced Scorecard para organizaciones del sector público y sin fines de lucro



Nota. Tomado de "Balanced Scorecard : Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies," por P.R. Niven, 2002, (2nd ed.) .Wiley.

Niven (2002) señaló que la misión es básicamente la raíz o fuente del CMI para las organizaciones sin fines de lucro. La misión sirve para determinar a quién se pretende servir y cómo se pueden satisfacer mejor sus necesidades. Al funcionar como organizaciones basadas en la misión, los organismos del sector público y sin ánimo de lucro dependen en gran medida de las habilidades, la dedicación y la alineación de su personal para lograr sus objetivos socialmente importantes.

La estrategia es realmente el núcleo de todo cuadro de mando integral, pues representa las prioridades generales adoptadas por una organización en reconocimiento de su entorno operativo

y en el cumplimiento de su misión. Las palabras contenidas en una misión, valores y visión no representan nada más que ilusión si no van acompañadas de una estrategia. La estrategia da vida a los elevados objetivos declarados en estos documentos. Mientras que misión, los valores y la visión se sitúan en el ámbito del ¿por qué? y ¿quién?, la estrategia se adentra en el ¿cómo?

La estrategia trata las prioridades generales que se planean seguir para lograr la misión, mientras que las prioridades deben ser consistentes con la situación y encajar entre sí en un esfuerzo por responder eficazmente a los desafíos y oportunidades. Una vez desarrollada la estrategia, el CMI sirve como el dispositivo para una efectiva traducción y aplicación. Es importante que se pueda explicar claramente a todos los interesados, especialmente al personal, por qué se ha decidido invertir los recursos necesarios para elaborar un CMI, para responder a estas dudas se debe diagnosticar la organización y determinar si el problema específico puede ser combatido con el CMI; este problema debe ser evidente para toda la organización. Asegurar la comprensión y el apoyo del personal será fundamental para el éxito del CMI (Niven, 2002).

Los empleados y la infraestructura organizativa representan el hilo conductor del resto del cuadro de mando integral. Kaplan y Norton (como citó Niven, 2002) señalaron que, para la puesta en marcha del CMI, es necesario el compromiso del personal directivo, para aportar:

- Comprensión de la estrategia: Solo el personal directivo superior es capaz de articular eficazmente una estrategia en curso.
- Derechos de decisión: La estrategia implica intercambios entre cursos de acción alternativos, determinar qué oportunidades se deben buscar, y qué no perseguir, elementos críticos para el desarrollo de cualquier cuadro de mando integral

- Compromiso: Si bien el conocimiento de la estrategia de la empresa es necesario, el compromiso emocional de los ejecutivos con el CMI es la verdadera característica diferenciadora de los programas exitosos.

Lograr un mejor valor para los accionistas es el objetivo final de las empresas con fin de lucro, y estas son responsables ante las partes interesadas de hacer precisamente eso, pero no aplica lo mismo en el caso de las organizaciones públicas o sin fines de lucro. Si bien estas son responsables de la asignación eficiente de los fondos, esa no es su finalidad principal, pues existen para servir a un propósito más elevado y estos objetivos tan elevados deben ser incluidos en el CMI pues solo a través de la medición de ellos se podrá reclamar cualquier diferencia real (Niven, 2002).

Es un hecho que la misión no se cumplirá de la noche a la mañana y es por eso por lo que la supervisión al progreso de las estrategias (abarcando las cuatro áreas indicadas: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento o aprendizaje) proporcionará la información a corto y medio plazo. Cualquier equipo prosperará con una mezcla de habilidades complementarias, pero, como prerequisite, todos los miembros del equipo deben ser expertos en sus áreas individuales y al mismo tiempo poseer una sólida comprensión de toda la organización, personas que ven lo que la organización puede ser y personas que asegurarán que las metas y tareas del proyecto sean realistas y se cumplan. Todas las medidas que aparecen en el cuadro de mando deben conducir a un mejor rendimiento de los resultados. Traducir la estrategia en acción es el verdadero propósito del cuadro de mando integral, y cuanto más esfuerzo y enfoque se ponga en el cuadro de mando integral, más se obtendrá de él (Niven, 2002).

2.7. Herramientas propuestas para impulsar mercadológicamente la posición de la institución.

El entorno competitivo en el que se mueve actualmente la sociedad implica grandes retos para todos. Los institutos y colegios no están exentos y actualmente deben adoptar herramientas

innovadoras para aumentar su participación y mejorar su posicionamiento en el mercado, tratando de lograr de esta manera el cumplimiento de sus metas y objetivos (Urdaneta, 2008).

Nunca como hasta ahora había habido tanto interés social por la educación ni tanta demanda de formación, esto es debido a los cambios acelerados que experimenta la sociedad y que suponen retos impensables hace unos años para la educación y el aprendizaje. Cada día existe más consciencia de que se necesita una educación no para toda la vida, sino durante toda la vida y, por esta razón, no es posible seguir asumiendo que lo que ocurre dentro y fuera del aula son dos entornos diferentes, separados y aislados entre sí (Núñez, 2017).

Pérez et al. (2018) afirmaron que las estrategias de gestión son muy importantes en la competitividad de empresas y organizaciones, dentro de las que se encuentran las estrategias de marketing. Las estrategias de marketing deberán contar con funciones especializadas en las cuales se desarrollan técnicas y métodos como el uso de redes sociales para promocionar los productos de una empresa, captar clientes potenciales o fidelizar los ya existentes.

Núñez (2017) indicó que el marketing ha pasado de ser una sofisticada y compleja disciplina destinada únicamente a las grandes empresas, a convertirse en un elemento nuclear y esencial para el funcionamiento de toda empresa, institución o colectivo, más aún en un mundo altamente competitivo y ultra informado. Los grandes teóricos del marketing vislumbraron desde el origen de Internet un nuevo medio a través del cual las marcas podían establecer una relación con sus consumidores. El marketing clásico entendió que debían adaptarse los principios de las 4P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción) al medio, y ello fue posible mediante el desarrollo de sitios web, anuncios y promociones en línea, creación y participación en comunidades web, entre otras (Maqueira & Bruque, 2009).

Investigar un segmento del mercado, comunicar y posicionar los servicios que se ofrecen, satisfacer las demandas y vender, es una obligación para toda organización, si se quiere

sobrevivir y mejorar en un entorno cada vez más competitivo. No se trata de crear necesidades ficticias o envolver servicios deficientes en bonito papel de adorno, se trata de una herramienta que permite mejorar cada día y ofrecer soluciones adaptadas a los cambios sociales (Núñez, 2017). Las organizaciones deben visualizar las condiciones del entorno para seleccionar las estrategias mercadológicas pertinentes que contribuyan a su éxito, por lo que estas deben satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a vincular. Desde esta perspectiva, el mercadeo social se perfila como una herramienta que orienta a las organizaciones a fortalecer su imagen frente a los usuarios, pues son los usuarios quienes poseen la habilidad y capacidad para establecer comparaciones con la competencia e identificar las ventajas competitivas (Urdaneta, 2008).

De acuerdo con Carranza (2021), mientras que el Marketing 1.0 centra la atención en las características físicas de un producto o un servicio no tangible, haciendo alusión a sus atributos como la composición, precio, etc., en el marketing 2.0 el consumidor tiene una visión clara de cómo satisfacer sus necesidades mediante un producto o servicio y, para ello, las marcas necesitan diferenciarse de los demás productos de la misma categoría, por lo que es indispensable desarrollar una propuesta de valor que incentive a los consumidores a elegirlos por delante de la competencia. El marketing 2.0 apunta hacia el corazón del cliente, conociéndolo para acercarse y ofrecerle sus servicios (Kotler, como se citó en Carranza, 2021).

Maqueira y Bruque (2009) establecieron que el desarrollo del Marketing 2.0 debe considerar entre sus ejes de acción:

- Marketing de Relaciones. - Tiene como finalidad establecer una relación con los clientes o usuarios que permita identificar y anticipar sus necesidades. Las formas de hacer marketing relacional corresponden al uso de correo electrónico, la principal limitante del

e-mail marketing responde a la necesidad de contar con un permiso previo por parte del cliente en recibir información por esta vía.

- Marketing Viral. - La finalidad de esta técnica es garantizar que los consumidores reciban la información, publicidad o contenido y lo compartan.
- Marketing On-Line. - Remite a los elementos clásicos acerca de la presencia en Internet: creación de un sitio web, colocación de anuncios o promociones en línea y creación o participación en comunidades web.

Katona et al. (2011, como se citó en Uribe Saavedra et al., 2013) señalaron que el auge de las redes sociales digitales (RSD) en los últimos años ha cambiado la forma en que las personas se comunican a través de Internet. Las RSD se han convertido en el fenómeno más influyente en la comunicación en las últimas décadas (Kaplan y Haenlein, 2010, citados en Uribe Saavedra et al., 2013). Las RSD son un fenómeno global, pero solo algunas plataformas son dominadoras, tales como Facebook, YouTube y Twitter, y más recientemente sitios como LinkedIn, Instagram y Pinterest. Por ejemplo, Facebook, que hoy en día es la RSD más grande del mundo, en 2012 tenía aproximadamente 1,100 millones de usuarios activos mensuales, esta cifra se duplicó y para enero de 2020 contaban con 2,440 millones de usuarios mensuales. Si bien esta red social ha mantenido el primer lugar en la lista de redes sociales con mayor cantidad de usuarios activos en el mundo, ahora muchas otras redes sociales están creciendo y cerrando esta brecha (Crunchbase, 2013, citado en Uribe Saavedra et al., 2013; Ilifebelt, s.f).

Al ser la comunicación un aspecto central, es importante mencionar el uso y aprovechamiento de las tecnologías. Actualmente, además de las opciones típicas como el correo electrónico, se puede apelar a mecanismos más interactivos y eficientes que pueden operar con cierta autonomía con una amplia disponibilidad de acceso, como los programas robot

conversacionales, o *chatbots*, que se pueden integrar fácilmente a espacios de interacción frecuente como las redes sociales. Los *chatbots* resultan adecuados para sistematizar respuestas a dudas o consultas de índole operativa que suelen repetirse de manera constante entre los participantes (Batista, 2017).

2.8. Resumen

Para el desarrollo económico del país es necesario que las instituciones aseguren su participación y posicionamiento en el mercado (Urdaneta, 2008). En las diversas fuentes bibliográficas consultadas para este trabajo se mencionó que la indagación apreciativa (IA) es una metodología basada en la misión, diseñada para ayudar a las organizaciones y todos los interesados (*stakeholders*) a crear una visión compartida que sirva de guía en el camino hacia el futuro (Srivastva & Cooperrider, 1990). Porter (1985, como se citó en Valenzuela y Torres, 2008), mencionó que la ventaja competitiva surge del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes. Por su parte Pérez de Tudela et al. (2006) indicó que fidelizar a los consumidores constituye un elemento muy importante para la supervivencia de las empresas, sin embargo, esta competencia va más allá de los rivales establecidos e incluye otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos (Porter, 2008).

Sin embargo, la supervivencia de cualquier organización también depende de una adecuada ejecución y gestión de estrategias (Davila y Oyon, (2009, como se citó en Sánchez Vázquez et al., 2015). Cole y Stavros (2019), por otro lado, señalaron que las organizaciones de mayor rendimiento cuentan con un proceso orientado a los resultados.

En el capítulo 3 se mostrará como la teoría analizada en este capítulo se empleó en el diseño del plan estratégico propuesto, el cual brindara al plantel las herramientas necesarias para identificar el camino a tomar en la búsqueda que una mejor posición en el mercado.

2.9. Marco Contextual

Para comprender la dimensión y el impacto de los procesos de planificación en una institución educativa, es necesario reafirmar que la educación constituye un eje principal para el desarrollo económico, social y cultural de una nación y en general del mundo (Daza, 2010). Un nuevo sistema de enseñanza debe impulsar un conocimiento más personalizado, en el que se pueda descubrir el potencial de cada persona y estará cubierto por metodologías correspondientes a la realidad, donde el maestro no será el más sabio de la sala, sino que un catalizador del aprendizaje (Babaic, 2016).

La Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) es una Unidad Administrativa adscrita a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y tiene bajo su responsabilidad lo siguiente: la formación para y en el trabajo que se imparte en los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI); la coordinación de los Institutos de Capacitación para el Trabajo (ICAT) de carácter descentralizado; y el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) que se otorga a las Escuelas Particulares que se incorporan a este subsistema educativo. Además de estas opciones, la DGCFT otorga el servicio de Reconocimiento Oficial de la Competencia Ocupacional (ROCO), que certifica a todas aquellas personas a través de un diploma oficial que avala los conocimientos adquiridos a través de la experiencia (OIT, s.f.; DGCFT, 2018).

La DGCFT tiene como objetivo primordial la formación de recursos humanos que satisfagan las necesidades de los sectores productivo y de servicios, estando bajo su responsabilidad la capacitación para y en el trabajo que se imparte en los CECATI. Es indispensable mencionar que los CECATI son escuelas de capacitación para y en el trabajo que presentan opciones educativas dirigidas a personas de diferentes sectores sociales del país que tienen la necesidad de: ingresar al mercado laboral, mejorar su situación laboral a través de la

adquisición o mejora de habilidades y destrezas o simplemente obtener nuevos conocimientos para resolver problemas cotidianos. Estos centros de capacitación están orientados a la educación para adultos, sin embargo, el modelo educativo se ofrece a toda persona a partir de los 15 años, bajo los principios de equidad, justicia, transparencia, pertinencia y calidad, coadyuvando así al acceso al empleo, al desarrollo económico, social y al mejoramiento de la calidad de vida de la población. Así mismo, se ofertan las acciones móviles con el propósito de acercar el servicio a la que se encuentra en lugares apartados o de difícil acceso, los cursos ofertados son 80% prácticos y 20% teóricos (DGCFT, 2018).

Los programas de estudios empleados en los CECATI e ICAT son generados por el Centro de Investigación y Desarrollo de la Formación para el Trabajo (CIDFORT), con el objetivo de contribuir al mejoramiento de los programas y servicios que ofrecen los planteles, el CIDFORT es una dependencia perteneciente a la DGCFT. Los cursos pueden ser de Educación Basada en Competencias (EBC) que son los cursos regulares, Extensiones (cursos no regulares) o de Capacitación Acelerada Específica (CAE) que son cursos a la medida para la industria o empresas específicas (Centro de Investigación y Desarrollo de la Formación para el Trabajo [CIDFORT], s.f.)

Capítulo 3: Metodología

Como parte del desarrollo del plan estratégico, fue necesario conocer la situación actual del plantel, para lo cual se aplicaron encuestas al personal laboral, mismas que se analizaron mediante un estudio cualitativo. De manera adicional, el capítulo 3 contiene una descripción a profundidad de la implementación de las metodologías analizadas en el capítulo 2, con especial énfasis en el uso de la indagación apreciativa como motor principal de las acciones que potencien la creación de valor y la ventaja competitiva, para que la institución logre sus objetivos.

En este capítulo además se muestran los resultados del sondeo de mercado realizado, un análisis a las cinco fuerzas de Porter y, finalmente, se sugiere el uso del Balanced Scorecard como herramienta de control que garantice que las acciones definidas se estarán implementando. El capítulo 3 también contiene una información relevante del plantel, como la oferta educativa, el organigrama, la misión y visión actuales.

3.1 Procedimientos de recolección de datos y diseño

Para el análisis se utilizó el estudio cualitativo para examinar las fortalezas, oportunidades y aspiraciones. Neuman (2009, como se citó en Hernández et al., 2014) señaló que en la indagación cualitativa el tamaño de muestra no se fija antes de la recolección de los datos, sino que la muestra final se conoce cuando las nuevas unidades que se añaden ya no aportan información o datos novedosos, procedimiento que se llama saturación. Con base en Hernández et al. (2014), el presente trabajo tiene un enfoque de investigación cualitativa, ya que la recolección y el análisis de los datos se realizó de manera indagatoria, sin una medición numérica y con el fin de descubrir cómo los participantes de la institución perciben los acontecimientos. Como lo señaló Esterberg (2002), en la búsqueda cualitativa, se inició examinando los hechos y en el proceso se desarrolló una forma coherente para representar lo que observó. El proceso se

considera interpretativo, pues consiste en describir los hallazgos después de la recolección de los datos (Monje Álvarez, 2011).

3.2 Oferta educativa

La misma DGCFT (s.f) señaló que la oferta educativa nacional actual de los CECATI se compone de una plantilla completa de cursos distribuidos en 25 campos de formación. En cada plantel se plantean los diferentes cursos y especialidades a ofertar, con base en las necesidades de la zona geográfica.

Tabla 2

Especialidades ofertadas en el CECATI núm. 139

Especialidades oferta el CECATI núm. 139	
Campo de Formación	Especialidad
Administración	Administración Asistencia ejecutiva Aplicación de normas y procedimientos contables y fiscales
Asistencia Social	Atención integral a personas con discapacidad
Automotor	Diseño e imagen de la carrocería Mantenimiento automotriz Mantenimiento electromecánico del automóvil Mantenimiento al sistema electrónico automotriz Mantenimiento al sistema eléctrico automotriz
Comunicación Electrónica	Uso de la lengua inglesa en diversos contextos Mantenimiento a equipos y sistemas electrónicos
Imagen y Bienestar Personal	Estilismo y bienestar personal
Tecnologías de la Información	Ofimática
Vestido y Textil	Diseño de modas Confección industrial de ropa

Nota. Elaboración propia con base en información del plantel

3.3 Organigrama del plantel

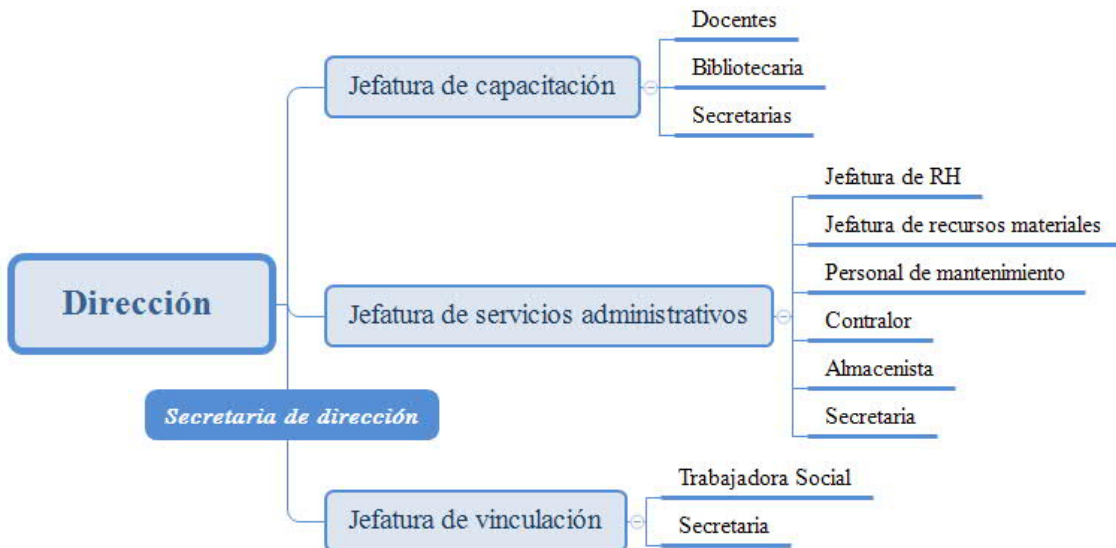
De acuerdo con los directivos del plantel, la organización de la institución está dividida principalmente en tres jefaturas:

- Capacitación, que se encarga principalmente de la planeación y programación de los cursos a impartir durante el ciclo escolar, revisa y supervisa que la formación impartida en el plantel sea consistente con los programas de estudio definidos por la DGCFT y es el área responsable del control escolar.
- Servicios administrativos, que coordina los recursos humanos y materiales, es decir aquello relacionado a infraestructura, mantenimiento, almacén e inventarios.
- El área de vinculación se encarga de vincular el plantel con empresas, instituciones de gobierno y otros planteles educativos; también son responsables de seguimiento de egresados, publicidad, coordinación de actividades culturales, sociales, cívicas y deportivas, protección civil y comisión mixta de seguridad e higiene, etc.

Las tres jefaturas trabajan de la mano de la dirección del plantel, a quien a su vez reportan.

Figura 6

Organigrama general CECATI núm. 139



3.4 Misión, visión y objetivos actuales

Por medio del contacto mantenido con los directivos de la institución (dirección, jefatura de capacitación y jefatura de vinculación) se pudo conocer que la misión, visión y objetivos actuales del plantel están definidos directamente por la DGCFT, que es la dirección encargada de dar las directrices organizacionales a todos los CECATI del país, como se mencionó anteriormente:

3.4.1 Misión

Capacitar permanentemente a las personas para y en el trabajo a través de una estructura de servicios educativos flexible, equitativa, de calidad y pertinente, contribuyendo con su formación integral e inserción en el mercado laboral tanto nacional, como internacional.

3.4.2 Visión

Ser una institución reconocida a nivel mundial por la excelencia de sus servicios educativos. Contribuir con la transformación del país, propiciando una mejor sociedad y fortaleciendo su

economía a través de la formación de personal calificado para el óptimo desempeño de funciones productivas, bajo principios de equidad, calidad y pertinencia.

3.4.3 Objetivos:

- Ofrecer a la población programas de capacitación que permitan su incorporación a un trabajo remunerable, estable y socialmente útil.
- Vincular a los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) con los sectores empresariales y gubernamentales, para la revisión permanente de los programas de estudio y para el acceso de los capacitados a la planta productiva, con el objeto de complementar su capacitación y facilitar su adaptación a los procesos de producción.
- Dar validez oficial a los conocimientos y habilidades adquiridos fuera de las aulas.
- La capacitación para el trabajo, socialmente útil, es prioritaria como toda acción educativa a cargo del Estado, pues de ello depende el crecimiento integral de los individuos; esto es, el desarrollo armónico y pleno de sus capacidades.

3.5 Misión y visión propuestas

Como se mencionó al inicio del capítulo 3.4, debido a que la directriz organizacional proviene directamente de la DGCFT, las propuestas de misión, visión y objetivos estarán limitadas única y exclusivamente al plantel 139, en donde los directivos del plantel han sugerido se pueden emplear como parte de su reporte anual de gestión de calidad.

3.5.1 Misión

Contribuir al desarrollo de Huejotzingo, mediante la formación de recursos humanos en y para el trabajo, catalizando las capacidades, habilidades y conocimientos que califiquen a nuestros alumnos como personal de alto nivel técnico en el ámbito laboral.

3.5.2 Visión

Ser reconocido como el centro de capacitación líder en la región en 2026, gracias al desempeño de los egresados que muestran la calidad de los servicios educativos, valores y compromiso del plantel.

3.5.3 Objetivos:

De acuerdo con el análisis de los objetivos que la DGCFT plantea para los CECATI, se considera que estos plantean de manera clara cuál es la finalidad de los planteles, por lo que no se considera como necesaria la reestructuración de estos para el plantel 139 en específico.

3.6 FODA

Debido a que el plantel educativo posee una amplia variedad de especialidades, en un inicio se propuso el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por campo de formación. Sin embargo, los resultados comenzaron a ser muy similares, lo cual mostró que un FODA general del plantel brindaría un buen panorama de la condición del plantel. La información se obtuvo por medio de la comunicación individual con los directivos de la institución (dirección, jefatura de capacitación y jefatura de vinculación), ya que ellos conocen de manera más detallada la condición del plantel. El contacto fue mediante mensajería instantánea y llamadas principalmente, ya que las condiciones actuales de pandemia no permitieron contactos directos, la frecuencia de estos acercamientos variaba en función del ciclo de desarrollo de este análisis, primeramente se contactó a los directivos para conocer el panorama general y específico, posteriormente esta información se estructuró y se enviaba a revisión para confirmar que los datos de entrada hubieran sido bien interpretados o cuando surgían dudas. De manera adicional se consideraron los resultados de las encuestas realizadas al personal laboral del plantel (ver encuesta en el apéndice B y C), para considerar todos los puntos de vista posibles.

Tabla 3*FODA general del CECATI núm. 139*

Factores internos	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en la capacitación de los alumnos. • Planes y programas de estudio de calidad (emitidos por la DGCFT). • Variedad de cursos que se imparten. • Ser una institución con respaldo gubernamental, estudios con validez oficial. • Interés y disposición del personal docente, administrativo y de servicio para recibir capacitación. • Compromiso y pasión por la enseñanza, responsabilidad por parte del personal que labora en el plantel. • Instalaciones en buenas condiciones para llevar a cabo la capacitación. • Mercado objetivo identificado. • Apoyo económico que se ofrece a los estudiantes que lo solicitan y requieren. • Seguimiento de egresados. • Impulsar prácticas complementarias de capacitación de manera externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de actualización técnica de algunos docentes. • Falta de coordinación entre las áreas de DG y las asistencias estatales, que propician el estancamiento de trámites necesarios para diversos aspectos de capacitación docente. • En algunos talleres hay carencia de equipo y herramientas necesarios para llevar a cabo la totalidad de la capacitación. • Diferencia entre el equipamiento del plantel y el utilizado en el sector productivo. • Publicidad no considera parámetros y tiempos oportunos de las regiones y comunidades. • Parte del personal docente no titulado (educación superior). • Falta de cercanía con el sector productivo. • Tiempo de jubilación alcanzado por algunos docentes.
Factores externos	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor demanda de competencias en el ámbito laboral. • Deseo de superación en la población. • Tendencia de crecimiento poblacional. • Disposición de los planteles de educación básica para promoción del plantel entre sus estudiantes. sector educativo para poder promover al plantel. Aumentar la vinculación con las escuelas de educación básica para atraer a más alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de solvencia económica en la mayor parte de la población • Falta de cobertura de internet o cobertura muy deficiente dadas las tecnologías en la zona, lo que limita las opciones de capacitación aplicando TICS y puede hacer parecer menos innovador al plantel. • Falta de transporte continuo a la ubicación del plantel educativo

Factores externos	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad del sector productivo para actividades de vinculación con el plantel, como lo son la revisión permanente de los programas de estudio y el acceso de los capacitados a la plantilla laboral de sus empresas • Actual necesidad de capacitación del mercado meta en un corto tiempo para lograr obtener un ingreso, dadas las condiciones derivadas de la pandemia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deserción por situaciones personales, familiares y económicas, aunado se presenta el fenómeno de la migración de los jóvenes hacia EE. UU. • La inseguridad de la zona.

Nota. Elaboración propia con base en información del plantel

3.7 Indagación apreciativa

La Indagación apreciativa y el análisis FOAR, como se mencionó en el capítulo 2.9, van de la mano. Al realizar el análisis FODA es muy fácil perder de vista aquello que se está haciendo bien en la organización y darle mayor peso o importancia a las debilidades y amenazas del plantel. Si bien es cierto que no deben perderse de vista, la teoría indica que cuando ponemos un mayor enfoque en lo bueno que hay dentro de la organización, todas las partes interesadas tienden a tener una mejor consolidación y éxito. Por esta razón, se buscó la manera de despertar esta perspectiva apreciativa en el equipo de trabajo del plantel.

Al alentar mediante el cuestionamiento a una gran parte de los involucrados (idealmente a todos los interesados), tanto dentro como fuera de la organización, no solo se comparten los objetivos, misión y visión, sino también la responsabilidad, y es precisamente esto lo que se buscó con las encuestas aplicadas. Como se describió con anterioridad al tratarse de un trabajo con enfoque cualitativo, la inmersión inicial en el campo significó entender el entorno en el cual se llevaría a cabo el estudio, identificando a los informantes que aportarían los datos, para posteriormente desarrollar una teoría coherente con los datos obtenidos. Para la evaluación de las fortalezas y aspiraciones del plantel se aplicó una encuesta con enfoque apreciativo, es decir en

los aspectos que los integrantes consideran favorables. Debido a las condiciones actuales de pandemia, la encuesta se realizó con ayuda de la herramienta *Google Forms*, posteriormente se compartió el vínculo electrónico a la encuesta con los directivos del plantel, quienes a su vez lo distribuyeron a todo el personal del plantel.

La fuerza laboral del CECATI núm. 139 está conformada por 41 personas, 29 de los 41 integrantes participaron de la encuesta (2 directivos, 5 de personal de servicio, 7 administrativos y 15 docentes), lo cual representa aproximadamente el 71% de participación. La encuesta constó de 12 preguntas abiertas, en las cuales no se solicitó en ningún momento nombre, para brindar mayor confianza, y de igual manera se señaló que la información proporcionada se mantendría de manera confidencial (Ver encuesta en el apéndice B). Debido a que el análisis es de tipo cualitativo y no cuantitativo, los resultados de estas encuestas se analizaron mediante una nube de palabras, con la finalidad de facilitar la interpretación y el enfoque que los resultados (Ver resultados en el apéndice C).

3.8 FOAR

Para el análisis FOAR se tomaron las interpretaciones obtenidas mediante nube de palabras de las 29 encuestas obtenidas. Las fortalezas, oportunidades y aspiraciones encontradas se observan en la tabla 4. La parte de resultados son métricas propuestas con base en la información obtenida; su aceptación y evaluación queda fuera del alcance de este trabajo y deberán ser determinadas en un futuro por los directivos y demás partes interesadas.

Tabla 4*FOAR general del CECATI núm. 139*

FOAR general del plantel	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en la capacitación de los alumnos. • Planes y programas de estudio de calidad (emitidos por la DGCFT). • Variedad de cursos que se imparten. • Ser una institución con respaldo gubernamental, estudios con validez oficial. • Interés y disposición del personal docente, administrativo y de servicio para recibir capacitación • Compromiso y pasión por la enseñanza • Instalaciones en buenas condiciones para llevar a cabo la capacitación • Mercado objetivo identificado • Apoyo económico que se ofrece a los estudiantes que lo solicitan y requieren. • Seguimiento de egresados. • Impulsar prácticas complementarias de capacitación de manera externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor demanda de competencias en el ámbito laboral. • Deseo de superación en la población. • Tendencia de crecimiento poblacional. • Disposición de los planteles de educación básica para promoción del plantel entre sus estudiantes. sector educativo para poder promover al plantel. Aumentar la vinculación con las escuelas de educación básica para atraer a más alumnos. • Disponibilidad del sector productivo para actividades de vinculación con el plantel, como lo son la revisión permanente de los programas de estudio y el acceso de los capacitados a la plantilla laboral de sus empresas • Actual necesidad de capacitación del mercado meta en un corto tiempo para lograr obtener un ingreso, dadas las condiciones derivadas de la pandemia.
Aspiraciones	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar capacitación de excelencia • Buen personal docente • Ser reconocidos como plantel • Tener alumnos y ex-alumnos agradecidos con el plantel • Buen ambiente laboral • Ser un plantel cercano a la sociedad y sector productivo • Que los alumnos puedan emprender • Alumnos con sueños cumplidos • Contar con mejor equipamiento en los talleres y laboratorios 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de matrícula por ciclo escolar • Alumnos que toman más de un curso en el plantel • Aumento del porcentaje de egresados que se encuentran laborando • Mejora en la calidad del servicio (evaluación de todas las áreas del plantel) • Mejora del clima laboral • Mejora del nivel de aceptación en la sociedad.

Nota. Elaboración propia con base en información del plantel

3.9 Creación de valor

Como lo sostiene la teoría analizada en el capítulo 2.8, los clientes cada vez tienen un mayor poder, por lo que mientras los clientes (alumnos y padres de familia principalmente) perciban un mayor beneficio en el servicio recibido, el plantel tendrá la capacidad no solo de atraer sino de retener a los clientes, fidelizando a los consumidores. Las tendencias globales (incluidas las tendencias educativas y de transferencia de conocimiento) muestran que, debido a la competitividad, la sociedad tiene cada vez mayor interés en recibir una capacitación que se ajuste a sus necesidades. Aunado a esto, las condiciones pandémicas dejaron en claro que la mayoría de las instituciones del país no están preparadas para enfrentar nuevos retos.

En el análisis FODA fueron identificadas debilidades del plantel, estas áreas deben ser atendidas para que puedan aportar en la generación de valor a todas las partes interesadas:

- Calidad del servicio: incluye mejor equipamiento del plantel y actualización técnica de docentes (con base en las tendencias educativas y de transferencia de conocimiento).
- Cercanía con el sector productivo para lograr una mayor cohesión entre los cursos brindados y las necesidades del mercado.

Adicionalmente, las fortalezas del plantel empleadas de manera correcta lograrán ser percibidas como actividades que agreguen valor al servicio que la institución ofrece:

- Espacios amplios en los talleres, áreas deportivas y espacios verdes
- Variedad de especialidades ofertadas
- Años de experiencia de la institución y el respaldo de ser una institución de gobierno

- Actividades socioculturales y deportivas que la institución realiza y son bien vistas por alumnos, padres de familia y personal que labora en el plantel, las actividades socioculturales incluyen pláticas de salud física, mental y también referentes a protección civil dadas por expertos en los temas (estas pláticas se llevan a cabo al menos una vez al mes), mientras que las actividades deportivas se maneja en forma de torneos en disciplinas como fútbol, voleibol y básquetbol en categorías varonil, femenil y mixta (se realizan dos veces al año)

De manera paralela se debe trabajar en acciones que contribuyan a lograr las aspiraciones que se plantearon en el análisis FOAR, las cuales servirán como distintivos de la institución.

- Buen ambiente laboral y escolar: tanto los alumnos como los padres de familia y personal laboral deben sentirse contentos de formar parte del plantel
- Reconocimiento del plantel en la sociedad: la sociedad debe reconocer la labor del plantel, comentarios positivos del plantel serán de gran ayuda para lograr atraer una mayor cantidad de alumnos.

3.10 Ventaja competitiva

Debido a que los costos de los cursos no pueden modificarse pues están ya establecidos por la DGCFT, se plantea por ahora direccionar la ventaja competitiva del CECATI núm. 139 a la diferenciación del servicio. Esta diferenciación del servicio será más notoria una vez que; se comiencen a trabajar en las áreas identificadas en los análisis FODA y FOAR, estas acciones se deben elevar a tal grado que a nivel sociedad el plantel pueda ser identificado como la mejor opción para capacitarse.

3.11 Cinco fuerzas de Porter

Como se abordó en el capítulo 2.13, de acuerdo con la visión de Porter existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad y sustentabilidad de las empresas. Con la finalidad de evaluar la posición del plantel y los recursos con los que se cuentan para hacer frente a estas cinco fuerzas, a continuación, se muestran los hallazgos:

1. Rivalidad entre competidores

Debido a que hay alumnos que pueden decidir viajar a otros municipios cercanos, siendo San Martín Texmelucan la opción más común, la competencia del plantel no solo se encuentra en el municipio de Huejotzingo y sus juntas auxiliares. Para conocer a los competidores que ofrecen cursos similares a los que el CECATI núm.139 ofrece, se realizó un sondeo de mercado, mismo que se muestra en la tabla 5.

Tabla 5

Sondeo de mercado de instituciones que ofrecen cursos similares

Planteles de Huejotzingo y San Martín Texmelucan			
Campo de formación	Nombre de la institución	Especialidad	Ubicación
Administración	CIYED	Computación Fiscal Contable Administrativo	San Martín Texmelucan
Automotor	CIYED	Mecánico Eléctrico Automotriz	San Martín Texmelucan
	Escuela László Biró	Mecánica Automotriz	San Martín Texmelucan
Comunicación	Instituto de CompuInglés de Oriente	Inglés	Huejotzingo
	Escuela de Computación e Inglés	Inglés	Huejotzingo
	English Partner	Inglés	Huejotzingo
	CIP Huejotzingo	Inglés	Huejotzingo
	ICATEP	Inglés	San Martín Texmelucan
	Instituto de Ingles Interamericano	Inglés	San Martín Texmelucan
	Instituto de CompuInglés de Oriente	Inglés	San Martín Texmelucan

Electrónica	ICATEP	Mantenimiento de equipos y sistemas computacionales	San Martín Texmelucan
Imagen y Bienestar Personal	Instituto de Belleza Manssur	Cultora de Belleza	Huejotzingo
	Instituto Alex Ander	Cultora de Belleza	Huejotzingo
	Escuela de belleza Linguay	Cultora de Belleza	Huejotzingo
	Casa de cultura	Estilismo profesional	Huejotzingo

Planteles de Huejotzingo y San Martín Texmelucan

Campo de formación	Nombre de la institución	Especialidad	Ubicación	
Imagen y Bienestar Personal	Instituto Profesional De Estilistas Latino Academia de Belleza Elegance	Estilismo profesional	San Martín Texmelucan	
	Academia de belleza bonita	Estilismo profesional	San Martín Texmelucan	
	Ander Gissler	Cultora de Belleza	San Martín Texmelucan	
	Instituto Tecnológico Leona Vicario	Estilismo profesional	San Martín Texmelucan	
	CIYED	Estilismo y bienestar personal	San Martín Texmelucan	
	CIYED	Estilista Cosmetóloga	San Martín Texmelucan	
	Instituto de Belleza Alvarado	Estilismo profesional	San Martín Texmelucan	
	Instituto de Belleza Isabel la católica	Estilismo profesional	San Martín Texmelucan	
	José Rafael Aponte Mejía	Estilismo profesional	San Martín Texmelucan	
	Tlayeca Soledad Teresa	Estilismo profesional	San Martín Texmelucan	
	ICATEP	Estilismo y diseño de imagen	San Martín Texmelucan	
	Tecnologías de la Información	Casa de cultura	Computación	Huejotzingo
		Instituto de Compuinglés de Oriente	Computación	Huejotzingo
Escuela de Computación e inglés		Computación	Huejotzingo	
CIYED		Tecnologías de la Información	San Martín Texmelucan	
ICATEP		Computación	San Martín Texmelucan	
Instituto de Compuinglés de Oriente		Computación	San Martín Texmelucan	
CIYED		Computación Fiscal Contable Administrativo	San Martín Texmelucan	

	Instituto Alexander	Confección Industrial de ropa	Huejotzingo
Vestido y Textil	Instituto Marcel	Corte y Confección	San Martín Texmelucan
	Ander Gissler	Corte y Confección	San Martín Texmelucan
	ICATEP	Diseño de modas	San Martín Texmelucan

Nota. Elaboración propia.

Tabla 6

Número de competidores por campo de formación

Especialidades oferta el CECATI núm. 139	
Campo de Formación	Número de competidores en la región
Administración	1
Asistencia social	0
Automotor	2
Comunicación	8
Electrónica	1
Imagen y Bienestar Personal	16
Tecnologías de la Información	7
Vestido y Textil	4

Nota. Elaboración propia.

Como resumen de los hallazgos se muestra la cantidad de competidores por campo de formación (ver tabla 6). De manera específica se observó que al menos tres de las cuatro especialidades con mayor demanda también tienen un mayor número de competidores. Estas especialidades son de los campos de formación: imagen y bienestar personal, comunicación, y tecnologías de la información. Actualmente se puede considerar de manera general que el poder de los competidores es medio ya que para el resto de las especialidades incluidas las del campo de formación automotor existen pocos competidores, lo que brinda una mejor posición al plantel.

2. Poder de los clientes

De manera adicional y ligado al sondeo de mercado realizado, se puede identificar que aquellos alumnos que tienen mayores opciones institucionales para recibir la capacitación que buscan, elegirán aquella que les brinde un mayor beneficio (creación de valor).

Si bien es cierto que los clientes están divididos básicamente en dos grupos:

- Mayores de 15 años que buscan capacitarse para el trabajo: Representan aproximadamente el 80% del alumnado del plantel. En su mayoría provienen de la cabecera municipal, juntas auxiliares y municipios aledaños.
- Personas que ya se encuentran trabajando y que desean mejorar sus conocimientos: Estas personas pueden ingresar al plantel mediante la vinculación con sus empresas o de manera directa.

Sin importar el enfoque que los alumnos tienen respecto a su capacitación, ambos grupos buscan adquirir las herramientas para integrarse al campo laboral o mejorar sus condiciones actuales. En los dos casos es importante recalcar que los alumnos cada vez necesitan más y mejores herramientas, por lo que es de esperarse que la exigencia de los alumnos aumente con el tiempo.

3. Poder de los proveedores.

- Proveedores de servicio de internet: Este servicio es vital para la institución debido a que en algunas especialidades como: administración, asistencia educativa, aplicación de normas y procedimientos contables y fiscales y ofimática se requiere el uso de equipos de cómputo.
- Proveedor de servicio de transporte: En el análisis FODA se mencionó como amenaza la falta de transporte a la ubicación del plantel. La institución se encuentra a 1.7 kilómetros del zócalo del municipio, en una colonia hacia la cual ya no existe ruta de transporte público. Esto representa una amenaza para la institución ya que los alumnos deben tomar taxi o caminar a la institución lo cual puede desanimar al alumnado.

- Proveedor de servicio de cooperativa escolar: El plantel cuenta con instalaciones para una pequeña cooperativa dentro del plantel, sin embargo, se debe asegurar que los costos de los alimentos sean acordes a la calidad de estos, esta calidad incluye no solo las materias usadas para su elaboración sino también la higiene con la que se preparan y el valor nutricional que brinden.

4. Amenaza de Servicios y Productos Sustitutivos

- Trabajo: Este escenario se presenta principalmente en especialidades como electrónica y mantenimiento automotriz, los alumnos reciben la propuesta de trabajo en algún taller o negocio y deciden dejar los estudios para poder recibir ingresos.

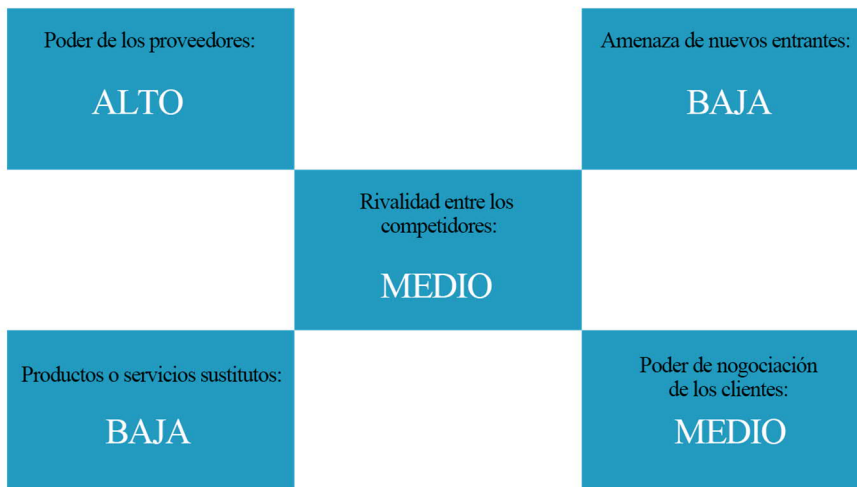
La amenaza de los productos sustitutos es baja, debido a que solo aplica en algunas especialidades y no es muy alta la frecuencia en la que se presentan estos casos.

5. Nuevos entrantes

- Nuevos centros de capacitación: Existen nuevos centros de capacitación que comenzaron a ganar mercado, principalmente por menores precios en los cursos ofrecidos, sin embargo, dadas las condiciones actuales debido a la pandemia, la probabilidad de nuevos entrantes es muy baja.

Figura 7

Diagnóstico de las cinco fuerzas de Porter



Nota. Elaboración propia.

El alumnado del centro de capacitación está limitado a los mayores de 15 años que quieran capacitarse para el trabajo, por lo que podemos decir que se trata de un nicho de mercado.

3.12 Balanced Scorecard (BSC) y Mapa Estratégico

Una vez definidas las propuestas de misión y visión, descritos los valores del plantel y realizados los análisis FODA, FOAR, creación de valor, ventaja competitiva y cinco fuerzas de Porter, se pudo identificar cuáles son los objetivos estratégicos principales de cada una de las cuatro perspectivas del BSC.

- La perspectiva del Cliente está fundamentada en la misión de la institución, sus aspiraciones y el análisis de cinco fuerzas de Porter.
- La perspectiva de procesos internos se obtuvo con base en las aspiraciones del personal del plantel, pero también como parte del análisis de creación de valor y ventaja competitiva.

- El crecimiento y aprendizaje del personal laboral del plantel esta descrita en función de las aspiraciones señaladas en el análisis FOAR.
- Finalmente, la perspectiva financiera es un resultado del logro de las tres perspectivas anteriores, un incremento en los ingresos del plantel servirá para cubrir gastos de la institución, como son servicio de internet, agua, luz, papelería, etc.

Tabla 7

Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos para cada perspectiva BSC	
Perspectiva del Cliente	Perspectiva Financiera
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr mayor número de alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener mayores ingresos para el plantel
<p>Perspectiva de procesos internos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maximizar el valor del servicio percibido por los clientes 	<p>Perspectiva de crecimiento y aprendizaje del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maximizar los recursos humanos.

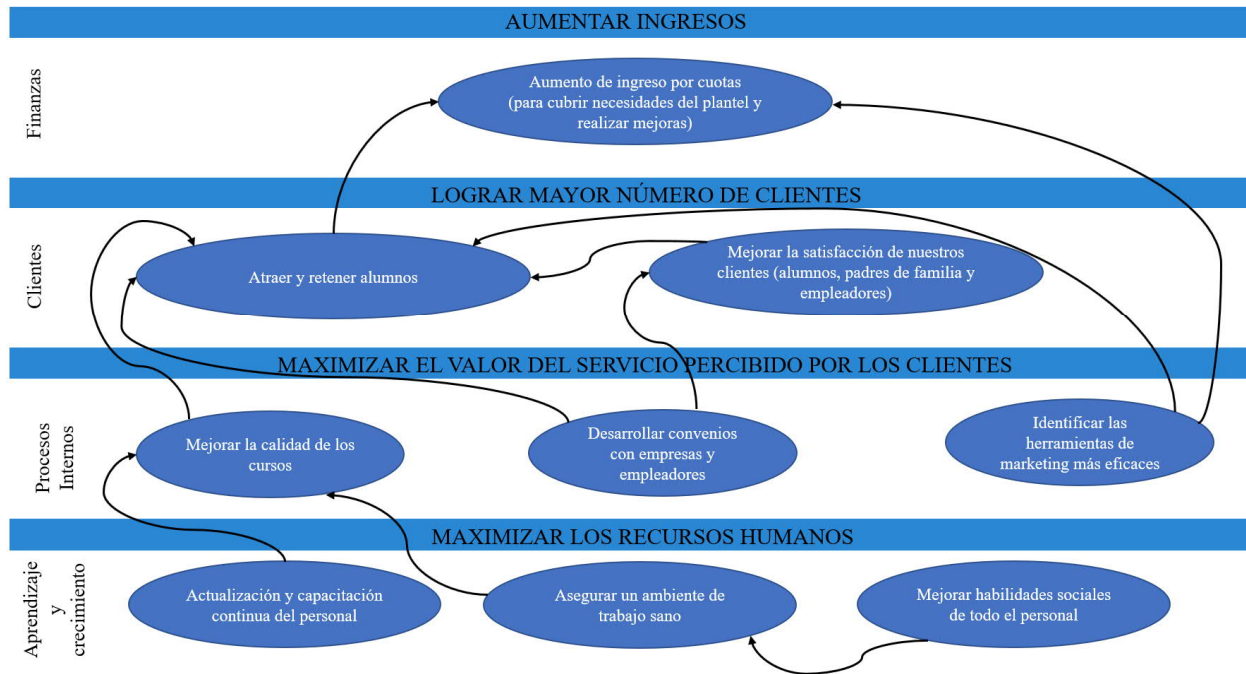
Nota. Elaboración propia.

A través del mapa estratégico se describieron con mayor detalle algunas de las acciones que permitirán lograr dichos objetivos. El mapa estratégico por otro lado sirve para evidenciar al equipo cómo las cuatro perspectivas mantienen una relación de causa y efecto, en donde, los elementos superiores son los efectos de los elementos inferiores (causas). De esta manera se puede mostrar cómo el conjunto de mejoras en las cuatro perspectivas llevará al éxito del plantel.

Figura 8

Mapa estratégico del plantel CECATI núm. 139

Misión: Contribuir al desarrollo de Huejotzingo, mediante la formación de recursos humanos en y para el trabajo, catalizando las capacidades, habilidades y conocimientos que califiquen a nuestros alumnos como personal de alto nivel técnico en el ámbito laboral.



Sin embargo, como se describió anteriormente, el mapa estratégico por sí solo no brinda las herramientas necesarias para ejecutar la estrategia, pues son los resultados los que realmente interesan a los involucrados. Por esta razón, en el siguiente capítulo se describirán algunos KPI que se sugieren como indicadores del progreso en la búsqueda de una mejor posición para el plantel.

3.13 Herramientas propuestas para impulsar mercadológicamente la posición de la institución.

Los retos a los que se enfrentan las instituciones educativas hoy en día no son comparables a los retos que se enfrentaban 15 o 25 años atrás. Las instituciones educativas están inmersas en un entorno competitivo resultante del interés social por la educación y formación. Como respuesta a estos nuevos retos, las instituciones educativas también deben aprovechar las

herramientas de marketing que mayor beneficio les pudieran aportar, con el objetivo de atraer más clientes.

Derivado del análisis de las tendencias educativas actuales, el sondeo de mercado realizado y considerando los rangos de edades de los alumnos objetivo del plantel, se analizaron las siguientes herramientas de marketing:

- Creación de página web institucional: Estas herramientas ayudan a captar futuros clientes. Al ser la primera impresión que se tiene de la institución, se recomienda que la misión, visión y objetivos institucionales formen parte de la página principal. La página web, al brindar presencia en la red, amplía el alcance de la institución y transmite una mejor imagen.
- Creación y actualización constante de perfil institucional en redes sociales, con el fin de atraer nuevos alumnos, padres de familia y sociedad en general. Al promover las actividades y fortalezas del plantel, también puede ser una manera de lograr que las empresas de la región puedan visualizar el trabajo del plantel y los beneficios a sus empresas, creando relaciones.
- Uso de *chatbots* que faciliten la comunicación y acceso a información a posibles alumnos y padres de familia, que pueden usarse tanto en la página web como en las redes sociales.

Cabe recalcar que, durante el sondeo de mercado, se observó que aproximadamente el 30% de las instituciones competencia (ver tabla 5) ya disponen de cuentas en las redes sociales, incluso algunas poseen su página web actualizada (2021), en donde brindan información relevante sobre sus planes de estudios y beneficios.

3.14 Resumen

La parte inicial del análisis descrito en este capítulo menciona que la misión, visión y objetivos actuales del plantel están definidos directamente por la DGCFT, que es la dirección encargada de dar las directrices organizacionales a todos los CECATI del país. Sin embargo, pareció a bien a los directivos del plantel aceptar que en el análisis se propusieran una misión y visión exclusiva al plantel 139, mismas que serán parte de su reporte anual de gestión de calidad.

Al desarrollar el análisis FODA y después de las investigaciones teóricas mostradas en el capítulo 2, se consideró pertinente enfocar los esfuerzos en aquello que se hace bien, buscando usar las aspiraciones que el personal del plantel indicó en las encuestas aplicadas, para lo cual se desarrolló el análisis FOAR. Las mismas encuestas sirvieron de base para ubicar las fortalezas y oportunidades, estos hallazgos fueron fundamentalmente útiles en el análisis de creación de valor.

Debido a que los costos de los cursos no se pueden modificar pues están ya establecidos por la DGCFT, como lo señalaron los directivos del plantel, en este análisis se planteó direccionar la ventaja competitiva del CECATI núm. 139 a la diferenciación del servicio. Los esfuerzos serían insuficientes si no se consideraran la fuerza que los clientes, competidores, proveedores, nuevos entrantes y productos sustitutos ejercen en el mercado, por esa razón se desarrolló un análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Con base en los análisis descritos, se identificaron los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas que involucra el BSC y que se consideraron adecuadas para el plantel, con la finalidad de brindar una representación visual y esclarecer dichos objetivos, se realizó un mapa estratégico el cual será complementado en el siguiente capítulo con un Balanced Scorecard y un Plan de Acción en los cuales se recomendarán algunos indicadores

Capítulo 4: Recomendaciones y conclusiones

Si bien por un lado pareciera que el principal objetivo del plantel es bastante evidente, el problema específico del CECATI núm. 139 radica en que no existe una declaración de los objetivos específicos del plantel, que traduzca la misión y visión definidos por la DGCFT en acciones que contribuyan al éxito de este.

Este capítulo está dividido en recomendaciones y conclusiones. Las recomendaciones servirán para complementar el análisis del capítulo tres, el cual se derivó de las teorías analizadas en el capítulo dos, se consideró conveniente mostrar por separado las sugerencias que se hacen al plantel, tales como indicadores, frecuencia de evaluaciones, y responsables. Por otra parte, las conclusiones resumen brevemente los hallazgos encontrados durante el análisis del plantel.

4.1 Recomendaciones

De manera complementaria al capítulo 3, a continuación, se realizan algunas recomendaciones, las cuales deberán ser analizadas por los directivos del plantel, quienes evaluarán la pertinencia de dichas sugerencias.

Para impulsar la creación de valor del plantel, se sugiere:

- Identificar posibles áreas de oportunidad sobre la manera en la que se imparten los cursos.

Algunas opciones podrían ser:

- Aplicación de encuestas de calidad (ver apéndice E)
- Apertura de buzón para sugerencias u opiniones
- Análisis de las tendencias educativas (frecuencia debe ser acordada)
- Para lograr la disposición a una actualización constante por parte de los docentes y personal en general, el plantel debe buscar la manera de motivarlos, mediante incentivos

económicos, reconocimientos, tarjetas de regalo, etc., mostrando que el plantel impulsa y valora estas acciones.

- Si bien, actualmente existe en el plantel un plan de seguimiento de egresados que se lleva a cabo cada seis meses, comenzando a contarse el tiempo al cumplirse un año de la salida de los alumnos. Los datos recopilados deben ser aprovechados para identificar si lo aprendido en el plantel es suficiente para incursionar en el ámbito laboral (si lo es, los empleadores de los exalumnos pudieran llegar a estar interesados en convenios con el plantel) o si los exalumnos buscaron capacitarse en algún otro lugar.
- Para complementar este seguimiento de egresados se sugiere recuperar los enlaces con las empresas en la región y aún de ser posible en otras ciudades de país, que sean afines a las especialidades que se imparten en el plantel, primero, para identificar si los planes de estudio brindan las habilidades y conocimiento que en dichas empresas necesitan y, posteriormente, para impulsar la creación de una bolsa de trabajo. Ambas acciones representarían valor añadido para los alumnos al ofrecer un vínculo directo con la industria, fortalecería la visión dictada por la DGCFE “Ser una institución reconocida a nivel mundial por la excelencia de sus servicios educativos” y la visión propuesta para la institución: “Ser reconocido como el centro de capacitación líder en la región en 2026...” y podría ser vista como una ventaja por parte de los alumnos, al asegurar que los cursos están avalados por algunas empresas, ser una institución reconocida y reducir el tiempo de búsqueda de empleo.
- Por otro lado, se podría ofrecer algún tipo de clase muestra o jornadas de puertas abiertas, en donde los alumnos y padres puedan corroborar la calidad de los cursos y puedan conocer todo lo que el plantel ofrece.

Derivado de los hallazgos del análisis de las cinco fuerzas de Porter se recomienda:

1. Rivalidad entre competidores: comenzar la implementación de las actividades que aportan valor en las especialidades de los tres campos de formación con mayor número de competidores, promocionando a través de alguna de las herramientas de marketing propuestas en el capítulo 3.14, los beneficios de estudiar en el plantel y por qué el CECATI núm. 139 es la mejor opción.
2. Poder de los clientes: una vez identificadas las acciones de son percibidas por los alumnos y padres de familia como generadores de valor, se debe trabajar en implementarlos y potenciarlos, para dar continuidad a estas acciones, se sugiere realizar evaluaciones de los servicios de manera continua.
3. Poder de los proveedores: ya que la principal amenaza en esta área es la falta de transporte público, se debe trabajar de la mano del gobierno y sociedad para buscar que el servicio se reanude, u obtener algún apoyo como descuentos en transporte a los estudiantes del plantel.
4. Si bien no se identificaron grandes amenazas por servicios y productos sustitutivos o nuevos entrantes, se sugiere que el plantel realice un análisis de las condiciones de las cinco fuerzas de Porter de manera anual, para identificar posibles cambios en la competitividad del mercado.

De manera complementaria se sugiere mantener buenas relaciones con las instituciones de las cuales se pueden atraer alumnos una vez completados sus estudios en dichas instituciones. (ver apéndice D).

Para asegurar que los objetivos estratégicos, no sería conveniente que se queden solamente en un análisis (lo cual de nada serviría), por lo que se proponen a continuación algunos

indicadores clave de rendimiento cuyo objetivo es mover a la organización de la posición actual a la posición deseada, enfocándose en los resultados.

Tabla 8*Indicadores clave de rendimiento con metas y responsables propuestos (KPI)*

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Meta	Tipo de seguimiento	Iniciativa	Responsable de la medición
Finanzas	Aumento de ingreso por cuotas	% de incremento de cuotas	Incrementar en un 15% los ingresos.	Anual	Mejorar la calidad del servicio brindado, desde los servicios administrativos hasta la impartición de los cursos.	Contador
Clientes	Atraer y retener alumnos	Número de alumnos	Incrementar en un 15% la cantidad de alumnos con respecto al ciclo escolar anterior.	Anual	Generar acciones que produzcan valor a los clientes. Generar presencia en la región a través de diversos canales de marketing	Jefatura de capacitación
		Número de estudiantes que estudian nuevamente en el plantel	Retener al menos durante 2 cursos al 20% de los alumnos.	Semestral	Ofrecer descuentos a alumnos que estudien más de un curso en el plantel.	Jefatura de capacitación
	Mejorar la satisfacción de nuestros clientes	Nivel de satisfacción de alumnos y padres de familia	Disminución de comentarios negativos en un 30%.	Semestral	Aplicación de encuestas de calidad (ver apéndice E).	Dirección
Procesos Internos	Mejorar la calidad de los cursos	Aumento de comentarios positivos en las encuestas de satisfacción	Disminución de comentarios negativos en un 30%.	Semestral	Aplicación de encuestas de calidad (ver apéndice E).	Dirección

Procesos Internos	Desarrollar convenios con empresas y empleadores	Número de empresas y empleadores en convenio	Sumar al menos 2 convenios más cada ciclo escolar.	Anual	Acercamiento entre el plantel y las empresas de la zona Huejotzingo-San Martín para buscar la vinculación.	Jefatura de vinculación
	Identificar las herramientas de marketing más eficaces	Número de alumnos inscritos por canal de publicidad	Identificar los 3 canales de marketing que mejor funcionan para impulsarlos.	Semestral	Generar perfil institucional en redes sociales y página web con actualizaciones semanales al menos.	Jefatura de vinculación
Crecimiento y aprendizaje	Actualización y capacitación continua del personal	Número de actualizaciones técnicas y cursos tomados por docentes, administrativos, directivos y personal de apoyo.	Todo el personal deberá completar al menos 1 curso nuevo.	Anual	Generar plan de entrenamiento de todo el personal, con opciones de cursos acorde al perfil individual dentro del plantel.	Jefatura de capacitación
	Asegurar un ambiente de trabajo sano	Ambiente de trabajo positivo	Por definir	Trimestral	Aplicar 2 veces por año la encuesta de clima laboral (Ver apéndice F)	Jefatura de servicios administrativos
	Mejorar habilidades sociales de todo el personal	Aumento de comentarios positivos en las encuestas de satisfacción.	Por definir	Trimestral	Aplicación de encuestas de calidad (ver apéndice E).	Jefatura de servicios administrativos

Nota. Elaboración propia.

Aunque el concepto de BSC es relativamente sencillo, la herramienta tiene muchas sutilezas y complejidades ocultas, por lo que seguramente al principio los involucrados tendrán las siguientes preguntas:

- ¿Qué me aporta esta herramienta a mí?
- ¿Qué quieren que haga?
- ¿Cómo me apoyarán para lograr los objetivos?

De manera inicial se sugiere impartir formación sobre el uso del cuadro de mando integral y sus ventajas, ya que sin una formación es posible que no se pueda aprovechar esta herramienta. Para estos cursos de entrenamiento se debe considerar:

- Experiencia en el desarrollo de objetivos y medidas
- Tamaño de la audiencia
- Papeles que desempeñan los participantes

Las sesiones de formación deben ser atractivas, para atraer a los participantes al evento y garantizan su compromiso con el proceso. Si surgieran dudas, estas sesiones de formación son el lugar ideal para fomentar los debates francos que a menudo conducen a avances.

La comunicación abierta es otro factor necesario para la transmisión eficaz de la importancia del BSC. Drucker (1990) dijo que lo más importante que puede hacer una organización sin ánimo de lucro es construirse en torno a la información y la comunicación en lugar de en torno a la jerarquía. Debido a que se necesita asegurar el compromiso que todos los elementos de la plantilla laboral del plantel, se sugiere primeramente una reunión entre los directivos para visualizar los beneficios de el plan desarrollado en este trabajo; una vez que los directivos estén seguros de que este plan será de provecho para el plantel, el plan debe darse a conocer a todo el personal operativo y administrativo del plantel.

Se sugieren reuniones periódicas por departamento para evaluar el progreso desde una mejor perspectiva y con las personas correctas. También se sugiere tener estos indicadores en un lugar visible para todos, con la finalidad de evidenciar el trabajo de todas las áreas y al mismo tiempo recordar los objetivos y metas planteados cada cierto tiempo.

4.2 Conclusiones relativas al objetivo general

Si bien el CECATI núm. 139 es una institución pública con más de 30 años de experiencia, los retos a los que actualmente se enfrentan los sistemas educativos no son los mismos de hace tres décadas, ni serán los mismos después de la pandemia; la necesidad de cambios continuos derivados de las demandas del mercado laboral y la globalización es inminente. Aunque la enseñanza ha sido la base de las instituciones educativas, sin las adecuadas estrategias el objetivo, misión y visión pueden perderse de vista entre las montañas de actividades diarias.

El hecho de que el plantel cuente con declaraciones de misión y visión creadas de manera general para todos los CECATI del país no asegura el éxito, pues cada plantel tiene particularidades en función de la región, demandas del mercado y tiempos requeridos para lograr el cumplimiento de dichas declaraciones, entre otros factores.

Para sobrevivir y destacar en el futuro a corto y largo plazo, la institución debe contar con un plan específico que sea claro para todas las partes interesadas y que pueda ser medible. El objetivo general del presente trabajo fue desarrollar dicho plan que le permita a la institución clarificar los objetivos y aspiraciones institucionales, brindando herramientas para trabajar diariamente en el cumplimiento estos objetivos. Este plan se puede visualizar en la tabla 8 de este capítulo.

Como recapitulación se puede asegurar que el objetivo general se ha cumplido, al lograr proponer indicadores claves de rendimiento dentro de la estructura BSC, estos indicadores

básicamente resumen todo el análisis hecho en esta investigación y simplifican la implementación, seguimiento y evaluación del progreso de las acciones que permitan que el plantel recobre su posicionamiento en la región.

4.3 Conclusiones relativas al objetivo específico

Al inicio de este análisis se plantearon seis objetivos específicos. Gran parte de los resultados de estos objetivos partió de lo obtenido en las encuestas realizadas al personal que labora en el plantel. Las preguntas fueron planteadas para determinar mediante indagación apreciativa las fortalezas, oportunidades y aspiraciones del personal y, por lo tanto, del plantel. Los seis objetivos específicos se detallan a continuación:

- **Propuestas de misión y visión:** Al analizar las declaraciones generales propuestas por la DGCFT, se encontró que dichas declaraciones en un inicio pueden ser difíciles de entender y pueden parecer irreales. Adicionalmente, la visión no cuenta con un tiempo indicado para el cumplimiento de dichos objetivos. Con base en el desarrollo de este trabajo, se considera factible el uso de la misión y visión propuestas de manera interna, ya que a su vez estos se alinean más a las fortalezas y aspiraciones evidenciadas en las encuestas. Para las propuestas se buscó delimitar geográficamente ambas declaraciones a la región donde se ubica el plantel, facilitar mediante el vocabulario el entendimiento de las declaraciones sin simplificar los manifiestos y al mismo tiempo se propuso un tiempo de 5 años para lograr lo que se quiere llegar a ser.
- **Realización de la matriz FODA:** Una vez identificados los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas) se observó que el análisis FODA podía enfocar la mirada en las cosas que se están haciendo mal, por lo que se buscó dar un giro al enfoque mediante el uso de indagación apreciativa, identificados los elementos

buenos con los que el plantel ya cuenta. Se buscó conocer las aspiraciones para el plantel que tiene cada elemento del personal que labora en el mismo, primero para asegurar que se tenga identificados los objetivos del plantel y la razón de ser, y segunda para corroborar el deseo de los integrantes y la directiva del plantel por mejorar su posición dentro de la región.

Las fortalezas y oportunidades identificadas, más el trabajo aplicado para lograr que las aspiraciones se hagan realidad, deben mostrar resultados tangibles que favorezcan al plantel y a todas las partes interesadas.

- **Análisis de valor al cliente:** En las implicaciones de transferencia de conocimiento al sector objetivo, se logró identificar que el tipo de conocimiento que se transmite es tácito (pues está más basado en la experiencia y conocimiento de los docentes) y adicionalmente se demostró que para el alumno adulto el uso de los métodos tradicionales de enseñanza es a menudo ineficaces. Con base en la teoría, se sugirió la formación y entrenamiento continuo de los docentes primordialmente, pero también del resto de los elementos de la plantilla laboral del plantel, capacitación que asegurará la construcción de lazos con los alumnos y mejorará los métodos de enseñanza, incrementando el valor percibido por los clientes.
- **Análisis de posicionamiento en el mercado:** Una vez realizado el sondeo de mercado se pudieron identificar a los competidores principales por especialidad; de manera adicional, mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter se identificó la fuerza de los competidores, productos sustitutos, proveedores, nuevos entrantes y clientes, y se pudo identificar que el plantel se encuentra en una posición media. Sin embargo, el incremento diario de la competitividad irá rezagando al plantel tarde o temprano si no se toman

acciones. Por estas razones se sugirió dirigir la ventaja competitiva a la diferenciación del producto, implementando y manteniendo las acciones que brinden valor al servicio, como la continua capacitación de los docentes, la implementación de una red de conexiones con empresas afines a las especialidades que el plantel imparte y el seguimiento de egresados, implementación que permitirá validar los planes de estudio, para que en caso de ser necesario se busque su actualización de acuerdo con las necesidades de las empresas y también servirá para mejorar la vinculación de los alumnos capacitados, facilitando su inserción en el campo laboral.

- Propuesta de herramientas más adecuadas que impulsen mercadológicamente la posición de la institución: Como se mencionó durante el sondeo de mercado se encontró que un porcentaje considerable de los competidores ya usan herramientas de mercadotecnia. Las propuestas brindadas, si bien no son innovadoras, se considera que ofrecen grandes ventajas con bajo costo, sobre todo debido al uso de redes sociales e internet que hacen los alumnos objetivo.
- Diseño de un plan estratégico que permita cumplir los objetivos de la institución mediante un *Balanced Scorecard*: Finalmente se sugirieron cinco indicadores clave de rendimiento que permitan medir cada cierto tiempo el progreso de las acciones en el plantel y evaluar la participación de los integrantes del CECATI núm. 139 en la búsqueda de una mejor posición en la región. Como mencionaron (Kaplan y Norton, 1992), realizar el BSC simple pero no simplista. Al trabajar con un número reducido de KPI se espera:
 - Adaptación a la implementación de indicadores clave de rendimiento
 - Un mejor enfoque de todos los integrantes del plantel en las estrategias

- Seguimientos de acuerdo a los periodos de evaluación propuestos, para actuar de manera rápida en la optimización de los recursos.

Pese a que existen diversas metodologías para la medición del desempeño, la factibilidad del uso de un *BSC* en una organización sin fines de lucro radica en que esta metodología convierte la estrategia y la misión en acciones que impulsen el progreso de la organización. El *BSC* no solo ayudará al CECATI núm. 139 a medir el progreso, sino también a desarrollar una cultura organizacional de disciplina y compromiso.

Referencias

- Albors Garrigós, J., Segarra, M., & Rincón Díaz, C. A. (2010). Los Institutos Tecnológicos en el Sistema de Innovación Regional Valenciano. Propuesta de un modelo contingente de estrategia y desempeño. *Dirección y Organización*, (42), 54-62.
<https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/349>
- Alfaro, Y. (2018). Cómo tener clientes más leales. *Entrepreneur Mexico*, 26(2), 78–81.
<https://www.entrepreneur.com/article/309025>
- Alet, J. (2015). *Visión cliente: Crecer y ganar más con los clientes*. Profit.
- Álvarez, M., Chávez, M., & Moreno, S. (2005). El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica. *El Buzón de Pacioli*, 1-16.
https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Aramburo, M. B. L. (2001). Conocimiento versus integración de conocimiento: Un análisis de la ventaja competitiva. *Dirección y Organización*, (26).
- Babaic, B. (Noviembre 21, 2016). *Tres razones por las que el modelo educativo debe reinventarse*. WEF. <https://es.weforum.org/agenda/2016/11/propuestas-para-un-nuevo-modelo-educativo-global/>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>
- Batista, A. R. (2017). Uso de chatbots como apoyo para la comunicación en el Aula. *In IV Jornadas de TIC e Innovación en el Aula (La Plata, 2017)*.
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/63541>
- Bengoa González, J., & Espinosa Salcido, M. (2009). La indagación apreciativa: Una alternativa para crear realidades de libertad y compromiso. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 6(16), 2-7. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1665-75272009000100002&script=sci_abstract&tlng=es
- Bernardini, J. (2014). The indicators of adulthood in the postmodern context. *Postmodern Openings*, 5(3), 79-93. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=36560>
- Blanco Valbuena, C. (2020). *Transferencia de conocimiento: Experiencias y vivencias en las empresas creativas y culturales*. OmniaScience. <https://doi.org/10.3926/oms.403>

- Cantón Mayo, I. (2020). La transferencia de conocimiento en educación. Un desafío estratégico. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 32(2), 231-233
<https://doi.org/10.14201/teri.22381>
- Cañarte, B. J. S., & Porraspita, D. A. (2018). La gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional. *Avances*, 20(2), 153-166.
<http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/download/342/1242?inline=1>
- Carranza, A. (30 de abril de 2021). *¿Qué es marketing 1.0? Conoce la evolución de la mercadotecnia desde sus inicios hasta hoy.* <https://www.crehana.com/mx/blog/marketing-digital/que-es-marketing-1-0/>
- Case Western Reserve University [CWRU]. (2021). *Appreciative Inquiry.*
<https://weatherhead.case.edu/centers/fowler/business/appreciative-inquiry>
- Castañeda, F. (1985). Un modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas de nivel superior. *Revista de la Educación Superior en línea*, (56).
http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista56_S2A2ES.pdf
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas [CEFP]. (2018). *Caracterización del segmento de jóvenes que ni estudian ni trabajan en México.*
<https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/presentaciones/2018/precefp0182018.pdf>
- Centro de Estudios de Opinión [CEO]. (2009). SERVQUAL: una herramienta para evaluar el servicio. *La Sociología En Sus Escenarios*, (6).
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/1613>
- Centro de Investigación y Desarrollo de la Formación para el Trabajo. (s.f.). *Cónocenos.*
<http://www.cidfort.edu.mx/conocenos.php>
- Claire Rocha, M., & Böhrh Pelaez, M. R. (2004). Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSA*, 2(1), 77-83.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612004000100008&script=sci_arttext
- Cole, M. L., Cox, J. D., & Stavros, J. M. (2018). SOAR as a mediator of the relationship between emotional intelligence and collaboration among professionals working in teams: Implications for entrepreneurial teams. *SAGE Open*.
<https://doi.org/10.1177/2158244018779109>

- Cole, M.L. & Stavros J.M. (2019). SOAR: A framework to build positive psychological capacity in strategic thinking, planning, and leading. *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions*, 505–521. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_23
- Collis, D., & Rukstad, M. G. (2008). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? *Harvard Business Review América Latina*, 86(4), 110-119. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2556218>
- Correa, C., Oviedo-Trespalacios, Ó., Niebles, R., Amaya, C., & Bernal, W. (2014). Diseño y desarrollo de servicios: Una nueva perspectiva desde el ciclo de vida. *Interciencia*, 39(2), 111-115. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33930068006.pdf>
- Cooperrider, D. L., & Fry, R. (2020). Appreciative Inquiry in a pandemic: An improbable pairing. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 266–271. <https://doi.org/10.1177/0021886320936265>
- Cruz López, Y., & Cruz López, A. K. (2008). La educación superior en México tendencias y desafíos. *Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 13(2), 293-311. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772008000200004>
- Cuesta, R., & Estellés, M. (2020). Consideraciones críticas sobre la mundialización de los sistemas educativos: Jesús Romero, Inés Dussel y Thomas S. Popkewitz. *Con-Ciencia Social (segunda época)*, 3, 77-126. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/21844/ConsideracionesCr%C3%ADticasMundializaci%C3%B3n.pdf?sequence=3>
- Cupertino de Lima, R., & Oliveira de Menezes, L. (2019). Andragogia como metologia de treinamento e desenvolvimento em segurança do trabalho. *Monografia (Graduação em Administração) - Pós Graduação, Faculdade Adventista da Bahia (FADBA)*. <https://doi.org/10.29327/413839>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11a ed.). Pearson Educación.
- Daza, A. (2018). Valor percibido por el cliente: Cartografía bibliométrica. *Revista Investigación Operacional*, 39(4), 613-625. <http://www.invoperacional.uh.cu/index.php/InvOp/article/view/637>

- Daza, J. (2010). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54(2), 1-16.
<https://doi.org/10.35362/rie5421683>
- De Ibarrola, M. (2005). Educación y trabajo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 10(25), 303-313. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v10n25/1405-6666-rmie-10-25-303.pdf>
- Di Pierro, M. (2005). Redefinición de la educación de adultos en Brasil. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 27(2), 7-26.
<https://www.redalyc.org/pdf/4575/457545128001.pdf>
- Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2002). SEGOB, México.
- Díaz, N. B., & Rodríguez, F. P. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 23(2), 207-215.
<https://revistas.um.es/analesps/article/view/22411>
- Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo. (2018). *Conócenos*.
<http://www.dgcft.sems.gob.mx/welcome/index/submenu//1>
- Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo. (s.f.). *Oferta educativa Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo*.
<http://ofertaeducativadgcft.cidfort.edu.mx/>
- Drucker P. (1990). *Managing the Non-Profit Organization*. Harper Collins.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. Boston: McGraw-Hill.
- Fandos, M. (2003). *Formación basada en las Tecnologías de la Información y Comunicación: Análisis didáctico del proceso de enseñanza-aprendizaje*. [Tesis de doctorado, Universitat Rovira I Virgili. <https://www.tdx.cat/handle/10803/8909#page=1>
- Fernández, A. (2001). *El Balanced Scorecard*. *Revista de antiguos alumnos del IESE*, 81, 83.
http://cuchillac.net/maestria/sig/u04/02_lect/lect01_obli.pdf
- Fernández Ferrer, M. (2017). Democratizando la educación a nivel mundial: ¿Ficción o realidad? El papel de los cursos en línea masivos y abiertos. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 21(2), 445-461.
<https://www.redalyc.org/pdf/567/56752038024.pdf>
- Frank, A. I. (2006). Three decades of thought on planning education. *Journal of Planning Literature*, 21(1), 15-67. <https://doi.org/10.1177/0885412206288904>

- Global Discovery of Business for Good [AIM2Flourish]. (s.f.). Guía de entrevista a empresas.
<https://drive.google.com/file/d/0B749OSeEo48USXdoN3hSa04xdWM/view?pref=2&pli=1&resourcekey=0-lqBSetD8taRDGZS2mm7Jgw>
- González Navarro, M. (2009). *Los nuevos entornos educativos: desafíos cognitivos para una inteligencia colectiva*. *Revista Comunicar*, 17(33), 141-148. <http://eprints.rclis.org/17610/>
- Gupta, S. D. (2015). Comparative advantage and competitive advantage: an economics perspective and a synthesis. *Athens Journal of Business and Economics*, 1(1), 9-22.
<http://www.atiner.gr/journals/business/2014-1-X-Y-Gupta.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). Mc Graw Hill.
- Ilifebelt. (s.f.). Cuántos usuarios tiene Facebook en el mundo y otras estadísticas de uso.
<https://ilifebelt.com/cuantos-usuarios-tiene-facebook-en-el-mundo/2018/02/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2019. (Publicación 632/20)
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/PIBEntFed2019.pdf>
- Joyas, J. (2006). Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter. *Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad Autonoma de Occidente Cali*.
<https://library.co/document/qor0g70q-marco-teorico-fuerzas-de-porter.html>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Krylova, K., Vera, D., & Crossan, M. (2016). Knowledge transfer in knowledge intensive organizations: The crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1045-1064. doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0385
- Lima, P. T., Aguilar, J. V., & Medina, M. D. L. Á. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: El estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de educación*, 2-10.
<https://rieoei.org/historico/deloslectores/2511Lima.pdf>

- Llach J., Bagur L., Perramon J., & Marimon, F. (2017). Creating value through the balanced scorecard: How does it work? *Management Decision*, 55(10), 2181-2199.
<https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0812>
- López-Leyva, S. (2020). Fortalezas y debilidades de la educación superior en América Latina para la competitividad global. *Formación universitaria*, 13(5), 165-176.
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-50062020000500165&script=sci_arttext
- López Quirino, D. U., Méndez Pineda, J. M., & Auces, M. del R. (2017). Diagnóstico Situacional en un Centro de Capacitación para el Trabajo en México: Desafíos para Atender a la Diversidad. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 11(1), 265-281. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782017000100016>
- Losada, S. (2013). La Indagación Apreciativa en La Práctica. *Debates IESA*, 18(1), 49–51.
<http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2014/03/e13losada.pdf>
- Madero, O. G. (2016). Más de lo mismo: Medición de la calidad educativa en México. *Cuadernos CEDES*, 36, 395-397. <https://doi.org/10.1590/CC0101-32622016171358>
- Maestres, R. (2015). Misión, visión y valores: ¿Sirve para algo su definición? *Debates IESA*, 20(1), 7–9. <http://www.debatesiesa.com/mision-vision-y-valores-sirve-para-algo-su-definicion/>
- Maqueira, J. M., & Bruque, S. (2009). Marketing 2.0: el nuevo marketing en la web de las redes sociales. *Alfaomega*, (13), 106-1010
- Mejías, A., Reyes, O. & Arzola, M. (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 10(38), 55-61.
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212006000200002&lng=es&tlng=es.](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212006000200002&lng=es&tlng=es)
- Merlos, J. (2016). Abandono escolar de los estudiantes adultos en los Centros de Formación para el Trabajo Industrial en México. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 39(1), 91–110. <https://www.crefal.org/rieda/images/rieda-2017-1/exploraciones4.pdf>
- Mendoza, D. & López, D. (2015). Pensamiento estratégico: Centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción. *Económicas CUC*, 36(1), 153-179.
<http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.36.1.2015.26>

- Mendoza Fernández, D. L., Salas-Solano, E., & López-Juvinao, D. D. (2015). Responsabilidad social en universidades públicas autónomas: Esencia académica con visión transformadora. *Clío América*, 9(18), 135-142.
<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1531>
- Mogollón, E. (2012). Una perspectiva integral del adulto mayor en el contexto de la educación. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 34(1), 56-74.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457545090005>
- Mohr, B. J., & Watkins, J. M. (2002). *The essentials of Appreciative Inquiry*. Pegasus Communications.
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Niven, P.R. (2008). *Balanced Scorecard : Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. (2nd ed.) .Wiley.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley y Sons.
- Nueva ISO 9001:2015, (5 DE MAYO 2020) <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>
- Núñez, V. (2017). *Marketing educativo: Cómo comunicar la propuesta de valor de nuestro centro*. Ediciones SM.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (s.f). *Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo – DGCFT*. <https://www.oitcinterfor.org/instituci%C3%B3n-miembro/direcci%C3%B3n-general-centros-formaci%C3%B3n-trabajo-dgcft>
- Orozco, G. H., Humanante, P. R., & Jimenez, C. N. (2020). Evolución e importancia de los MOOC en los procesos de formación académica: Una revisión sistemática de la literatura. *Revista espacios*, 41(11). <http://w.revistaespacios.com/a20v41n11/20411112.html>
- Paz, J. I. (2005). La globalización: más que una amenaza es una oportunidad. *Revista EIA*, (3), 21-34. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372005000100003

- Pérez de Tudela, C. O., Redondo, Y. P., & Sesé Oliván, F. J. (2006). ¿Cómo retener a los clientes? Influencia de los costes de cambio y del nivel de satisfacción. *Revista de Empresa*, 15, 52–65. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2240479>
- Pérez, I., Carreras, A. B., & Bustamante, J. A. (2018). Uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las PyME's. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, (19). <https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/47>
- Pieck Gochicoa, E., & Villagómez Díaz, M. D. (2004). La oferta de formación para el trabajo en México [Folleto]. <https://ibero.mx/web/filesd/inide3.pdf>
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1),113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*,74(6), 61–78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Porter, M.E (2008). *On Competition*. Harvard Business School.
- Quintana, M., & Molina, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *CIRIEC-Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (63), 227–252. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17412307009.pdf>
- Quintero Beltrán, L., & Osorio Morales, L. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis (The Balanced Scorecard as a tool for companies in crisis). *Revista CEA*, 4(8). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3519380
- Ramírez, L. V., & Víctor Ramírez, A. C. (2010). Educación para adultos en el siglo XXI: Análisis del modelo de educación para la vida y el trabajo en México ¿avances o retrocesos? *Revista Tiempo de Educar*, 11(21), 59-78. <https://www.redalyc.org/pdf/311/31116163004.pdf>
- Reynoso, C. (2007). Notas sobre la capacitación en México. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (5), 165-190. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=429640260009>

- Richter Antion, D. (1986). Qualitative differences between adult and younger students. *NASPA Journal*, 23(3), 58-62.
<https://naspa.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00220973.1986.11071966?journalCode=uarp19>
- Sánchez Castañeda, A. (2007). La capacitación y adiestramiento en México: Regulación, realidades y retos. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (5), 191-228.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=429640260010>
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (2015). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24(1), 37-47. <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Sarli, R. R., Gonzalez, S. I., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 9(1), 17-20.
<https://bdigital.uncu.edu.ar/app/navegador/?idobjeto=7320>
- Segura F. (2017). Balanced Scorecard, ¿Retos u obstáculos? En la gestión del mantenimiento. Universidad Ecci.
https://www.academia.edu/36232283/BALANCED_SCORECARD_RETOS_U_OBST%C3%81CULOS
- Silva Laya, M. (2012). Equidad en la educación superior en México: La necesidad de un nuevo concepto y nuevas políticas. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 20(4).
<http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/965>
- Solórzano Jácome, A. F. (2014). *Propuesta de implementación del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la Empresa Editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca*. [Tesis de maestría, Universidad Politecnica Salesiana] Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7125>
- Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2014). Soaring towards positive transformation and change. *Abac Odi Journal Vision. Action. Outcome*, 1(2).
<http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/odijournal/article/view/1694>
- Srivastva, S., & Cooperrider, D. L. (1990). Appreciative management and leadership: The power of positive thought and action in organizations. *Jossey-Bass*.

- Székely, M. (2015). Tendencias educativas en América Latina. *Banco Interamericano de Desarrollo*. <https://doi.org/10.18235/0001498>
- Taylor, R., & Osorio, J. (2005). Economías del e-learning en la enseñanza superior: Estrategias de implantación. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 2(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1176419>
- Teixeira, L. S. (2016). *Andragogía y gestión educativa: La construcción de una metodología direccionada a la educación de enseñanza superior*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de La Plata]. Repositorio Institucional de la UNLP. [doi:10.35537/10915/55102](https://doi.org/10.35537/10915/55102)
- Thompson, A. & Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. MacGraw-Hill Interamericana.
- Urdaneta, M. S. L. (2008). *Mercadeo social como herramienta para el desarrollo y la imagen corporativa de los institutos y colegios universitarios privados* [Tesis de doctorado, Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín]. URBC. <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0083844/intro.pdf>
- Uribe Saavedra, F., Rialp Criado, J., & Llonch Andreu, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Cuadernos de administración*, 26(47), 205-231. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/7105
- Valenzuela Fernández, L. M. (2009) *La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing*. [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid] Repositorio Institucional de la UNM. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/8064/>
- Valenzuela L.M., de Madariaga, J.G. & Blasco M.F. (2007). Orientación al Valor del Cliente y las Nuevas Métricas de Marketing. *Revisión y Análisis. Panorama Socioeconómico*, 25(34),70-74. ISSN: 0716-1921. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399/39903407>
- Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios gerenciales*, 24(109), 65-86. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70053-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70053-6)

- Vlados, C. M. (2004). *La dynamique du triangle stratégie, technologie et management: l'insertion des entreprises grecques dans la globalisation*. [Tesis de doctorado, Paris 10]. <http://www.theses.fr/2004PA100022>
- Vlados, Ch., Katimertzopoulos, F., & Blatsos, I. (2019). Innovation in Stra.Tech.Man (strategy-technology-management) terms. *Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 5(2), 1–26. <https://doi.org/10.5296/jebi.v5i2.13477>
- World Economic Forum [WEF]. (2018). *The Global Competitiveness Report 2017 – 2018*. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>
- World Economic Forum [WEF]. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- Zabala Mendoza, D. E., & Quintero Ramírez, S. (2017). Modelos de gestión para la transferencia de los conocimientos en instituciones de Educación Superior. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 441-456. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/8039>

Apéndice A. Organismos que desarrollan programas de capacitación.

Tipo	Institución/ Programa	Sujetos	Cobertura	Ubicación	Capacitación antes o durante
Instituciones de gobierno	DGCFT	Jóvenes y adultos	Nacional	Rural/Urbano	En/Para
	CEDEX	Jóvenes y adultos	Nacional	Rural/Urbano	Para
	ICAT	Jóvenes y adultos	Local	Urbano	En/Para
	DGETI	Jóvenes	Nacional	Rural/Urbano	Para
	DGETA	Jóvenes	Nacional	Rural/Urbano	Para
	CONALEP	Jóvenes	Nacional	Rural/Urbano	Para
	DIF	Jóvenes y adultos	Nacional	Rural	Para
	IMSS	Jóvenes y adultos	Nacional	Rural	Para
	ISSSTE	Jóvenes y adultos	Nacional	Rural/Urbano	Para
	INCA	Jóvenes y adultos	Nacional	Rural	En/Para
	SAGARPA	Jóvenes y adultos	Nacional	Rural	En/Para
	Centros de capacitación estatales	Jóvenes y adultos	Nacional	Rural/Urbano	Para
	Capacitación para el Autoempleo	Adultos	Nacional	Urbano	En/Para
Sector Social	Programa Mujeres Jefas de Familia	Adultos	Nacional	Urbano	Para
	Centros Comunitarios de Aprendizaje	Jóvenes y adultos	Nacional	Rural	Para
	INMUJER	Jóvenes y adultos	Nacional	Rural/Urbano	En
	INI	Jóvenes y adultos	Nacional	Rural/Indígena	En/Para
	ONG	Jóvenes y adultos	Local	Rural/Urbano	En/Para
FONART	Jóvenes y adultos	Nacional	Rural/Urbano	En	

Tipo	Institución/ Programa	Sujetos	Cobertura	Rural/Urbano	Capacitación antes o durante
Sector Social	Centros de Vinculación empresarial	Jóvenes y adultos MPyME	Nacional	Urbano	En
	Cultura empresarial	Jóvenes y adultos MPyME	Nacional	Urbano	En
	Fondo de apoyo a MPyME	Jóvenes y adultos MPyME	Nacional	Rural/Urbano	En
	FONAES	Jóvenes y adultos	Nacional	Rural/Urbano	En
	CINTERFOR	Jóvenes y adultos MPyME	Nacional	Rural/Urbano	En
Iniciativa Privada	Escuelas de capacitación privadas	Jóvenes y adultos	Nacional	Rural/Urbano	En/Para
	Centros de capacitación empresarial	Jóvenes y adultos	Nacional	Urbano	En/Para
	Agencias privadas de capacitación	Jóvenes y adultos MPyME	Nacional	Urbano	En/Para
	Cámaras	Jóvenes y adultos	Nacional	Urbano	En
Interna	Organismos públicos	Jóvenes y adultos de las empresas u organismos	Nacional	Urbano	En
	Sindicatos	Jóvenes y adultos	Nacional	Rural/Urbano	En

Nota: Adaptado de “La oferta de formación para el trabajo en México”, por E. Pieck Gochicoa y M. D. Villagómez

Díaz, 2004.

Apéndice B. Encuesta soportada por Indagación Apreciativa.

Antes que nada, permítame agradecerle por su apoyo. Mi nombre es Alexia Mora, y mi objetivo como estudiante es aprender acerca del papel positivo que el CECATI desempeña en la construcción de un mundo mejor. La información proporcionada se mantendrá como confidencial, por favor siéntase como si esto fuera una conversación entre amigos.

- Por favor, comparta una experiencia positiva sobre su vida puede ser dentro o fuera del plantel.
- Sin modestia, ¿Cuáles son las cosas que valora de usted mismo como persona?

Por favor recuerde un momento en que se sintió contento por ser parte del CECATI núm.139 (ya sea como alumno, maestro, administrativo, de servicio o directivo). Recuerde lo que ocurrió y recuerde sus sentimientos...

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Quiénes estaban involucrados?
- ¿Por qué fue especial para usted?
- ¿Qué estaba pasando en su vida en esa época?
- ¿Qué pasaba en la institución?...
- ¿Cuándo ha experimentado la colaboración en el plantel? Cuénteme la historia. ¿Cómo estuvo? ¿En qué contribuyo usted? ¿Qué otros factores considera que contribuyeron?
- Platíqueme una experiencia en la que se sintió valorado, puede ser; por los alumnos, maestros, compañeros o por la dirección.
- ¿Cree que su función como trabajador o estudiante en el CECATI es importante (no solo para usted sino para la sociedad) y por qué?
- ¿Qué es lo que más valora del CECATI?

- Vamos a suponer que el CECATI llega a ser exactamente lo que quisiera usted que fuera, un modelo institucional... ¿Cuáles serían las 3 principales cualidades del plantel desde su punto de vista en este ideal?

Nota: Adaptado de “Guía de entrevista a empresas.”, por Global Discovery of Business for Good [AIM2Flourish].
(s.f.)

Apéndice C. Resultados de la encuesta anterior.

Cualidades de los elementos que conforman el CECATI núm. 139

¿Cuáles son las cosas que valora de usted mismo como persona?



Logros de la institución

¿Por qué fue especial para usted?



Involucrados en los éxitos

¿Quiénes estaban involucrados?



Valoración personal

Platíqueme una experiencia en la que se sintió valorado, puede ser por; alumnos, maestros, compañeros o por la dirección.



Impacto de trabajo

¿Cree que su función como trabajador o estudiante en el CECATI es importante (no solo para usted sino para la sociedad) y por qué?



Fortalezas del CECATI núm. 139

¿Qué es lo que más valora del CECATI?



Aspiraciones del plantel

¿Cuáles serían las 3 principales cualidades del plantel desde su punto de vista en este ideal?



Apéndice D. Instituciones Fuente para el plantel.

Derivado de las áreas de oportunidad encontradas se consideró importante realizar un sondeo de mercado de las escuelas de las cuales se pueden atraer alumnos (instituciones fuente),

Investigación de campo de instituciones fuente para el plantel.

Planteles de Huejotzingo y juntas auxiliares		
Nombre de la institución	Nivel Escolar	Ubicación
Plutarco Elías Calles	Secundaria	Huejotzingo
Gabriela Mistral	Secundaria	Huejotzingo
Emiliano Zapata Salazar	Secundaria	Huejotzingo
María Goretti	Secundaria	Huejotzingo
Instituto Profesor Norberto Lozano	Secundaria	Huejotzingo
General Maximino Ávila Camacho	Secundaria	Huejotzingo
C.E. Profesor Enrique Martínez Márquez	Secundaria	Huejotzingo
Instituto Cuauhtémoc	Secundaria	Santa Ana Xalmimilulco
Profesor Delfino Carvajal Moreno	Bachillerato	Huejotzingo
Instituto de Estudios Superiores y Tecnológicos	Bachillerato	Huejotzingo
Adolfo López Mateos	Bachillerato	Huejotzingo
Colegio María Goretti	Bachillerato	Huejotzingo
Bachillerato Tecnológico Tecayehuatzin	Bachillerato Técnico	Huejotzingo
C.E. Profesor Enrique Martínez Márquez	Bachillerato	Huejotzingo
Héroes del 5 de mayo	Bachillerato	Huejotzingo
Mario Molina	Bachillerato	Santa María Nepopualco
Xochiquetzal	Bachillerato	Santa María Atexcac
Diego Rivera	Bachillerato	San Mateo Capultitlán
Bachillerato General	Bachillerato	Huejotzingo
Bachillerato General Digital núm. 30	Bachillerato	San Diego Buenavista
Bachillerato General Digital núm. 62	Bachillerato	San Miguel Tianguizolco
Colegio de Bachilleres núm. 18	Bachillerato	Santa Ana Xalmimilulco
CECyTE	Bachillerato	Huejotzingo

Nota. Elaboración propia.

Apéndice E Encuesta de calidad

En nuestra búsqueda de mejora continua, le pedimos nos ayude a conocer su opinión.

¿Cómo describirías nuestros cursos?

¿Consideras que lo aprendido te servirá para ingresar al campo laboral?

¿Hasta qué punto, nuestros cursos superaron tus expectativas?

Mucho

Poco

Nada

¿Cómo calificarías nuestros servicios en las siguientes áreas?

Característica	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Trato en el servicio administrativo				
Trato en la atención de los docentes				
Conocimientos del docente				
Equipo de los talleres				
Instalaciones del plantel				
Actividades extracurriculares				
Precio de los cursos				

¿Cuáles son las probabilidades de que vuelvas a tomar algún curso con nosotros?

Mucho

Poco

Nada



¿Tienes algún otro comentario o sugerencia para nosotros?

Nota. Adaptado de “SERVQUAL: una herramienta para evaluar el servicio”, por Centro de Estudios de Opinión [CEO], (2009).

Apéndice F Encuesta de Clima Laboral

Como parte de nuestros objetivos estratégicos, deseamos conocer la opinión que tienes sobre el plantel. Responde a este cuestionario, evaluando cada afirmación en una escala del 1 al 6, siendo 1 totalmente en desacuerdo, 2 en estoy de acuerdo, 3 algo desacuerdo, 4 un poco de acuerdo, 5 de acuerdo y 6 totalmente de acuerdo.

Yo siento que en el plantel...

Somos reconocidos por nuestra gestión de la calidad		1	2	3	4	5	6	
Tenemos una planificación institucional que guía nuestras actividades		1	2	3	4	5	6	
El trabajo está claramente definido y estructurado		1	2	3	4	5	6	
Pertenezco a un buen equipo de trabajo		1	2	3	4	5	6	
Nos adaptamos rápidamente a las nuevas situaciones		1	2	3	4	5	6	
Desarrollamos nuestras habilidades y conocimientos		1	2	3	4	5	6	
Mantenemos altos estándares de desempeño		1	2	3	4	5	6	
Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo		1	2	3	4	5	6	
La información y la comunicación fluye oportuna y directamente		1	2	3	4	5	6	
Estamos orgullosos de pertenecer al CECATI núm. 139		1	2	3	4	5	6	
La gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado		1	2	3	4	5	6	

Nota: Adaptado de “Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior”, por A. Mejías, O.

Reyes y M. Arzola, 2006.